



**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y  
ADMINISTRATIVAS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

# **TESINA DE GRADO**

**Plan de negocios para la instalación de una Bodega en Maipú  
– Mendoza.**

**El caso de “Green Cave” orientado al mercado de Estados  
Unidos.**

**Alumno: Carlos Fernando Guardia**

**Tutor: Cont. José Tomellini**

**Tutor Metodológico: Lic. Gastón Burlot**

**Año 2010**

## **CALIFICACION**

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCION.....</b>	<b>9</b>
1.1. Proposición.....	9
1.2 Justificación de la idea.....	9
1.3. Objetivos.....	10
1.3.1. Objetivos Generales.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
1.4. Marco Teórico-Conceptual.....	11
1.5. Metodica Especifica.....	14
1.5.1. Tipo y nivel de estudio.....	14
1.5.2. Fuentes de Información.....	15
1.5.2.1. Fuentes primarias.....	15
1.5.2.2. Fuentes secundarias.....	15
1.5.3. Planteo de la hipótesis de investigación.....	16
<b>II. DESARROLLO</b>	
<b>2. Proceso Estratégico.....</b>	<b>18</b>
2.1. Definición de la Visión Empresaria.....	18
2.2. Definición de la Misión Empresaria.....	18
2.3. Determinación de los Valores.....	18
2.4. Análisis del Macroambiente.....	19
2.4.1. Variables Políticas.....	19
2.4.2. Variables Legales.....	19
2.4.2.1. Importador Autorizado.....	20
2.4.2.2. Certificado de Elaboración de Vinos Importados.....	20
2.4.2.3. Certificado de Aprobación de la Etiqueta.....	20
2.4.2.4. Cumplimiento con la Ley de Bioterrorismo.....	20
2.4.2.5. Notificación Previa de Importación.....	21
2.4.2.6. Detención Administrativa del Embarque.....	21
2.4.2.7. Requisitos de Etiquetado.....	21
2.4.3. Variables Sociales.....	23
2.4.4. Variables Culturales.....	25

2.5. Análisis del Microambiente.....	27
2.5.1. Barreras para la entrada.....	27
2.5.2. Rivalidad existente.....	28
2.5.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	28
2.5.4 Amenaza de sustitutos.....	29
2.5.5 Poder negociador de proveedores.....	29
2.5.6. Poder negociador de clientes.....	30
2.6. Definición de oportunidades y amenazas.....	30
2.7. Cadena de valor.....	31
2.7.1. Actividades primarias.....	33
2.7.2. Actividades de apoyo.....	33
2.8. Estrategia y ventaja competitiva.....	34
<b>3. Estrategia de Producción.....</b>	<b>35</b>
3.1. Análisis técnico.....	35
3.2. Criterios de localización.....	37
3.3. Ubicación del proyecto.....	40
3.4. Diseño del proceso productivo.....	40
3.4.1. Cultivo del viñedo orgánico.....	41
3.4.2. Elaboración de vinos finos orgánicos.....	42
3.4.2.1. Vinificación.....	42
3.5. Producción del proyecto.....	46
3.6. Descripción de productos.....	47
3.6.1. Malbec.....	47
3.6.2. Cabernet Sauvignon.....	48
3.6.3. Chardonnay.....	50
3.7. Construcción de la bodega.....	51
3.8. Distribución en planta.....	53
3.8.1. Edificio y equipamiento.....	53
<b>4. Estrategia de Recursos Humanos.....</b>	<b>56</b>
4.1. Necesidad de personal especializado.....	56
4.2. Organización.....	56
4.3. Administración primera etapa.....	57

4.4. Administración segunda etapa.....	58
4.5. Plan de recursos humanos.....	58
4.6. Requerimientos para los puestos de trabajo.....	59
4.7. Capacitación.....	61
<b>5. Estrategia Comercial.....</b>	<b>62</b>
5.1. Análisis del mercado de vinos en Estados Unidos.....	62
5.2. Análisis del mercado de vinos orgánicos en Estados Unidos.....	65
5.3. Consumidores.....	67
5.3.1. Segmentación de los consumidores de vinos.....	68
5.4. Criterio de segmentación del proyecto.....	70
5.5. Paquetes de ventajas propias.....	70
5.6. Distribución geográfica del consumo.....	71
5.7. Target específico.....	72
5.8. Mix de marketing.....	73
5.8.1. Productos.....	73
5.8.1.1. Marca.....	73
5.8.2. Precio.....	74
5.8.3. Estrategia de distribución.....	75
5.8.3.1. Regulación de la distribución.....	75
5.8.3.2. Sistema de los 3 escalones en Estados controlados y no controlados.....	76
5.8.3.2.1. El importador.....	76
5.8.3.2.2. El distribuidor.....	78
5.8.3.2.3. El minorista.....	79
5.8.4. Promoción.....	80
<b>6. Análisis Económico y Financiero.....</b>	<b>81</b>
6.1. Inversiones.....	81
6.2. Determinación de los costos fijos.....	83
6.3. Determinación de los costos variables.....	84
6.4. Amortización.....	84
6.5. Producción y rendimiento.....	85
6.6. Datos generales.....	85
6.7. Análisis del punto de equilibrio.....	86

6.8. Determinación de la tasa de costo de oportunidad.....	87
6.9. Determinación de la rentabilidad del proyecto.....	88
<b>III. CONCLUSIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>IV. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>93</b>
<b>V. ANEXOS.....</b>	<b>95</b>
Normas para la Elaboración Ecológica de Productos de la Vitivinicultura.....	95
Normas Argentinas de Producción Orgánica de Origen Vegetal.....	102

### **Resumen Ejecutivo.**

En el presente proyecto de investigación se propone la formulación de la creación de una pequeña bodega vitivinícola para producir vinos orgánicos o ecológicos con destino a ser comercializados en el mercado de Estados Unidos, más precisamente, en la ciudad de Boston, Massachussets. Lo que se pretende es la elaboración de productos de alta gama producidos en forma natural cumpliendo con todas las normas legales y técnicas tanto en el cultivo del viñedo, la elaboración en bodega y la consecuente exportación al mercado estadounidense, uno de los mas importantes mercados vitivinícolas del mundo. En este trabajo se exponen todos los aspectos necesarios para evaluar la viabilidad legal, técnica, económica y financiera para la realización de un emprendimiento bodeguero vitivinícola orgánico en la localidad de Barrancas, Maipú, Provincia de Mendoza. Si bien es un emprendimiento que genera utilidades, no es rentable en los diez años de estudio analizados debido a que los beneficios netos generados no alcanzan a cubrir las inversiones realizadas, costos incurridos y por ende el cálculo del VAN es negativo. Gracias a estos cálculos realizados puede rechazarse la realización de este emprendimiento, ya que además es necesario esperar más de veinte años para lograr recuperar las inversiones que demanda el proyecto.

## **I. INTRODUCCION.**

### **1.1. Proposición.**

Lo que se propone es la creación de una pequeña bodega vitivinícola que produzca vinos orgánicos o ecológicos desde el cultivo del viñedo hasta su posterior elaboración, para luego poder ser introducidos en el mercado de Estados Unidos logrando una posición competitiva a partir de la construcción de ventajas propias sostenibles en el tiempo.

Este proyecto permitirá confeccionar un estudio que explique y justifique si la creación de un emprendimiento para la elaboración de vinos orgánicos para ser comercializados en EE.UU. es una actividad que genera riqueza para quien decida llevarlo a cabo.

### **1.2. Justificación de la idea.**

El presente trabajo de investigación surge como consecuencia de haber detectado una oportunidad de negocio a través de una investigación de mercado, distinguiendo a partir de la misma una demanda creciente en un sector económico de amplias perspectivas de crecimiento como lo es el vitivinícola-orgánico. La finalidad perseguida con este informe es exponer el concepto del negocio, puntualizando los aspectos referidos a los productos elaborados por una bodega ubicada en Barrancas, departamento de Maipú, estableciendo el mercado de Estados Unidos como meta y su potencialidad, fijando las ventajas comparativas y competitivas del sector completando el informe con la exposición del análisis económico y financiero de la inversión.

En los últimos años, a nivel mundial ha recrudecido la tendencia de la población a volcarse por el consumo de alimentos orgánicos, respetando el medioambiente. Para Argentina constituye un hecho importante ya que uno de los principales productos exportables es el vino y ya existe una incipiente industria canalizada hacia ese objetivo.

El mercado de Estados Unidos es el primer mercado en valor para Argentina. Estados Unidos representa el 24% del total de las exportaciones en valor, constituyéndose así en el primer destino para las exportaciones argentinas de vino y según los estudios e informes, en el año 2012 se convertirá en el mercado más grande del mundo. Los vinos argentinos son las estrellas dentro del mercado de vinos importados de Estados Unidos. El consumidor de Estados Unidos reconoce que puede conseguir buena calidad a precios razonables con los vinos de Argentina.

### **1.3. Objetivos.**

#### **1.3.1. Objetivos Generales:**

- Comprobar mediante la elaboración de un plan de negocios la viabilidad económica financiera de realización del proyecto de investigación.
- Ser una Bodega distinguida en la mente de los consumidores de la costa este de EE.UU. en el largo plazo.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- Alcanzar un nivel de prestigio sostenible en el tiempo, manteniendo como meta la misión y visión de la organización.
- Atender los requerimientos de los clientes actuales y mantenerlos y buscar nuevos clientes potenciales del mercado.

- Proporcionar un producto de valor para el mercado meta a partir de la generación de ventajas competitivas en la elaboración y comercialización del mismo.

#### **1.4. Marco Teórico-Conceptual.**

La elaboración de vinos orgánicos comenzó a implementarse en la década de 1950 en Suiza y Alemania, con el impulso de un grupo de pioneros que decidió aplicar los principios de la agricultura orgánica a la producción de viñedos, aunque el mayor impulso en el mundo comenzó a darse desde 1985.

Hacia fines de 2006, una investigación de la Secretaría de Agricultura<sup>1</sup>, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, determinó que eran más de 95 mil las hectáreas cultivadas en Europa con viñedos destinados a vinos orgánicos, lo que determinaba un 2,3% del total de viñedos en ese continente, siendo los principales productores Italia, Francia y España. En el mundo, el cuarto lugar estaba ocupado por Estados Unidos y mucho más lejos aparecía Turquía. Chile y Austria figuraban luego, con menor cantidad de hectáreas.

Con respecto a la situación en Argentina, a principios de 2008 la provincia de Mendoza contaba con 221 productores orgánicos, con mayor presencia en San Juan y Mendoza y algunas plantaciones en Catamarca, Salta, Neuquén y Río Negro.

Un estudio realizado por el Senasa, permitió determinar que en ese año, el país exportó a Europa más de 3,5 millones de kilos en volumen de vino orgánico, lo que muestra un gran crecimiento con respecto a 2003, donde el volumen de vino orgánico vendido al Viejo Continente sumaba apenas 500 mil kilos.

Otro aspecto interesante que muestra el estudio está dado en el hecho de que, si bien algunas bodegas importantes se han volcado hacia la producción de orgánicos, en su gran mayoría, la

---

<sup>1</sup> DELICIAS DE BACO. Aumenta la exportación de vinos orgánicos argentinos. En línea: <http://www.deliciasdebaco.com.ar/exportacion-vinos-organicos-argentinos/>. (Consultado: 02 de ago. 2010)

producción surge de bodegas boutiques y de pequeños emprendimientos que han encontrado ese nicho de mercado.

Con el objeto de profundizar mi investigación, realice una visita personal a Bodega Cecchin, Departamento de Maipú. Es una típica bodega familiar que actualmente esta dirigida por Alberto Cecchin, la tercera generación, sobrino-nieto de Don Jorge Cecchin. En 1959 Don Pedro y Jorge Cecchin realizan su sueño de poseer sus viñedos y bodega propios y adquirieron la presente finca-bodega ubicada en Maipú. Supieron transmitir de generación en generación este amor por la tierra y la pasión de hacer vinos en forma artesanal de alta calidad.

En el año 2004 comenzaron a participar en concursos nacionales e internacionales, y gracias a la calidad de sus productos, obtuvieron 29 medallas entre oro, plata y doble oro. La importancia de ello, es que compitieron con vino orgánico. Vale decir que sus vinos; totalmente creados por la naturaleza, pudieron posicionarse entre los mejores.

La bodega elabora variedades tintos clásicos como Cabernet y Malbec, y raros como Cariñan, Graziana (tintas) y Moscatel de Alejandría con el que elabora un espumante, además de tener olivos orgánicos como segunda producción. En el mercado interno venden solamente en algunas vinerías de Buenos Aires, y en bodega, en Mendoza. Exportan a Chile, Panamá, Estados Unidos, Japón y España.

Explicar qué es un vino orgánico<sup>2</sup>, implica hacer una diferenciación entre dos procesos. El primero, el más importante y también el más difícil de concretar, es el cultivo del viñedo, durante el cual, herbicidas, pesticidas y fertilizantes sintéticos están absolutamente prohibidos.

Eso significa, recurrir a trabajos mecánicos y manuales del suelo, el uso de coberturas vegetales, la fertilización con aportes de estiércol o compost, y la prevención de enfermedades por el uso de productos permitidos.

Otro punto a tener en cuenta es la elaboración del vino. No hay grandes diferencias entre una vinificación orgánica y la tradicional.

---

<sup>2</sup> VINO VIDA. Vino Orgánico. En línea: <http://www.vinovida.net/01-vino-organico.htm>. (Consultado: 26 de mar. 2010).

Está autorizado el uso de levaduras indígenas o seleccionadas, no modificadas genéticamente, el empleo de frío, la clarificación mediante proteínas naturales o bentonitas, la filtración con tierras filtrantes y el empleo restringido de dióxido de azufre. La proporción de dióxido de azufre es prácticamente la misma que en una vinificación tradicional; las normas internacionales exigen que no tenga más de 70mg por litro para vinos tintos y 80 para blancos y rosados, niveles que raramente se superan con técnicas adecuadas dentro de la bodega.

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 privilegia el resguardo de la calidad medioambiental.

Tanto la producción de uvas como la elaboración del vino deben ser certificadas por organismos privados, cuya intervención en el proceso es como tercera parte no involucrada que realiza un seguimiento para garantizar la trazabilidad y su carácter orgánico.

La exportación es una actividad nueva, promisoría e inserta en una viticultura de larga tradición, ecológicamente bien adaptada, que evoluciona en materia de calidad, diferenciación y consolidación en los principales países desarrollados.

Conclusión. El vino orgánico ante todo es vino.

Y se vende no solamente porque es orgánico, sino porque es un vino de calidad, por el placer que da y por las sensaciones que transmite.

La condición de orgánico, finalmente, es una condición más, que implica, sobre todo, un compromiso con la protección de la salud y, en definitiva, el respeto por la naturaleza.

## **1.5. Metodica especifica**

### **1.5.1. Tipo y nivel de estudio:**

Debido a que este proyecto comprende el estudio y desarrollo de una organización nueva en su totalidad se deduce que su objeto es de primacía organizacional con finalidad creativa. Esto es porque luego de haber realizado un diagnóstico de un escenario se detectó una potencial demanda a satisfacer y se dispuso de información apropiada para crear una nueva estructura orientada al escenario analizado. Es imperioso recalcar que el contexto de actuación de la nueva organización va a estar conformado por los destinatarios de los productos que ésta pueda llegar a crear y el constituido por el seno de la propia organización.

En la etapa de estudio preliminar se buscó información en periódicos y en Internet sobre el mercado de vinos en los Estados Unidos y se advirtió sobre la importancia del mismo para las bodegas de todo el mundo. También se precisó el auge de los alimentos orgánicos a nivel mundial.

Una vez en la etapa de relevamiento se profundizó sobre la producción orgánica de vinos en la Argentina, y se contacto a diferentes especialistas e instituciones especializadas y se detecto una potencial necesidad a satisfacer, teniendo en cuenta el creciente mercado de Estados Unidos.

Con respecto a la etapa de diseño se concretó la idea de crear una pequeña bodega de vinos orgánicos para comercializar en EE.UU., definiendo objetivos, funciones, reglamentaciones normativas, cantidad y calidad del personal a necesitar, posible ubicación física del proyecto, la formación de las unidades organizativas, el mercado geográfico específico que se va a atender, etc.

Para la etapa de presentación del proyecto, el mismo se exhibirá ante un comité de evaluación formado por profesionales que realizarán objeciones y debates sobre la importancia del mismo y en donde se defenderá la idea del emprendimiento para su posible aplicación en la sociedad.

Sobre la etapa de puesta en marcha y funcionamiento, se vislumbra la posibilidad de presentar el proyecto ante organismos encargados de financiar este tipo de emprendimientos como el Fondo Para La Transformación y el Crecimiento así como también se contempla la posibilidad de que pueda ser financiado por un algún grupo inversor interesado. Al ser la creación de una unidad organizativa nueva en su totalidad la estrategia de implementación deberá ser parcial y progresiva y cuidadosamente planificada, a fin de contar con la mayor adhesión posible de los miembros que participen.

### **1.5.2. Fuentes de Información:**

#### **1.5.2.1. Fuentes Primarias:**

En este caso se realizaron entrevistas de tipo personal con personas idóneas de la industria vitivinícola de la Provincia de Mendoza, como empresarios, enólogos, ingenieros agrónomos y trabajadores vinculados al tema de estudio

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

#### **1.5.2.2. Fuentes Secundarias:**

Dentro de este tipo, las fuentes consultadas para la elaboración y confección del presente trabajo son las siguientes:

- Páginas de Internet.
- Datos proporcionados por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas dependiente del Ministerio de Economía de la Provincia de Mendoza.
- Información suministrada por Fundación Pro-Mendoza.
- Estudios proporcionados por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).

- Bibliografía de la Universidad del Aconcagua
- Tesis vinculadas al tema de estudio.

### **1.5.3. Planteo de la hipótesis de investigación.**

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

La producción de vinos orgánicos en Mendoza y su comercialización en Estados Unidos será una actividad rentable en las condiciones de mercado actuales y potenciales en este país.

## **II. DESARROLLO.**

## **2. Proceso Estratégico**

### **2.1. Definición de la visión empresaria.**

Queremos que Green Cave sea la bodega preferida por los amantes de la naturaleza, que se sientan en armonía con ella y que puedan apreciar su riqueza, en la zona este de los Estados Unidos.

### **2.2. Definición de la misión empresaria.**

Green Cave es una pequeña bodega que produce y exporta vinos de alta gama orgánicos para clientes que disfrutan de productos artesanales en Massachussets, Estados Unidos.

### **2.3. Determinación de los valores.**

Bodega Green Cave esta comprometida con las personas para mejorar su calidad de vida al proveer vinos varietales de procedencia orgánica, para lo cual apuesta a los recursos de la naturaleza de la provincia de Mendoza; viñedos regados con agua de Los Andes, geografía propia de la región, condiciones climáticas particulares, etc.

Bodega Green Cave trabaja para mejorar la calidad de vida de los clientes mediante la creencia en los recursos naturales para elaborar productos. Desea mejorar las expectativas para el cliente y su familia. Reconstruye la esperanza, la confianza, el respeto a si mismos y el deseo de seguir adelante.

Para los clientes, el objetivo de Bodega Green Cave es lograr cada vez mejores niveles de satisfacción, proporcionando productos de calidad con beneficios distintivos, en una forma que garantice la confianza.

## **2.4. Análisis del macroambiente**

### **2.4.1. Variables Políticas.**

Dentro de los Estados Unidos existe un marco normativo estatal y otro federal. Entre las regulaciones de carácter estatal encontramos aquellas que controlan aspectos relacionados con la comercialización, como autorización de etiquetas en estados en donde la venta de alcohol no es libre, licencias de distribución, licencias minoristas. Las regulaciones federales surgen de la Federal Alcohol Administration Act (FAA) y del Code Of Federal Regulations (CFR), las agencias encargadas de su aplicación son el TTB (Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau) y la FDA (Food and Drug Administration). Estas agencias tienen a su cargo el otorgamiento de permisos y licencia, aprobación de etiquetas, delimitaciones de las denominaciones de origen y análisis de la calidad sanitaria.

Son estados controlados los siguientes: Alabama, Idaho, Iowa, Maine, Michigan, Mississippi, Montana, New Hampshire, North Carolina, Ohio, Oregon, Pennsylvania, Utah, Vermont, Virginia, Washington, West Virginia, Wyoming, en los cuales la importación, distribución y venta al minorista puede ser monopolio estatal. Cada uno de estos estados ejerce un nivel de control diferente; aspecto fundamental a tener en cuenta al momento de planificar una exportación.

### **2.4.2. Variables Legales.**

Entre las variables legales, encontramos los requisitos básicos para exportar: importador autorizado, certificado de elaboración de vinos importados, certificado de aprobación de etiqueta, cumplimiento con la ley de bioterrorismo, notificación previa de importación, notificación previa de embarque, requisitos de etiquetado.

#### **2.4.2.1. Importador autorizado:**

Solo se puede importar a través de un agente que cuente con la debida licencia federal (Importer's Basic Permit emitido por TTB). La elección del importador es una de las cuestiones más importantes cuando se desea exportar a los Estados Unidos.

#### **2.4.2.2. Certificado de elaboración de vinos importados:**

Se exige a partir de 2005 y debe ser emitido por el gobierno del país de origen junto con un análisis de laboratorio que garantice que el vino ha sido producido mediante prácticas autorizadas en el país. Argentina se encuentra exenta de la presentación de dicho certificado por haber suscripto el Acuerdo de Aceptación Mutua de Prácticas Enológicas, en el marco del Grupo Mundial del Comercio del Vino, beneficio determinado para vinos con una graduación alcohólica entre 7 % y 22 %. En este caso basta con un certificado que indique el vino ha sido producido de conformidad con dicho acuerdo.

#### **2.4.2.3. Certificado de aprobación de la etiqueta (Certificate of Label Approval):**

Es necesario para proceder al despacho del producto. Este certificado es emitido por la División de Publicidad, Etiquetado y Formulación. Se solicita adjuntando muestras de etiquetas y el documento en el cual el exportador concede al importador su representación. Esta tarea esta cargo del importador.

Como parte del proceso de obtener el Certificate of Label Approval, es necesario que el importador previa importación obtenga la aprobación del producto antes del Certificate of Label Approval (COLA), de acuerdo a la circular "Evaluación Pre-COLA" del producto. Dado que Argentina pertenece al Grupo Mundial del Comercio del Vino, en donde se ha firmado el Acuerdo de Aceptación Mutua de Prácticas Enológicas, esta autorización previa del producto no es requerida.

#### **2.4.2.4. Cumplimiento con lo establecido en la Ley de Bioterrorismo:**

El establecimiento productor, envasador o distribuidor de la bebida alcohólica destinada al consumo en Estados Unidos debe estar registrado en la FDA y debe proveer a la misma de una Notificación

Previa de Importación. La FDA administra estos requisitos; los cuales son parte del Acta Contra el Bioterrorismo (Bioterrorism Act of 2002).

#### **2.4.2.5. Notificación Previa de Importación:**

Se debe notificar por adelantado de la llegada del producto para que disponga de datos con anticipación y así poder determinar si es necesaria una inspección (vía the Bureau of Customs and Border Protection Automated Broker Interface). En caso de arribo terrestre por carretera al menos 2 horas antes; por ferrocarril, al menos 4 horas antes; por vía aérea, al menos 4 horas antes; por vía marítima, 8 horas antes; por correo, con anterioridad al envío.

#### **2.4.2.6. Detención Administrativa del Embarque:**

El Acta sobre Bioterrorismo autoriza a la FDA a detener los envíos de todo alimento del cual se tengan evidencias concretas de amenaza de enfermedad o muerte. Los embarques realizados por establecimientos no registrados tanto como los alimentos importados sin la correspondiente Notificación Previa también serán detenidos o se rehusara su entrada al país.

El importador también debe cumplir con regulaciones estatales y locales. También es responsable por todos los impuestos federales.

#### **2.4.2.7. Requisitos de Etiquetado.**

Para obtener el Certificate of Label Approval (COLA) las bebidas alcohólicas deben cumplir con los siguientes requisitos de etiquetado:

Toda información obligatoria debe ser declarada en las etiquetas en idioma inglés, excepto la marca comercial, el lugar de producción, nombre y dirección del productor, embotellador o empacador.

Toda la información obligatoria (excluyendo la declaración de contenido alcohólico y la advertencia sobre la salud) deben llevar un tamaño mínimo de letra de 2 mm para envases de capacidad superior a 187 ml y de 1 mm para los de capacidad inferior.

- 1- **Marca Comercial** (*Brand Name*): debe aparecer en la etiqueta frontal y ser claramente legible y en contraste con el fondo, diferenciarse del resto de la información.
- 2- **Clase y Tipo de Vino** (*Class and Type Designation*): debe aparecer en la etiqueta frontal, diferenciarse del resto de la información adicional, en contraste con el fondo y ser claramente legible.
- 3- **Existen una serie de clases generales:** Grape Wine, Aperitif Wine, Sparkling Wine, Carbonated Wine, etc. A su vez, las clases se subdividen en tipos de manera que Table Wine y Dessert Wine son algunas de las subdivisiones de la clase Grape Wine o Vermouth es un tipo específico de Aperitif Wine. Cabe aclarar que se considera Table Wines a todos los vinos con un contenido alcohólico hasta 14%.
- 4- **Contenido Alcohólico** (*Alcohol Content*): debe aparecer en la etiqueta frontal, el tamaño mínimo de la tipografía debe ser 1 mm y el máximo de 3 mm para envases de capacidad inferior a 5 litros. Porcentaje de alcohol en volumen: de la siguiente manera: XX % ALCOHOL BY VOLUME o ALCOHOL XX % BY VOLUME.
- 5- **Contenido Neto** (*Net Content*): debe distinguirse del resto de la información complementaria. Debe aparecer en el frente de la etiqueta. Para capacidades inferiores al litro se expresara en mililitros (ml). Los vinos deben ser embotellados en envases de 3, 1,5 y 1 litro o 750, 500, 375, 187, 100, 50 mililitros.
- 6- **Nombre y dirección del importador** (*Name and Address*): pueden aparecer en la etiqueta frontal, la secundaria o a un lado del envase. Estos datos deben estar exactamente declarados como en el “Basic Permit”, uno de los documentos exigidos para realizar la importación. Se utiliza la mención “Imported By...” seguida por el nombre del responsable de la importación y la dirección principal en los Estados Unidos. Adicionalmente se debe expresar la razón social de la bodega, productor, embotellador o del expedidor precedido de la expresión. Produced o Bottled By.

- 7- **Declaración de colorante FD&C YELLOW # 5** (*FD&C Yellow #5 disclosure*): debe ser indicada en el caso que un vino contenga aditivo, puede mencionarse en la etiqueta frontal, la secundaria o a un lado del envase de la siguiente manera: “CONTAINS FD&C YELLOW # 5.
- 8- **Declaración de Sacarina** (*Saccharin disclosure*): en los vinos que contienen sacarina se debe declarar: “USE OF THIS PRODUCT MAY BE HAZARDOUS TO YOUR HEALTH. THIS PRODUCT CONTAINS SACCHARIN WHICH HAS BEEN DETERMINED TO CAUSE CANCER IN LABORATORY ANIMALS”. Debe aparecer apartada del resto de la información en la etiqueta.
- 9- **Declaración de Sulfitos** (*Declaration of Sulfites*): todo vino que contenga mas de 10 ppm de dióxido sulfuroso debe declararlo de la siguiente manera: “CONTAINS SULFITES” o “CONTAINS SULFITING AGENTS”.
- 10- **País de Origen**: No existen requerimientos sobre el tamaño de la tipografía. Se puede utilizar cualquiera de las opciones que se mencionan a continuación: “PRODUCT OF ARGENTINA”...”PRODUCED IN ARGENTINA” o “PRODUCED AND BOTTLED OR PACKED IN.....” “PRODUCED AND BOTTLED OR PACKED BY....”.

#### 2.4.3. Variables Sociales.

- PBI: 14.4 Billones de dólares estadounidenses
- Población: 307.831.094 habitantes
- Tasa de crecimiento de la población: 1.11 % anual
- Densidad demográfica: 33,3 hab./ km<sup>2</sup>
- Capital: Washington D.C.
- Idioma: Inglés. En algunas zonas el español esta bastante extendido.
- Moneda: Dólar estadounidense (US\$).

<b>Edades</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>0-20 años:</b>	<b>87.395.853</b>	<b>28,4%</b>
<b>21-64 años:</b>	<b>180.492.724</b>	<b>58,6%</b>
<b>+ 65 años:</b>	<b>39.942.507</b>	<b>13,0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en informe de comercio exterior del I.N.V.

Estados Unidos es un mercado muy complejo y competitivo<sup>3</sup> con un considerable volumen de elaboración de vinos, produce vinos varietales que han logrado posicionarse en los principales mercados del mundo. Estos vinos deben contener por lo menos el 75 % de una variedad para poder identificarlos con esa denominación.

El consumo por habitantes en Estados Unidos indica que este ocupa un lugar importante dentro del contexto mundial, con un volumen de 703 millones de galones en el año 2005, de los cuales 619 millones corresponden a vinos de mesa.

Este mercado ofrece importantes oportunidades de venta, razón que determina que el mismo sea anhelado por los exportadores de todo el mundo. No obstante, hace pocos años que este país está irrumpiendo de manera significativa en el consumo de vino. Los entendidos consideran que 15 años atrás el consumo de bebidas alcohólicas de una familia media estadounidense era de bebidas como la cerveza, whisky escocés, el bourbon nacional y la ginebra.

Con la difusión de las ventajas para la salud del consumo moderado de vinos, se estima que más del 10% de los norteamericanos irá incorporando a sus costumbres el consumo de esta bebida. Este conocimiento ha llevado a los consumidores a disfrutar de la cena con vino, conocer marcas, hablar de ellas y además, como un factor de prestigio social. Esto hace suponer a los comerciantes de vino de todo el mundo que en los próximos años se producirá una expansión de este mercado.

<sup>3</sup> SUBGERENCIA DE ESTADÍSTICAS Y ASUNTOS TÉCNICOS INTERNACIONALES, Instituto Nacional de Vitivinicultura. Caracterización del Mercado. (Informe de Comercio Exterior, Mendoza, N° 11, 2007). Pág. 7-8-9.

Otro aspecto para resaltar es que el consumidor exige cada vez mas productos sanos, naturales y sin químicos. Las preferencias se han volcado hacia el consumo de vinos tintos y Premium, por lo que los elaboradores de vinos del país se han inclinado a la producción de vinos tintos. También se aprecia preferencias por los vinos frutados y con mayor cuerpo, por lo que se hacen vinos de variedad Zinfandel, Merlot y Pinot Noir. El Estado de California domina el consumo de vinos de este país. Luego es el Estado de Nueva York y Florida.

#### **2.4.4. Variables Culturales.**

La comercialización de importantes volúmenes se realiza en las cadenas de supermercados. Este mercado presenta una importante oferta de vinos provenientes de varias regiones del mundo y con una amplia gama de precios.

Según trabajos exploratorios consultados la industria clasifica los vinos en 6 franjas de precios:

- <b>Jug wine de 3 a 6 dólares.</b>
- <b>Premium de 7 a 10 dólares.</b>
- <b>Ultra Premium de 11 a 20 dólares.</b>
- <b>Luxury de 21 a 50 dólares.</b>
- <b>Icons de más de 50 dólares.</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de comercio exterior del I.N.V.

Una encuesta realizada por Vinexpo Americas y la revista Wine Spectator para conocer los gustos y costumbres de los consumidores estadounidenses, arrojó importantes resultados. Se entrevistaron más de 2400 consumidores, de los cuales un 85% consume vino por lo menos dos veces por semana. Los resultados mas importantes fueron:

- 84,1% de los consumidores regulares prefiere vinos tintos.
- 10,4% de las mujeres prefieren los vinos blancos y un 4,6% de los hombres.

- 77,4% de los bebedores disfruta solo del ritual, mientras que un 16,9% lo hace por ser un buen acompañamiento con comidas.

- 82,4% de los consumidores habituales, bebe vino cuando va a un restaurante, 47% de ellos gasta más de 40 dólares por una botella de vino, 49,3% de los bebedores habituales, tiene mas de 100 botellas en su casa, 64.1% invierte mas de 16 dólares por una botella de vino.

La preocupación por la salud y el bienestar tiene cada vez mayor importancia en la sociedad norteamericana y en este sentido, recientes estudios científicos afirman que el vino se encuentra entre los productos beneficiosos para la salud.

Las familias que se encuadran en una renta de 50.000 a 150.000 dólares prefieren hacer pequeños sacrificios a diario y concentrar el gasto en pequeños lujos asequibles como pueden ser los spa y los balnearios, cenas fuera de casa y los vinos de calidad. La revista Business Week estima que existen unos 40 millones de hogares que reúnen estas características.

A modo de conclusión, se puede describir al consumidor estadounidense medio<sup>4</sup> como:

- Mujer blanca;
- De entre 50 y 60 años;
- Que desconoce el sistema de Denominaciones de Origen
- Interesada por su salud
- Dispuesta a hacer desembolsos importantes en vinos de calidad guiada por las recomendaciones de los prescriptores de opinión.

---

<sup>4</sup> FERNANDEZ, José Maria, GIMENEZ, Víctor, PEREZ, Paloma. Consumidores. (El mercado del vino en Estados Unidos, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York, marzo 2008). Pág. 26.

## **2.5. Análisis del microambiente.**

### **2.5.1. Barreras para la entrada.**

**Economías de escala:** Se ingresa al mercado sobre una escala costosa y arriesgada, lo cual trae aparejado un exceso de capacidad hasta tanto empiecen a aumentar las ventas.

**Lealtad a la marca:** Las tres cuartas partes del vino consumido en este país son de origen nacional. Los vinos importados tienen una cuota del 25%. Aunque el mercado está dominado ampliamente por los vinos nacionales, los vinos franceses e italianos se encuentran introducidos desde hace bastantes años. Asimismo, se destaca el fuerte crecimiento de la importación de vinos australianos en los últimos años. Esto lleva a gastar suficiente dinero en campañas publicitarias y promociones, para superar la lealtad de los clientes, y así poder crear una base de consumidores fieles.

**Diferenciación del producto:** Los vinos americanos no tienen la tradición europea de Denominaciones de Origen. Una gran mayoría son monovarietales, utilizando uvas de diferentes orígenes, pero fundamentalmente francesas. En este mercado se cuenta con la desventaja de hacer entender el sistema de Denominaciones de Origen que es desconocido para el consumidor estadounidense.

**Acceso a insumos o materia prima:** En la industria vitivinícola existen numerosos proveedores de los productos utilizados, por lo cual acceder a dichos insumos no es tarea difícil.

**Efectos de la curva de aprendizaje y experiencia:** En la industria ya existen numerosas empresas con mayores y mejores conocimientos prácticos por lo cual se ingresa con una desventaja en costos.

**Requerimientos de recursos:** Hay que poseer un costo de inversión inicial muy alto, lo cual limita el ingreso y contar también con elevados requerimientos de capital, como el capital de trabajo para financiar los inventarios, disponer de un fondo para solventar las pérdidas iniciales y los efectos de la curva de la experiencia.

**Desventaja de costos independientes del volumen:** Es probable que las compañías establecidas posean una ventaja en costos, ya que acceden a materias primas de mejor precio o mayor calidad, plantas existentes y equipadas en años anteriores a costos inferiores con respecto al presente emprendimiento.

### **2.5.2. Rivalidad Existente.**

La rivalidad existente en la industria vitivinícola de Estados Unidos es enorme en precio y calidad y el comprador siempre tendrá una gran cantidad de opciones. Por ello cualquier ventaja que tenga el producto o se le pueda añadir reviste gran importancia.

Los segmentos de vinos de precios más altos son los que vienen experimentando un mayor crecimiento en el mercado estadounidense.

Las tres cuartas partes del vino consumido en este país son de origen nacional. Los vinos importados tienen una cuota del 25 %.

Aunque el mercado está dominado ampliamente por los vinos nacionales, los vinos franceses e italianos se encuentran introducidos desde hace bastantes años. Asimismo, se destaca el fuerte crecimiento de la importación de vinos australianos en los últimos años, que ha situado a Australia como el tercer país con mayor valor de importaciones.

El mercado del vino nacional está dominado por compañías de enormes dimensiones, como Gallo o Constellation Brands, con gigantescas producciones y catálogos de productos amplísimos que abarcan toda la gama de precios. La actividad de dichas compañías es muy intensa.

### **2.5.3 Amenaza de nuevos entrantes.**

Estados Unidos es un mercado muy complejo y competitivo con un considerable volumen de elaboración de vinos.

El consumo por habitantes en Estados Unidos indica que este ocupa un lugar importante dentro del contexto mundial, con un volumen de mas de 700 galones al año, de los cuales aproximadamente el 90% corresponde a vinos de mesa. Este mercado ofrece importantes oportunidades de venta, razón que determina que el mismo sea anhelado por los exportadores de todo el mundo.

No obstante, hace pocos años que este país esta irrumpiendo de manera significativa en el consumo del vino. Es un mercado relativamente joven, de ahí su principal atractivo.

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

#### **2.5.4. Amenaza de sustitutos.**

Existe una amenaza importante. Los entendidos consideran que 15 años atrás el consumo de bebidas alcohólicas de una familia media estadounidense era de bebidas como la cerveza, whisky escocés, el bourbon nacional y la ginebra.

Con la difusión de las ventajas para la salud del consumo moderado de vinos, estiman que mas del 10% de los norteamericanos irá incorporando a sus costumbres el consumo de esta bebida.

Otro factor a tener en cuenta, es la de los productos orgánicos. El presente emprendimiento se va a especializar en producción de vinos orgánicos, de manera que paralelamente se va a estar compitiendo con estos productos.

Estados Unidos es el mayor consumidor y el segundo mayor productor, en valor, de alimentos orgánicos, después de la Unión Europea.

#### **2.5.5. Poder negociador de proveedores.**

En el mercado existen numerosos proveedores que suministran para el equipamiento de una bodega y el terreno de plantación y producción de una vid, como así también todos aquellos productos relacionados con la producción y mantenimiento de un complejo bodeguero.

### **2.5.6. Poder negociador de clientes.**

Los consumidores poseen un notable apalancamiento en la negociación, ya que tienden a demandar mayor calidad a un precio accesible, lo que obliga a las empresas a bajar sus costos manteniendo constante la calidad.

Estados Unidos cuenta con una gran producción de vinos y es además uno de los principales importadores de vino de todo el mundo lo que provoca que el cliente disponga de una alta gama de vinos al momento de cambiarse a productos de la competencia.

La cuestión se agrava cuando se tiene en cuenta los alimentos orgánicos.

### **2.6. Definición de oportunidades y amenazas.**

Hay que tener presente que al ser una compañía de imaginación abstracta, no podemos determinar concretamente las fortalezas y debilidades. Solamente se puede realizar un análisis externo.

La importancia de la definición de las oportunidades y amenazas es poder determinar objetivamente cuales aspectos del proyecto suponen ventajas respecto de la competencia y cuales representan amenazas y lo mas importante, que aspectos necesitaremos tener en cuenta para obtener el máximo éxito posible en la ejecución del mismo.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del consumo de vino en EE.UU. en los últimos diez años en forma constante.</li> <li>• Mercado relativamente joven</li> <li>• La sociedad americana es consumista.</li> <li>• Los segmentos de vino de precios mas altos son los que vienen experimentando un mayor crecimiento.</li> <li>• Apoyo y fomento por parte de organismos estatales.</li> <li>• Altas expectativas de lograr éxito en la industria.</li> <li>• Los llamados países del nuevo mundo, han registrado el mayor crecimiento en los últimos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantes cambios en el entorno tanto político como económico.</li> <li>• En cuestiones de regulación, EE.UU. es un país de cincuenta países.</li> <li>• Gran competencia.</li> <li>• Mercado dominado ampliamente por los vinos nacionales.</li> <li>• Dificultad de acceso al crédito dado por la alta inversión.</li> <li>• No es posible vender directamente a consumidores.</li> <li>• En EE.UU. no hay ferias de vinos a nivel nacional.</li> <li>• Gran cantidad de productos orgánicos sustitutos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## **2.7. Cadena de valor.**

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva<sup>5</sup>, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

<sup>5</sup> PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. (México DF, Cía. Editorial Continental, 1991). Pág. 51-71.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre si, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de Michael Porter “Ventaja Competitiva”.

De acuerdo al cuadro conceptual del análisis de la cadena de valor, el proyecto de investigación se conformaría de la siguiente manera:

### **2.7.1. Actividades primarias.**

En logística interna, tendríamos las actividades de manejo del cultivo, raleo, poda, cosecha, stock de materias primas y entrega de las mismas.

En lo que respecta a operaciones, tenemos las actividades de molienda, fraccionamiento, embotellado y etiquetado del producto.

En lo que se refiere a logística externa podemos mencionar las actividades de procesamiento de pedidos y embarque.

Las actividades de publicidad, promoción y fuerza de ventas se enmarcarían en mercadotecnia y ventas.

Por último en servicio tenemos las actividades de entrenamiento y apoyo después de la venta para realizar y/o mantener el valor del producto.

### **2.7.2. Actividades de apoyo.**

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en si. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en toda la cadena de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

Por lo tanto podemos enumerar materiales, energía, provisiones, servicios computacionales, servicios de transportación, servicios de agencia del medio, viajes y subsistencia, refacciones, servicios de prueba de laboratorio, contabilidad, etc.

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías empleadas para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.

De manera que podemos enumerar las actividades de diseño del sistema automatizado, diseño de componentes, diseño de máquinas, diseño de la línea de ensamble, procedimientos de prueba, desarrollo del sistema de información, investigación del mercado, mejoras en la capacitación para

aumentar ventas, optimización del dialogo con distribuidores, manuales y procedimientos de servicio, asistencia técnica, garantías, etc.

La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa.

La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, plantación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no actividades individuales.

## **2.8. Estrategia y ventaja competitiva.**

Las estrategias de negocios exitosas se basan en la ventaja competitiva sostenible. Una compañía obtiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de atraer clientes y defenderse de las fuerzas competitivas.

La estrategia aplicada es la de diferenciación, la cual se pretende lograr a través de la prestación de bienes (vinos orgánicos) con características distinguibles a través de precios competitivos que reflejen el valor entregado.

El atributo diferenciador basado en la investigación de mercados, es la oferta de vinos orgánicos producidos en forma artesanal, sin agregados ni conservantes de tipo químico, con uvas estrictamente seleccionadas, provenientes de cultivos regados con aguas de ríos alimentados con el deshielo de la Precordillera de Los Andes.

### **3. Estrategia de producción.**

#### **3.1. Análisis técnico.**

La decisión de localización es una de las más importantes en el proceso de elaboración de un proyecto de inversión, es una decisión de largo plazo con repercusiones importantes que deben considerarse con exactitud.

La localización es un estudio de soluciones múltiples o sea existen mas de una localización factible adecuada que puede hacer rentable el proyecto.

Las decisiones de localización de las bodegas dependen de las condiciones estructurales del sector en el momento de entrada a un nuevo mercado delimitado especialmente, por las posiciones ocupadas por sus competidores ya establecidos.

Las nuevas empresas deciden su localización dependiendo de las condiciones del entorno. La estructura de los sectores industriales varia en el tiempo y, por lo tanto, las estrategias fundacionales de localización dependerán del momento del tiempo en que se produzca su entrada.

Se han seleccionado factores o variables clave para representar la posición competitiva de cada una de las bodegas que producen vinos orgánicos en la provincia de Mendoza. A saber estos factores clave son: la localización geográfica, el tamaño de las instalaciones y su oferta o variedad de productos.

La primera variable ubica a la bodega en el espacio geográfico y las variables restantes configuran su posición competitiva.

En este caso que es la creación de una nueva bodega orgánica necesitamos planificar donde se van a localizar sus operaciones. Por lo tanto es prioritario definir: el producto o servicio, el proceso o los equipos y la ubicación del proyecto.

- Definir el producto o servicio. ¿Qué es lo que vamos a ofrecer?
- Seleccionar el equipo y el proceso y conocer su distribución adecuada. ¿Cómo vamos a producir lo que ofrecemos?
- Determinar el lugar la ubicación de las instalaciones. ¿Dónde vamos a producir lo que ofrecemos?

La importancia de la elección varia según el tipo de actividad a desarrollar y las características y dimensión del mercado al que se va a dirigir la empresa.

La localización es muy importante dado que su influencia económica podría hacer variar el resultado de la evaluación, comprometiendo en el largo plazo una inversión en un marco de carácter de difícil y costosa alteración.

El emprendimiento se encuentra ubicado en el Departamento de Maipú de la Provincia de Mendoza, República Argentina.

Maipú, Maipo o Mapu es una palabra indígena de la lengua de los araucanos, pehuenches y mapuches, que significa territorio, nación o parcialidad aborígen.

Maipú se encuentra ubicado a 15 km. de la Ciudad de Mendoza, con una extensión de 717 km<sup>2</sup>, conformado por 12 distritos. Se encuentra a una altura de 804 metros sobre el nivel del mar.

Maipú posee una ubicación de acceso estratégica, por su proximidad al corredor bioceánico que une los puertos del Pacífico y del Atlántico, a través de las rutas nacionales N° 7 y N° 40.

El clima de Maipú es templado árido, con tendencia a cálido. Las precipitaciones oscilan en los 200 milímetros anuales, y predominan los vientos del Oeste y Sudoeste, a los que se agrega el viento Zonda.

Maipú es un Departamento privilegiado por la naturaleza. La riqueza de sus suelos y su particular microclima proveen uvas de altísima calidad, olivos, frutas y hortalizas. Por sus características agroclimáticas se ubica dentro de la “Primera Zona” vitivinícola de la República Argentina, siendo sus vinos reconocidos y premiados en el mundo entero.

### **3.2. Criterios de localización.**

Para la determinación del lugar elegido para el desarrollo del proyecto se tomaron en cuenta los siguientes factores relevantes:

- Terreno: costo y disponibilidad
- Clima
- Acceso a mano de obra
- Acceso a materias primas
- Servicios con los que se cuenta: luz, agua, teléfono, etc.

Para la ubicación del emprendimiento se identificaron tres alternativas de localización en la Provincia de Mendoza, las cuales se mencionan a continuación:

- A- El Departamento de Luján de Cuyo
- B- El Departamento de Maipú
- C- El Departamento de San Carlos

	<b>ZONA “A”</b>	<b>ZONA “B”</b>	<b>ZONA “C”</b>
<b>FACTORES</b>	<b>LUJAN DE CUYO</b>	<b>MAIPU</b>	<b>SAN CARLOS</b>
<b>Terreno</b>	Bueno	Regular	Muy bueno
<b>Clima</b>	Muy bueno	Muy bueno	Bueno
<b>Mano de obra</b>	Bueno	Muy bueno	Bueno
<b>Materias Primas</b>	Bueno	Bueno	Regular
<b>Servicios</b>	Bueno	Muy bueno	Regular

Fuente: Elaboración propia en base a datos de La Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas del Ministerio de Economía de Mendoza

Una vez obtenida la información pertinente de los factores relevantes de las alternativas de localización posibles, se aplica el método cualitativo por puntos<sup>6</sup>.

La mayoría de los problemas de localización de instalaciones involucra criterios múltiples. En el caso del problema de una sola instalación puede usarse varios criterios directamente.

Los criterios múltiples para la toma de decisiones pueden clasificarse en dos tipos: factores de costo y factores no relacionados con el costo. Los factores de costo pueden medirse de manera objetiva aun cuando existan inseguridades sustanciales. Los factores que no se relacionan con el costo incluyen varios intangibles como por ejemplo las actitudes de la comunidad, las presiones sindicales y la reglamentación gubernamental.

Aun cuando estos pudieran ser intangibles, se les puede evaluar de manera sistemática y estudiar en forma lógica o con los factores de costo. Una manera de combinar todos estos factores es desarrollar una escala de calificación para cada uno, con lo que se reduce el juicio a una medida cuantificable.

Los factores no relacionados con el costo pueden combinarse entonces con los factores de costo para llegar a una calificación general para cada alternativa de localización.

<sup>6</sup> SCHROEDER, Roger. Administración de Operaciones. (Mexico DF, Mc Graw Hill, 1993). Pág. 303-305.

Puede calcularse una calificación total para cada punto. Esto se hace convirtiendo primero la calificación de cada factor de “no costo” en una calificación numérica. El siguiente paso es desarrollar un esquema de ponderación entre los factores mediante la calificación subjetiva de la importancia de cada factor en relación con los demás.

Al utilizar una escala por adición es necesario multiplicar la ponderación por los factores de calificación para llegar a una calificación total para cada factor. La localización que tenga la calificación total más alta es la mejor elección.

TABLA DE CALCULO		LUJAN DE CUYO		MAIPU		SAN CARLOS	
Factor	Ponderación	Puntuación	Resultado	Puntuación	Resultado	Puntuación	Resultado
Terreno	0,25	6	1,5	5	1.25	7	1.75
Clima	0,25	8	2	8	2	7	1.75
Mano de Obra	0,2	7	1.4	8	1.6	6	1.2
Materias Primas	0,2	6	1.2	7	1.4	5	1
Servicios	0,1	6	0.6	8	0.8	5	0.5
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>--</b>	<b>6.7</b>	<b>--</b>	<b>7.05</b>	<b>--</b>	<b>6.2</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Escala de calificación: De 1 a 10 puntos. Excelente: 10 puntos; Muy bueno; 9-8 puntos; Bueno: 7-6 puntos; Regular: 5-4 puntos; Malo: 3-2-1 punto/s.**

Del cálculo realizado el Departamento de Maipú es el lugar elegido para el estudio del proyecto.

### **3.3. Ubicación del proyecto.**

El emprendimiento se va a ubicar en calle La Legua s/n a 300 metros del Carril Barrancas, en el Distrito Barrancas, Departamento de Maipú en la Provincia de Mendoza, Republica Argentina.

El complejo cuenta con los servicios de electricidad, agua para riego, gas y teléfono.

La extensión del terreno es de 4.5 hectáreas, apto para todo tipo de cultivo, especialmente viñedos.

El complejo cuenta además con dos casas y un galpón, también con un tractor.

El costo total del mismo asciende a 300.000 dólares.

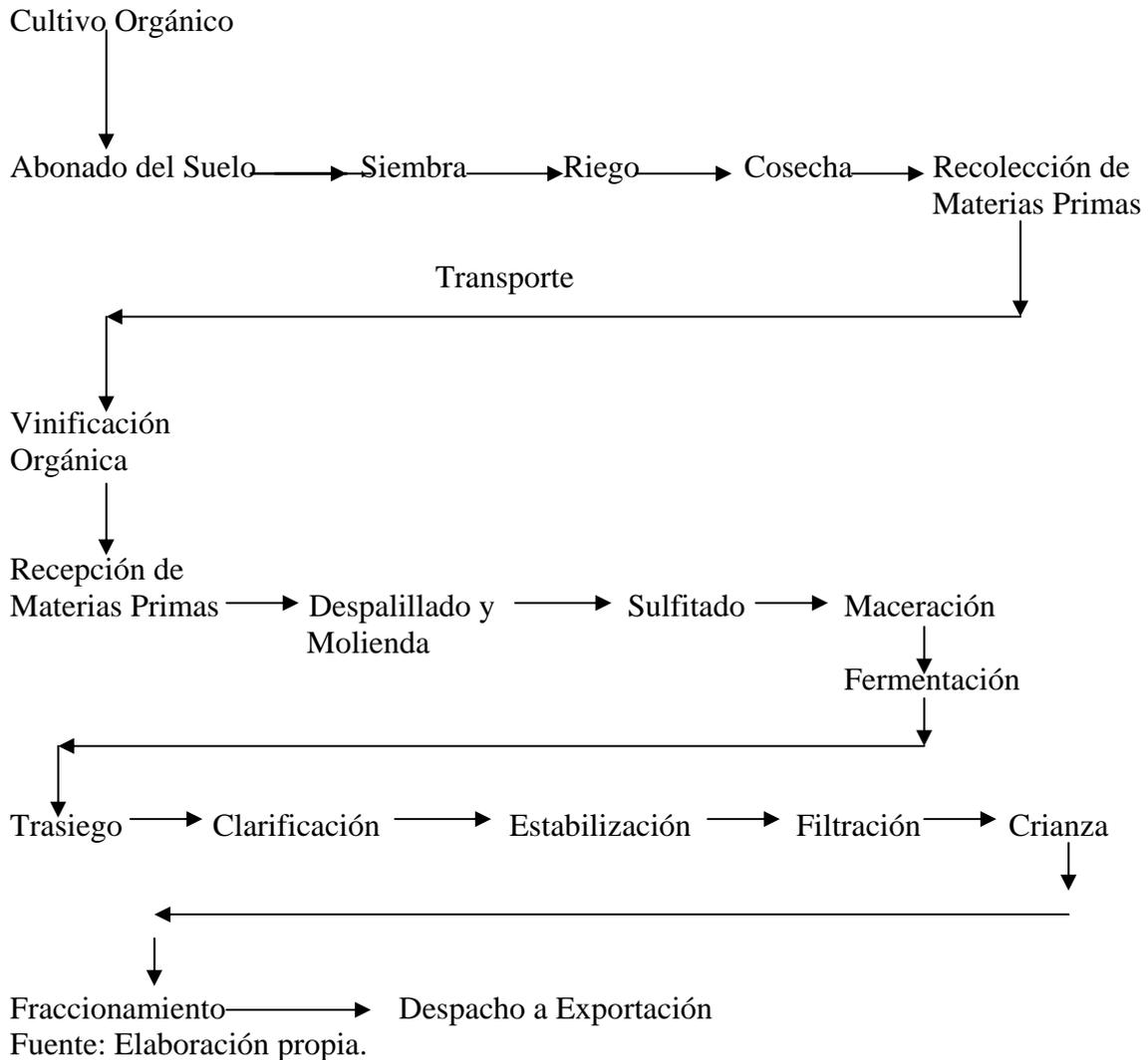
### **3.4. Diseño del proceso productivo.**

El proceso de producción se define como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (combinación de mano de obra, maquinarias, métodos y procedimientos de operación).

Con respecto al presente emprendimiento, se va a adoptar el flujo en línea<sup>7</sup>, que se caracteriza por una secuencia de operaciones lineal que se utiliza para fabricar el producto o dar el servicio. En las operaciones con flujo lineal el producto debe estar relativamente estandarizado en el tiempo y debe fluir desde una operación o estación de trabajo hasta la siguiente en una secuencia prescrita. Las tareas individuales de trabajo se acoplan íntimamente y se deben balancear para que ninguna tarea retrase a las siguientes.

---

<sup>7</sup> SCHROEDER, Roger. Administración de Operaciones. (México DF, Mc Graw Hill, 1993). Pág. 119-121.



### 3.4.1. Cultivo del viñedo orgánico.

El cultivo orgánico es aquél en el cual no se utilizan agroquímicos obtenidos por síntesis, como es el caso de toda la amplia gama de herbicidas, fungicidas e insecticidas aplicados corrientemente para combatir las plagas. El uso de los mismos, trae la posibilidad de que las cosechas contengan residuos tóxicos, dañando nuestra salud.

Es por esto que se va a cultivar las plantas de manera orgánica, utilizando para curar los cultivos, productos naturales obtenidos sin procesos químicos complejos.

Dado que el clima en Mendoza es seco con precipitaciones menores a 200 mm al año, la vid no sufre, como en otros climas húmedos, tanto ataque de enfermedades de origen fúngico-peronóspora, oidio y botritis.

### ***Productos utilizados para fertilización y cura.***

Para la fertilización se va a usar enmiendas orgánicas a base de guanos comportados de diferente origen (de cabra orgánico certificado por ejemplo) y siembra de abonos verdes tales como: centeno, vicia, etc.

Para curas contra enfermedades de la vid se aplicará sulfato de cobre, oxiclورو de cobre y polisulfuro de calcio.

## **3.4.2. Elaboración de vinos finos orgánicos.**

### **3.4.2.1. Vinificación:**

El proceso de vinificación involucra diferentes etapas, en las que básicamente se recrean las condiciones para que los azúcares se transformen en alcohol etílico por medio de la acción de levaduras:

Azúcares = Alcohol etílico + Anhídrido carbónico

Las levaduras naturales se encuentran en el hollejo de la uva, pero hoy en bodegas se agregan cepas de levaduras seleccionadas óptima para asegurar la fermentación.

Las operaciones unitarias fundamentales son:

### ***Estrujado***

Consiste en romper el hollejo de las uvas para que se libere el jugo. Esta operación se realiza mediante máquinas llamadas estrujadoras o pisadoras. Al derrapar se separan las rasas o escobajo

de las uvas prensadas antes de ponerlas a fermentar. Además, esa etapa incluye el sulfitado, que consiste en el agregado de anhídrido sulfuroso con fines antisépticos y de conservación.

Previa a la fermentación, el mosto puede ser necesario corregirlo con preventivos de la oxidación, clarificantes (en caso de vinos blancos) o correctores de acidez.

### ***Fermentación-Maceración***

La fermentación, realizada por las levaduras, transforma los azúcares del mosto en el alcohol del vino, más muchos otros compuestos químicos que constituyen el vino.

En el proceso de maceración para vinos tintos, el jugo de la uva o mosto está en contacto con las partes sólidas, como el hollejo y la semilla, que le aportarán el color y los taninos al futuro vino. El lapso de tiempo que insume este fenómeno dependerá del tipo de vino tinto que se quiere obtener. Luego se realiza la separación del vino.

### ***Fermentación maloláctica***

La realización de esta fermentación depende del tipo de vino que se desea obtener. La uva contiene principalmente tres ácidos orgánicos: el ácido tartárico, el ácido málico y el ácido cítrico. Este último es transformado durante el proceso de fermentación alcohólica. El ácido málico, que es de suma importancia biológica para el vino, es transformado por las levaduras y ciertas bacterias lácticas lo convierten en ácido láctico, durante la fermentación alcohólica. Terminada la fermentación alcohólica, esas bacterias, que suceden a las levaduras alcohólicas, efectúan una fermentación secundaria, en la que el ácido málico es transformado en ácido láctico, que le confiere al vino un sabor suave y agradable. El ácido tartárico, mientras tanto, más estable que los anteriores, permanece inalterado en la vinificación.

### ***Trasiego***

En los vinos nuevos se produce una clarificación natural cuando los sedimentos se depositan en el fondo de la vasija formando borras. Como no es aconsejable que los vinos estén mucho tiempo sobre las borras, en las bodegas se realizan frecuentes trasiegos. La operación consiste en sacar los

vinos que se encuentran sobre borras y pasarlos a una vasija completamente limpia, tomando la precaución de no arrastrar los sedimentos.

### ***Clarificación-Filtración-Estabilización***

La clarificación consiste en agregar al vino una sustancia de naturaleza coloidal (vegetal o animal orgánico) que floccule las partículas en suspensión. Estas sustancias son arrastradas hacia el fondo de la vasija. La filtración puede realizarse por medio de placas de filtración o por microfiltrado. Se utilizan coadyuvantes de filtración como diatomeas o perlitas. Para estabilizar los vinos se utilizan productos químicos como el ácido metatátrico, el bitartrato potásico, soluciones de goma arábiga, taninos y polifenoles.

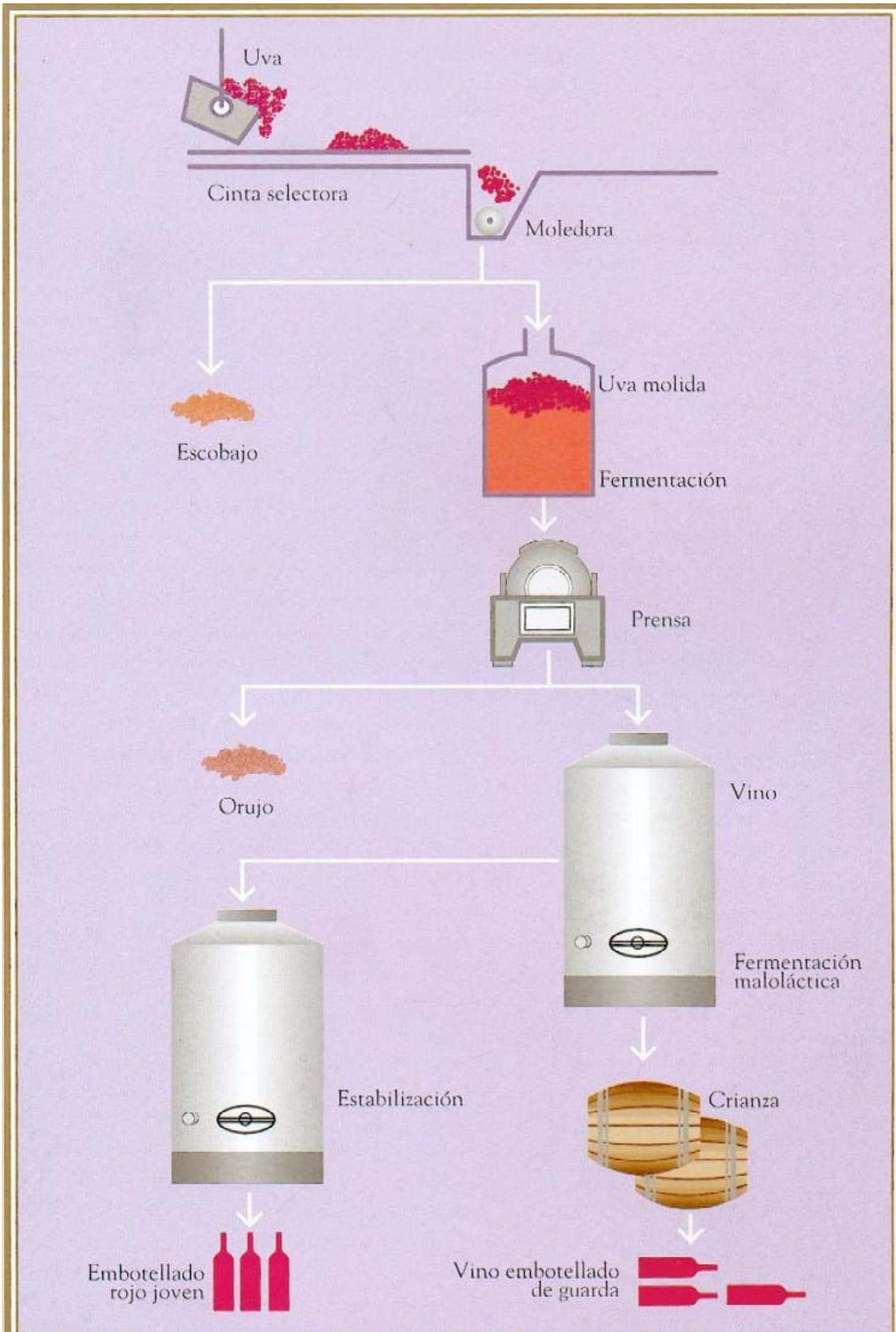
### ***Crianza***

Los vinos, pueden ser jóvenes, cuyas características sobresalientes, son la frescura y el frutado, o pueden añejarse como ocurre con los grandes vinos tintos o los clásicos, que se crían en vasijas de madera, donde, después de la fermentación maloláctica se suceden una serie de procesos físicos y químicos, en lo que se conoce como envejecimiento o añejamiento del vino. Durante este proceso el vino se enriquece en compuestos aromáticos que constituyen el bouquet, a la par que se estabiliza su color.

### ***Embotellado***

El proceso de crianza culmina con el embotellado, que se efectúa cuando el productor estima que la crianza del vino ha alcanzado su perfección. A partir de aquí el vino puede ser añejado en botella de acuerdo al método de elaboración de cada bodega.

Cabe señalar que estos procesos son generales, y que cada vino en particular se obtiene por medio de una combinación única de cada una de estas operaciones fundamentales.



Fuente: Elaboración propia a partir de información suministrada por el I.N.V.

### **3.5. Producción del proyecto.**

En el emprendimiento del proyecto se va a plantar 4.5 hectáreas de los varietales Malbec, Cabernet Sauvignon y Chardonnay, adquiridas en viveros que trabajan con plantas madres certificadas. Se van a implantar en sistema de espaldero bajo, a 2.30 metros entre hileras y 1.50 metros entre plantas en Cabernet Sauvignon y Chardonnay y 1.25 metros en Malbec.

El agua de riego es subterránea, y luego de ser filtrada naturalmente por millones de rocas, grava y arena, va a ser recibida en la superficie por los viñedos en su más puro y cristalino estado. El sistema usado es de riego por goteo presurizado, el cual se va a asegurar que las vides reciban “gota a gota” la cantidad de agua necesaria. Cabe destacar que Maipú es una zona vitivinícola por excelencia, conocida mundialmente por las bondades de sus vinos, y en especial por su Malbec.

La época ideal para la implantación de viñedos es en primavera cuando ha pasado el peligro de las heladas, por lo que de llevar a cabo el presente estudio se va a realizar dicha plantación en la mencionada estación.

Al tercer año de la plantación del viñedo produce uva, pero recién en el quinto año es cuando realmente entra en plena producción, siempre que se le otorgue buenas condiciones para su crecimiento normal y sin adversidades climáticas que dificulten el normal funcionamiento.

La producción de varietales convencionales como el Malbec y Cabernet Sauvignon rondan entre los 100 y 150 quintales por hectárea según condiciones del suelo y también climáticas.

En los viñedos orgánicos existe un menor rendimiento por hectárea implantada debido a que los tratamientos para las curas de enfermedades son diferentes. Generalmente un viñedo orgánico tiene una producción de 50 a 80 quintales por hectárea implantada.

Los rendimientos aproximados son cada 130-150 kilos de uva, aportan 100 litros de vino reales en bodega, pero puede variar según el año y/o incidencias climáticas.

### **3.6. Descripción de productos:**

#### **3.6.1. Malbec.**

Es la variedad tinta que mejor se ha adaptado al suelo argentino donde encontró las condiciones ecológicas ideales para su desarrollo, dando vinos excepcionales. Hoy el mundo está comenzando a asociar los vinos argentinos con la expresión de este cepaje. Argentina está reconocida como el país productor de los Malbec más refinados y los vinos Malbec de Mendoza son considerados los mejores del mundo.

El Malbec presenta un color muy intenso y oscuro de tipo rojo cereza que puede llegar a parecer casi negro. Los vinos Malbec son cálidos, suaves y con taninos dulces muy agradables. Con aromas frutados durante su juventud, luego evoluciona con aromas a canela y toques de vainilla; son vinos con gran cuerpo, estructura y profundos. La ciruela es una de las características del Malbec. Utilizados para mejorar el cuerpo, el color y la calidad de otros vinos más débiles. Complementa bien a variedades como Cabernet Sauvignon, Merlot, Bonarda y Syrah. Brindan amplia capacidad de añejamiento en madera tanto como varietales o como complementarias.

**Vista:** El Malbec presenta un color rojo profundo, rubí intenso con matices violáceos o azulados que puede llegar a parecer casi negro, durante los dos primeros años estos colores están definidos por el rojo cereza o rojo guinda, luego se vislumbran matices bordó.

**Olfato:** Los vinos Malbec en nariz son florales y frutales (frutas salvajes y frutos secos). Dentro de los aromas principales podremos encontrar guindas, ciruelas, café, chocolate, cuero, trufa, vainilla, uvas pasas, entre otros. La vainilla aparece cuando pasa por barricas de roble.

**Sabores:** Los vinos Malbec son cálidos, suaves y con taninos dulces muy agradables. A la boca pueden apreciarse sabores a mermelada de ciruela, dulce de guinda, chocolate, frutas secas, vainilla y gustos balsámicos. Suele haber notas herbáceas cuando el cepaje no es cosechado en su óptima

maduración lo que suele determinar un gusto amargo. Cuando se añeja en botella aparece el tabaco, la pimienta, canela o cuero.

**Maduración:** El Malbec es un vino tinto muy frutado cuando joven y muy complejo cuando ha envejecido en roble nuevo pero debe cuidarse para no suavizar con la madera su madurez natural. Se puede tener un Malbec joven, sin madera, para consumir hoy, un Malbec con estacionamiento, en madera de ocho a 10 meses, que se puede estibar en botella de dos a tres años.

### **Maridajes:**

El Malbec es ideal para acompañar:

- Carnes rojas;
- Quesos duros;
- Pastas con salsa de tomate;
- Carnes a la parrilla.

La temperatura de servicio de un Malbec, la cual le permite al vino exponerse delante de nosotros destacando sus aromas y sabores, ronda entre los 16° a 18°, para un vino joven y entre los 18°-20°, para un vino de guarda.

### **3.6.2. Cabernet Sauvignon.**

El Cabernet Sauvignon puede ser considerado como el equivalente en vino tinto al Chardonnay. Se trata de una uva de color intenso, bayas pequeñas y gruesos hollejos que produce vinos elegantes, ricos y sensuales. El Cabernet Sauvignon se caracteriza por sus taninos densos y aristocráticos, su color intenso, sus complejos aromas frutales y su estructura elegante. Es uno de los tintos con más potencial (a causa de los taninos que provienen de las pieles) de envejecer durante mucho tiempo, y ganan en categoría si envejecen en roble. Sus poderosos taninos y viva acidez proporcionan vinos duros en su juventud.

**Vista:** El Cabernet Sauvignon a la vista se observa como un vino intenso, pesado, que ya ofrece muestras de su gran cuerpo. De colores muy intensos rojo oscuro, rubí, con notas violáceas que viran al ladrillo con el tiempo.

**Olfato:** Entre los aromas primarios que ofrece el Cabernet Sauvignon, se destaca la esencia de grosella, cerezas y ciruelas, tal vez aromas a tabaco o chocolate, si el Cabernet Sauvignon ha pasado por barrica. Cuando el nivel de maduración es bajo muestra el aroma típico de pimienta verde.

**Sabores:** El Cabernet Sauvignon en boca presenta sabores a pino, cedro, grafito, chocolate negro y aceitunas negras. A través del tiempo va sufriendo transformaciones que lo hacen de aroma profundo, aterciopelado, de muy buen paladar y estructura. Los Cabernet Sauvignon de jóvenes son ásperos y duros, por lo que agradecerán una crianza en roble o envejecimiento en botella para domar su consistente estructura.

**Maduración:** El Cabernet Sauvignon es un vino añejable por excelencia, el paso por roble nuevo aumenta su complejidad y concentración. Debido a la buena cantidad de taninos y gran acidez que posee en su juventud resulta bastante áspero y astringente en boca, lo cual beberlo joven no deja de ser toda una experiencia. Se suaviza cuando pasa un período en barricas de roble. Alcanza su plenitud después de mucho madurar en madera y añejarse en botella, conjugando los aromas de la madera con los frutados de la cepa. Con un tiempo prolongado de guarda se obtiene una notable fineza.

### **Maridajes:**

El Cabernet Sauvignon es ideal para acompañar:

- Carnes rojas;
- Carnes de caza (ciervo, jabalí, conejo);
- Cordero;
- Guisos;
- Comidas con salsas fuertes;
- Carnes a la parrilla.

La temperatura de servicio de un Cabernet Sauvignon, la cual le permite al vino exponerse delante de nosotros destacando sus aromas y sabores, ronda entre los 16° a 18°, para un Cabernet joven y entre los 18°-20°, para un vino de guarda. Para un vino de guarda sería recomendable usar decantador, aproximadamente una hora antes de beberlo.

### 3.7.3. Chardonnay.

El Chardonnay es la variedad blanca más apreciada, popular y extendida del mundo y el nº 2 tras la Cabernet Sauvignon. Originaria de la Borgoña (Francia) se ha adaptado con buenos resultados en lugares muy distintos. El Chardonnay es la cepa preferida para la elaboración de vinos blancos secos, sus características pueden variar desde vinos ricos, gruesos y espesos, adecuados para envejecer en botella, a vinos más ligeros y frescos hechos sin madera y destinados a ser bebidos jóvenes. Es el cepaje clave de los afamados Chablis y es una de las variedades con que se elaboran el Champagne.

Los vinos de Chardonnay, pueden llegar a ser extremadamente complejos expresando el carácter del terruño del cual proceden.

**Vista:** El Chardonnay a la vista presenta un color variable entre paja muy pálido y amarillo paja más pronunciado, casi dorado, que en muchos casos se debe al aporte de la madera, y reflejos verdosos, los cuales están definidos por la variedad utilizada.

**Olfato:** Los aromas característicos del Chardonnay poco maduro recuerdan a la manzana verde, los más maduros de clima frío alcanzan una notable acidez y huelen a limón, pomelo, pera, acacia, los de clima cálido adquieren aromas a frutas tropicales (mango, piña, banana, melón, ananá) puede aparecer algo de especias o caramelo. Con crianza en roble pueden aparecer aromas a vainilla, miel y manteca.

**Sabores:** El Chardonnay es largo de boca, no tiene extremos duros ni una acidez agresiva. Presenta una gran gama de sabores los cuales están definidos por manzanas, cítricos, melón, peras, miel, cera, caramelo, dulce de leche, minerales entre los mas reconocidos.

**Maduración:** El Chardonnay puede ser consumido joven, sin madera, y los que han pasado por roble mejoran en botella entre tres y cinco años. Tiene una excelente capacidad de guarda; en estos casos, aparecen rasgos avainillados y tostados, color de almendra y aroma de avellanas y pan tostado.

### **Maridajes:**

El Chardonnay es ideal para acompañar:

- Pescados blancos;
- Pescados grillados y ahumados;
- Mariscos;
- Carnes blancas;
- Platos vegetarianos;
- Pastas;
- Pollo asado;
- Aves con salsas a la crema y poco condimento;
- Comida picante.

La temperatura de servicio de un Chardonnay, la cual le permite al vino exponerse delante de nosotros destacando sus aromas y sabores, ronda entre 8° a 10° y los de crianza a 12°.

### **3.8. Construcción de La Bodega.**

El ideal de una bodega es que esté excavada en la piedra, o abovedada mediante obra de albañilería con cal y arena, y tenga orientación sur. En las casas de todas las zonas vinícolas de Europa hay bodegas de este tipo. Las condiciones esenciales de una buena bodega son, en primer lugar, temperatura constante, oscuridad, buena aireación y ambiente no demasiado seco ni demasiado húmedo. El porqué de estas condiciones es el siguiente:

**Temperatura:** El vino envejece más rápido a temperaturas altas que a temperaturas bajas. La máxima y la mínima recomendables son, respectivamente, de 20°C y 11°C. Dentro de este margen se debe procurar que la temperatura sea lo más constante posible, dado que las fluctuaciones son perjudiciales para el vino; uno de los sistemas más usados es un pequeño acondicionador de aire dentro de la bodega.

**Oscuridad:** La luz solar y los rayos ultravioletas resultan tan malos para el vino como el calor excesivo, pero son problemas fáciles de evitar. Muchos vinos están protegidos, además, por botellas de vidrio coloreado y grandes etiquetas.

**Humedad:** Aunque los productores europeos prefieren, por lo general, mantener un grado de humedad bastante alto en sus bodegas, con paredes frías y cubiertas de moho, existen controversias sobre el papel de la humedad, y hay quienes sostienen que no se debe exagerar. No obstante, si se instala un acondicionador de aire hay que controlar que no seque el ambiente, pues la falta de humedad provoca oxidación por disminución de la presión atmosférica; cuando la presión es menor afuera que adentro de la botella, parte del agua que contiene el vino se evapora a través del corcho y deja espacio para que se mueva el aire en el interior. El porcentaje de humedad aconsejable oscila entre el 60 y el 70%.

Otros requisitos para el correcto almacenamiento del vino son la quietud y la posición horizontal de las botellas.

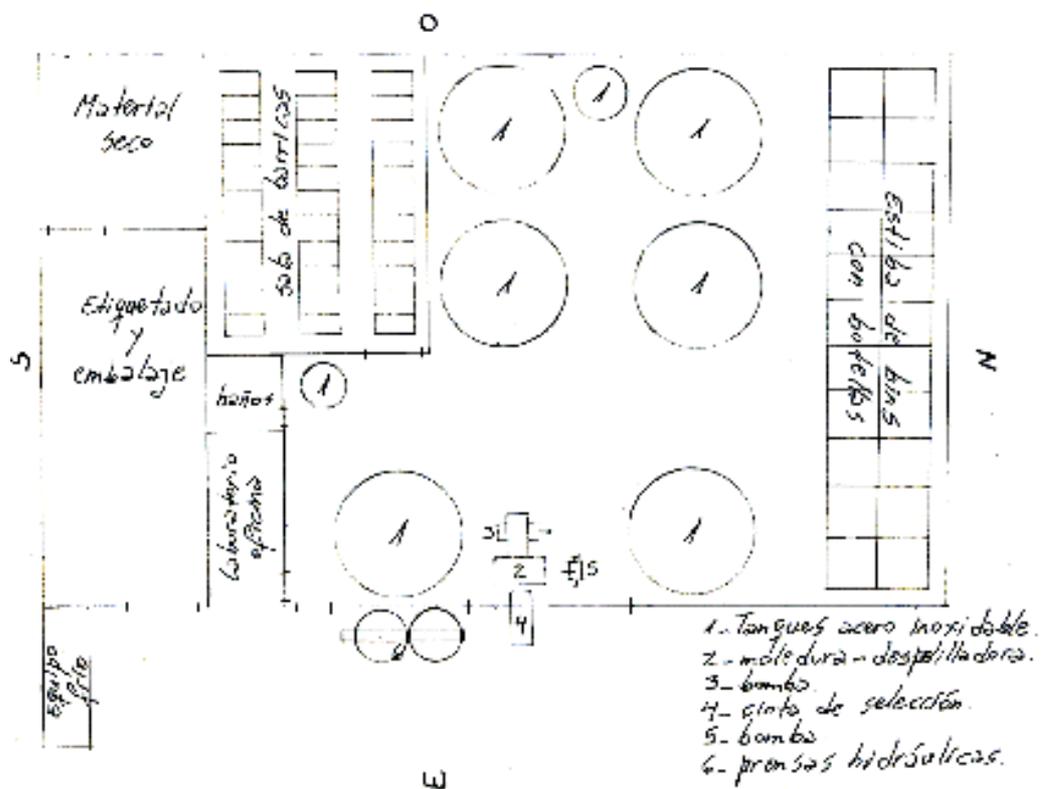
**Quietud:** El vino no soporta bien el movimiento ni la vibración. Si se lo transporta desde la zona de producción hasta los centros de consumo, ya sea en camión, tren, avión u otro medio, al llegar a destino debe dársele un reposo de un par de semanas para que se amalgame nuevamente y, si tiene sedimentos, lograr que se depositen en el fondo de la botella.

**Horizontalidad:** Las botellas deben apoyarse sobre sus costados para mantener el vino en contacto con el corcho, a fin de evitar que éste se seque y permita la entrada de aire en el interior de la botella. La manera más sencilla de almacenar las botellas en posición horizontal es con simples estanterías.

### 3.9. Distribución en planta.

#### 3.9.1. Edificio y equipamiento.

En el gráfico que se muestra a continuación se puede observar un layout de cómo serían las instalaciones de nuestro proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

El sector de “material seco” se utilizará para estibar los insumos de embalaje, etiquetado y acondicionamiento del vino antes de ser vestido para salir a la venta.

También se utilizará para guardar todo tipo de insumos para bodega que deban estar en un lugar fresco y seco y el mismo podrá contar además con refrigeración ambiental. Por último, se utilizará también para elementos y herramientas utilizados para la operación y mantenimiento de la bodega.

En la sala de “etiquetado y embalaje” se prevee el lugar en el que se realizarán en pequeña escala las tareas de etiquetado y embalaje del vino antes de ser destinado a la venta y distribución. En este sector se ubicarán las máquinas para encapsular y etiquetar botellas a pequeña escala. Estas son tareas a realizarse en forma tercerizada.

A continuación se describen brevemente otros sectores propios y anexos a la bodega:

- Laboratorio /oficina: aquí se realizarán análisis de rutina del vino en bodega para su mantención y seguimiento de su evolución, oficina de registro y control de actividades específicas.
- Equipo de frío: utilizado principalmente para la refrigeración de los tanques con vino especialmente durante la fermentación y en la temporada estival.
- Baños: para personal fijo y temporario de la finca y la bodega.
- Sala de barricas: destinada a la estiba de barricas de roble con condiciones de humedad y temperatura controlada (ambiente cerrado).
- Estiba de bins: lugar para estibar bins u otro tipo de embalaje con botellas recién envasadas, para guarda y crianza antes de ser vestidas y acondicionadas para la venta.
- Cinta de selección: la misma se utiliza para seleccionar la uva antes de ser ingresada a la molienda (separación de hojas, racimos verdes, etc.).
- Tanques de acero inoxidable: para elaboración y guarda de vinos.

- Moledora y despalladora: máquina para procesamiento de la uva recién ingresada a la bodega, desde donde será bombeada a los tanques.
- Bombas: se utilizarán para llevar uva a los tanques y para realizar trasiegos, remontajes, etc.
- Prensas hidráulicas: su función es el prensado del orujo luego de ser retirado de la maceración en los tanques (descubado). A partir de aquí se obtiene el denominado “vino de prensa”.

#### **4. Estrategia de Recursos Humanos.**

##### **4.1. Necesidad de Personal Especializado.**

En principio para poder llevar a cabo el proyecto de manera confiable y poder aspirar a una mayor calidad se contratará a un ingeniero agrónomo y a un enólogo. El primero para conducir el viñedo y lograr la mayor calidad de uva, y el segundo para lograr una buena vinificación que nos permita ser competitivos para el mercado objetivo.

##### **4.2. Organización.**

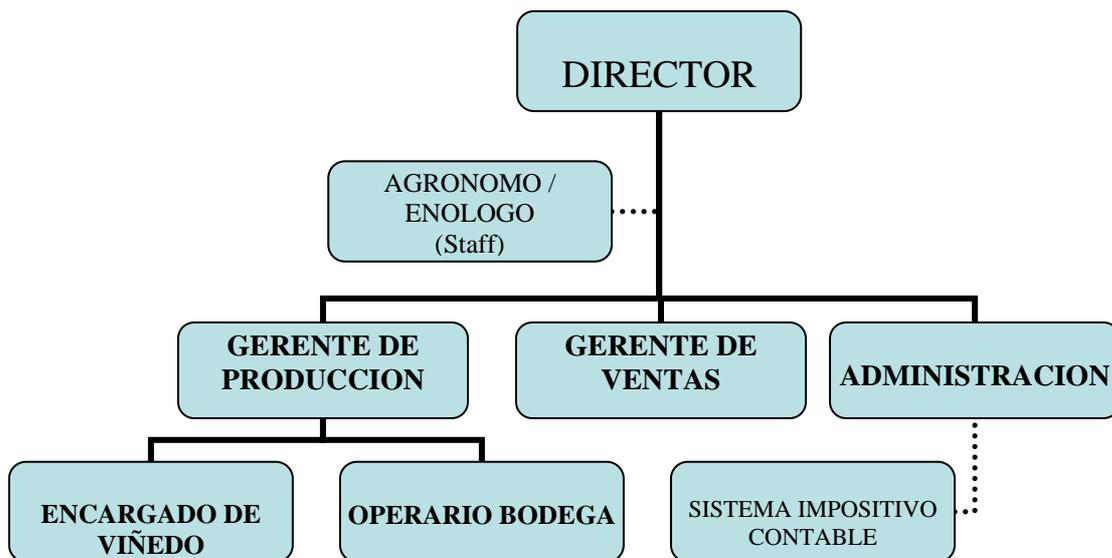
Llevar a cabo el desarrollo del proyecto contempla importantes inversiones iniciales y no se cuenta con activos significativos que puedan financiar dicho proyecto, por lo que se considera necesario ofrecer participación en la futura compañía a el/los potencial/es inversor/es.

En cuanto al desenvolvimiento de la actividad del proyecto es menester contratar un gerente de producción, que este encargado principalmente de los trabajos relacionados con la producción y cuidados de la finca como así también de la selección del vino y compra de insumos.

También va a ser necesario un encargado de ventas, con experiencia en comercio exterior para el desarrollo del mercado objetivo como así también llevar adelante las tareas de marketing.

Asimismo se realizarán contrataciones temporales de mano de obra para tareas de plantación, cuidados y cosecha en la finca.

A futuro y considerando los volúmenes y crecimiento planteados, se puede pensar en un organigrama estructurado de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia.

### **4.3. Administración. Primera Etapa.**

Dado que en un principio la pequeña escala del negocio hace que no sea prudente y viable una gran estructura de gastos fijos, la contratación de un encargado de ventas con conocimientos de marketing y experiencia en venta de vinos se ha considerado que sea a partir del cuarto o quinto año y la colaboración del ingeniero agrónomo y el enólogo que sea con dedicación part-time.

Una vez concluido el cuarto año se contempla que el profesional enólogo sea el gerente de producción del emprendimiento con dedicación full-time.

#### **4.4. Administración. Segunda Etapa.**

Para garantizar el éxito y la continuidad del emprendimiento, es fundamental hacer énfasis en el desarrollo comercial del proyecto, para lo cual, tanto el gerente de producción en lo que a elaboración de vinos orgánicos como cuidado de la finca se refiere, y el gerente comercial en el desarrollo de ventas y marketing del proyecto, deberían tener dedicación exclusiva a partir del quinto año que es cuando el mismo adquiere una dimensión importante que permite alinear los objetivos y lineamientos generales del mencionado emprendimiento.

Es importante la selección del gerente o encargado de ventas, dado que en gran parte esta persona será una de las caras visibles con mayor exposición de la compañía y la marca con los potenciales clientes. Mas allá de sus cualidades como vendedor y del conocimiento que tenga del mercado, es muy importante que la imagen que transmita sea congruente con los valores del proyecto “Green Cave”.

En este proceso es también muy importante el rol del enólogo ya que más allá de ser quien nos orientará respecto al proceso productivo y a las calidades del vino, será valorable su aporte a nivel de red de contactos para conseguir partidas de oportunidad con proveedores en la programación de la producción.

#### **4.5. Plan de recursos humanos.**

Será una empresa pequeña y con poco personal por lo que puede observarse en el proyecto. Además del personal permanente, la compañía va a necesitar personal externo como un contador público, para llevar los libros contables de la empresa y también se puede requerir un técnico en higiene y seguridad industrial para analizar las distintas operaciones de la compañía con el objeto de evitar accidentes laborales, garantizar la salud de los empleados, etc.

Para todos los puestos requeridos lo que se pretende en general es un gran sentido de la responsabilidad, cumplir con las instrucciones que se impartan como así también los horarios de trabajo.

Para las operaciones en el viñedo orgánico, al ser un proyecto pequeño, se va necesitar una sola persona, salvo para tareas especiales como la cosecha y labranza, que es cuando se necesitan mas personas. Para las tareas de labranza del emprendimiento, con la conformación de tres personas va a ser suficiente. En la época especial que representa la cosecha el número se incrementa, por lo que un grupo de ocho personas será necesario y suficiente.

Con respecto a la elaboración del vino orgánico del proyecto se van a necesitar dos personas y para la etapa de post elaboración en bodega, solo una persona.

Respecto al horario de trabajo en el viñedo, ya sea tareas como poda, raleo y trabajos manuales del suelo, va a ser de 8 horas y puede ser tanto en la mañana como en la tarde. Para la época de cosecha lo ideal es en la mañana temprano o incluso en la noche, así se puede evitar el calor excesivo del verano que podría favorecer una fermentación no controlada.

En elaboración en bodega, para la época especial de vendimia, es necesario contemplar un periodo de catorce horas diarias inclusive sábados y domingos.

#### **4.6. Requerimientos para los puestos de trabajo.**

##### **Directorio:**

- ✓ Capacidad para definir y ejecutar los lineamientos y políticas generales de la empresa.
- ✓ Habilidad para negociar con proveedores la compra de los insumos y materias primas.
- ✓ Habilidad para identificar nuevas oportunidades de negocios.

**Producción:**

- ✓ Nociones en sistemas de elaboración de vinos orgánicos
- ✓ Pericia necesaria para lograr la calidad requerida de los productos.
- ✓ Habilidades y conocimientos técnicos generales para mantener en condiciones óptimas el viñedo y la bodega, tanto en su estructura externa como las instalaciones que se encuentran en él.

**Comercialización:**

- ✓ Conocimientos sobre comercio internacional.
- ✓ Habilidades para establecer relaciones interpersonales, buena comunicación.
- ✓ Dominio de idioma inglés.

**Administración:**

- ✓ Capacidad para el manejo y control de stock de materias primas.
- ✓ Gestión del personal y habilidad para negociar con proveedores.
- ✓ Conocimientos sobre liquidación de sueldos y jornales.

#### **4.7. Capacitación**

Antes de iniciar las actividades se darán las instrucciones necesarias a todo el personal. Se les explicará la tarea a desarrollar y se los capacitará para que conozcan el proceso de elaboración de vinos orgánicos y las normas legales a cumplir en su realización. También sobre el viñedo y la forma de tratar el suelo y las plantas. Para que conozcan la forma de sembrar, de cosechar las uvas y todos aquellos conocimientos para evitar cualquier tipo de accidentes.

A medida que la empresa crezca e incorpore tecnologías se realizará capacitación del personal para lograr el buen uso de maquinarias y de todo lo que sea utilizado por ellos.

## **5. Estrategia Comercial.**

### **5.1. Análisis del mercado de vinos en Estados Unidos.**

El consumo del vino en EE.UU. ha aumentado en los últimos diez años de forma constante a un ritmo en torno al 3% anual, salvo en 2008 y 2009 que ha crecido a una tasa del orden del 1%. Si EE.UU. retorna al crecimiento de principios de la década, podría ser en algunos años el mayor mercado de vino del mundo. En 2008, el consumo total de vino en EE.UU. fue de 295 millones de cajas de 9 litros. Esta cifra sólo es inferior a la de Francia y muy similar a la de Italia. En comparación el consumo de cerveza, con 24.000 millones de litros es nueve veces mayor. Las estimaciones para los próximos años apuntan a un consumo total ligeramente superior al de 2008, de alrededor de 298 millones de cajas de 9 litros.

Aunque EE.UU. es el tercer mayor consumidor por volumen, pasa al decimoprimer puesto en consumo per cápita (12,2 litros por habitante mayor de 21 años). Así, por ejemplo el consumo en Italia o Francia es, respectivamente, 5 y 6 veces mayor que en EE.UU. Se espera que en 2009 y 2010, el consumo per cápita en EE.UU. se mantenga en los mismos niveles que en 2008.

Es un mercado relativamente joven y la cultura del vino para el norteamericano medio aún es nueva. No es un elemento básico en la dieta, ni habitual en las comidas, como en los países mediterráneos, sino que se asocia a un acontecimiento especial o, al menos, a algo que escape de la rutina diaria.

El consumo en los distintos Estados no es, ni mucho menos, homogéneo. En las costas Este y Oeste y algunas zonas del interior como Chicago, Dallas o Houston el consumo es más habitual. El consumo es también mayor en las ciudades y en las capas de la población más cultas, con mayor poder adquisitivo y que viajan al extranjero.

Estados Unidos es, según los últimos datos ofrecidos por la FAO (Food and Agriculture Organization), el cuarto productor mundial, tras Italia, Francia y España.

Casi las tres cuartas partes del vino consumido en este país son de origen nacional.

Los vinos importados tuvieron en 2008 una cuota del 25,8%, pero hay una diferencia generacional en el patrón de consumo: el 24% de los baby-boomers (nacidos entre 1946 y 1964) consumidores de vino consumen vino importado frente al 33% en las generaciones X (1965-1976) y 40% en la generación del milenio (nacidos a partir de 1977).

En California se concentran el 89% de la producción nacional y el 44% de las bodegas estadounidenses.

Aunque el mercado está dominado por los vinos nacionales, los vinos franceses e italianos están ampliamente introducidos desde hace bastantes años. Asimismo, destaca el fuerte crecimiento de la importación de vinos australianos en los últimos años, que ha situado a Australia como el tercer país por el valor de sus importaciones.

Los vinos americanos no tienen la tradición europea de Denominaciones de Origen. Una gran mayoría son monovarietales, de uvas de diferentes orígenes, fundamentalmente francesas.

La uva blanca Chardonnay es la principal variedad de la producción nacional. A continuación, entre las cinco primeras, aparecen dos varietales blancas, White Zinfandel y Sauvignon Blanc, y dos tintas, Merlot y Cabernet Sauvignon. Según los datos de Impact Databank, el vino blanco ha sido el más consumido, hasta 2006. La diferencia entre vino blanco y tinto se ha ido estrechando cada año, y desde 2007 el consumo de vino tinto supera al de vino blanco. Este cambio ha sido paralelo al aumento del consumo de vino por parte de los varones, que han pasado de constituir el 37% de la población consumidora habitual de vino en 2000 a la mitad en 2009.

Unas compañías de enormes dimensiones, como E&J Gallo, The Wine Group o Constellation Brands, con gigantescas producciones y catálogos de productos amplísimos que abarcan toda la gama de precios dominan el mercado del vino nacional. La actividad promocional de estas compañías es muy intensa y el efecto de su publicidad al consumidor es importante.

En cuestiones de regulación, EE.UU. es un país de cincuenta países. Las pautas son diferentes en cada uno de los Estados y, en ocasiones, incluso en un mismo Estado.

Sin embargo, la introducción de vino en EE.UU. ha de realizarse necesariamente a través de un importador con licencia federal, que revende el vino a los distribuidores / mayoristas, y éstos, a su vez, lo distribuyen a los minoristas. Es el llamado sistema de tres escalones o “Three Tier System”. En este sistema los tres escalones son obligatorios por ley, no es posible exportar directamente a los consumidores.

El canal HORECA (Hotel, Restaurante y Catering) o venta “On-Premise” distribuye alrededor de la cuarta parte de volumen que el “Off Premise”, aquél en que el producto se consume en un lugar distinto del de la compra. No obstante, casi se igualan en valor, debido al mayor margen bruto del canal HORECA.

La competencia es enorme en precio y calidad y el comprador tiene gran cantidad de alternativas. Por ello, cualquier ventaja que tenga o se le pueda añadir al producto reviste gran importancia.

Hasta el año 2007, los segmentos de vino de precios más altos han experimentado los mayores crecimientos en el mercado estadounidense. Sin embargo, la desfavorable coyuntura, ha llevado a que en 2008 y 2009 los mayores crecimientos se registren en los segmentos de menores precios. Paralelamente, se ha producido un gran crecimiento en la importación de graneles durante los once primeros meses de 2009, con tasas de crecimiento cercanas al 115% respecto al mismo periodo de 2008. El crecimiento en 2008 con respecto a 2007 fue, por su parte, de un 21%.

El conocimiento del vino del norteamericano medio sigue siendo escaso, aunque creciente.

Hay que pensar que para más de las dos terceras partes de la población, su consumo sigue siendo irrelevante. El consumidor habitual, que supone alrededor del 15% de la población adulta, tiene un mayor conocimiento.

El producto debe ser bueno y, además, hay que acompañarlo con una actividad promocional. Al consumidor estadounidense le gusta que le aconsejen. Por ello en este mercado son tan importantes los prescriptores de opinión; entre los que destacan el famoso Robert Parker Jr. con su

publicación "The Wine Advocate" y la revista Wine Spectator. Una buena crítica de un prescriptor prestigioso puede ser un espaldarazo definitivo para cualquier vino. Sin embargo, no hay que olvidar que los prescriptores son muy exigentes, normalmente sólo catan vinos disponibles en EE.UU. y reciben constantemente muestras para su evaluación e, incluso si prueban un vino, no hay seguridad de que lo vayan a comentar en sus revistas.

En EE.UU. no hay ferias de vinos a nivel nacional, tal y como se entienden en Europa.

La única convención de cierta importancia es la WSWA Convention, organizada por la Wine and Spirits Wholesalers of America, que reúne anualmente a los mayores distribuidores e importadores nacionales.

Para la promoción de vinos, en EE.UU. son más populares los festivales de vino y gastronomía de carácter local donde participan importadores con su cartera de marcas, como la Miami Wine Fair en Florida, la Boston Wine Expo en Boston o la New York Wine Expo.

En EE.UU hay tres revistas de vino importantes dirigidas principalmente al consumidor, así como un número mayor de revistas mixtas, destinadas a los profesionales del sector pero accesibles que también leen los consumidores, entre las cuales se pueden mencionar Internacional Wine Cellar, Eating Well, Wine & Spirits, The Wine News, Wine Enthusiast, Wine Spectator.

## **5.2. Análisis del mercado de vinos orgánicos en Estados Unidos.**

El consumo de alimentos orgánicos ha crecido fuertemente en los últimos años, un 174% en el periodo 2000-2006 según las estimaciones del Organic Trade Association (OTA). Las ventas de productos orgánicos alcanzaron los 16.700 millones de dólares en 2006, lo que supuso un incremento del 20.9% respecto a 2005 y se espera un crecimiento del 18% anual hasta 2010.

Las ventas de vino orgánico o vino elaborado con uvas orgánicas fueron de 90 millones de dólares en 2006 con un incremento del 13% en comparación con el año anterior.

Las dos causas principales de este auge de los productos orgánicos han sido, por un lado, es la búsqueda por parte del consumidor norteamericano de alimentos más saludables y, por otro, la aparición de las reglamentaciones del United States Department of Agriculture (USDA) que han dado confianza a la persona que compra estos productos de que son verdaderamente orgánicos.

Desde 1990 el USDA ha sido el encargado de fijar los requisitos que han de cumplir los vinos orgánicos en EE.UU. La USDA creó en 2002 el National Organic Program (NOP) para reglamentar las etiquetas, controlar los procesos de producción y encargarse de emitir los certificados.

Actualmente la USDA recoge las siguientes categorías de vino orgánico:

### **1) 100% vino orgánico:**

Para que en la etiqueta de un vino aparezca “100% organic” y el sello del USDA el 100% de las uvas usadas han de proceder de viñedos certificados como orgánicos.

No deben contener sulfitos añadidos. Sin embargo, pueden poseer sulfitos naturales con unos niveles inferiores a 20 ppm.

### **2) Vino orgánico**

Muy similar a la categoría anterior, sin embargo, para que aparezca en la etiqueta “organic” se exige que, al menos, el 95% de las uvas sean orgánicas.

Tampoco pueden tener sulfitos añadidos, pero sí sulfitos naturales por debajo de 20ppm.

### **3) Vino elaborado con uvas orgánicas**

Un vino que tenga en su etiqueta “Made with organic grapes” debe contener como mínimo el 70% de uvas orgánicas.

Al contrario que con los grupos anteriores, puede tener sulfitos añadidos, aunque los niveles totales de sulfitos naturales y añadidos han de ser inferiores a 100ppm.

Otro concepto que está un paso más allá de los vinos orgánicos y que está ganando popularidad en los Estados Unidos son los vinos biodinámicos.

La agricultura biodinámica se centra en la relación de las plantas con los ritmos cósmicos buscando la armonía entre lo terrenal y lo etéreo. Considera todo como un organismo vivo y se basa en principios como la rotación de cultivos, los ciclos planetarios y lunares o la no utilización de maquinaria. La agricultura biodinámica excluye pesticidas sintéticos y fertilizantes de igual manera que lo hace la orgánica, sin embargo, mientras que esta última se centra en la eliminación de pesticidas, hormonas de crecimiento y otros aditivos en beneficio de la salud del ser humano la agricultura biodinámica hace hincapié en la creación de un ecosistema autosuficiente y sano.

Demeter USA es la empresa certificadora de este tipo de agricultura en EE.UU. Para que una etiqueta contenga la palabra biodinámica el vino debe contener 100% uvas de agricultura biodinámica.

Hay dos niveles de certificación:

- “Biodynamic wine,” “Demeter wine,” o “Demeter certified wine”: el 100% de las uvas proceden de agricultura biodinámica y no puede llevar ningún aditivo.
- “Wine made from Biodynamic Grapes” o “Wine made from Demeter certified grapes”.

Al igual que antes, deben ser 100% uvas biodinámicas. Sin embargo, se permite añadir ciertos niveles de levadura, ácido y azúcar.

Este nicho de mercado está experimentando cifras de crecimiento considerables (alrededor del 15% en los últimos años) gracias a la popularidad alcanzada por la alimentación orgánica en el mercado estadounidense. No obstante, en lo referente al vino orgánico, el volumen de negocio generado es residual si se compara con la totalidad del mercado.

### **5.3. Consumidores**

Según el estudio anual patrocinado por el Wine Market Council, en 2009 se ha reducido la proporción de consumidores de vino en el mercado de bebidas alcohólicas en EE.UU., tras unos

años de crecimiento. No obstante, este porcentaje sigue siendo mayor que el de principios de la década, pues ha pasado de un cuarto de los adultos en 2000 a un 30% en 2009.

**Tabla:** Segmentación del mercado de bebidas alcohólicas en EE.UU.

Segmentos mercado EEUU:(a)	2000	2005	2006	2007	2008	2009	Millones de personas 2009(b)
Abstemios	42%	42,70%	38,80%	39,20%	43,50%	43%	93,3
Vino	25%	32,60%	34,40%	35%	31%	30%	65,1
Cervezas y licores	33%	24,70%	26,80%	25,80%	25,60%	27%	58,6

Fuente: Elaboración propia en base a estudios de mercado de la Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York.

(a) Los tres segmentos reflejados en la tabla; abstemios, cerveza y licores, y bebedores de vino, se presentan como categorías excluyentes entre sí, que reflejan la primera preferencia del consumidor.

(b) 217 millones de personas mayores de 21 años.

Dentro del consumo de bebidas alcohólicas el vino ha sido el que más ha aumentado desde el año 2000.

### 5.3.1. Segmentación de los consumidores de vino.

Según el estudio de Wine Market Council, los consumidores de vino en EE.UU., muestra la tabla anterior, suponen el 30% de la población adulta estadounidense, pueden segmentarse del siguiente modo:

#### a) Por frecuencia:

En términos de frecuencia del consumo el 51% de los consumidores consume vino con una frecuencia semanal o superior. El estudio de Wine Market Council llama a este grupo de consumidores “habituales” y designa como “marginales” a aquéllos cuyo consumo es menos frecuente.

Los consumidores habituales son responsables del 91% del consumo total, mientras que los consumidores marginales sólo consumen el 9% del total.

**b) Por sexo:**

Los hombres y las mujeres cuentan con la misma presencia en el consumo habitual en 2009, mientras que en el consumo marginal las mujeres tienen un mayor peso con un 57% de ese grupo.

**Tabla:** Segmentación del mercado del vino en EE.UU. por sexo 2009

Genero/Año	2009	2009
	Habitual	Marginal
Hombre	50%	43%
Mujer	50%	57%

Fuente: Elaboración propia en base a estudios de mercado de la Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York.

**c) Por edad:**

Como puede verse en la tabla siguiente, los baby-boomers son el 37% de los consumidores habituales de vino y el 39% de los consumidores marginales de vino en EE.UU. Esta concentración podría ser un problema si las generaciones posteriores no aumentan su consumo, dado el progresivo envejecimiento de los baby-boomers. En ese sentido, la tabla refleja un estancamiento en el porcentaje de personas de la generación del milenio consumidoras de vino en niveles cercanos al 20%. Sin embargo, hay que señalar que tanto los miembros de la Generación X como los de la del milenio consumen más vino que el que consumían los baby boomers a su edad, lo que apunta a un crecimiento duradero del consumo de vino en los EE.UU.

El perfil demográfico indica también que, aunque el consumo de vino no ha dejado de crecer en los últimos años, todavía no forma parte de los hábitos de la población y tiende a aumentar conforme los usuarios incrementan su conocimiento y experiencia, lo que lleva a un mayor consumo en los niveles más altos de edad.

**Tabla:** Segmentación del mercado del vino en EE.UU. por edad 2009.

	Habitual	Habitual	Marginal	Marginal
Generación	Porcentaje	Millones de personas	Porcentaje	Millones de personas
Mas de 64 ( -1945)	21%	4,4	24%	4,6
Baby boomers (1945-1964)	37%	15	39%	14,6
Generación X (1965-1976)	21%	6,7	20%	5,9
Milenio (1977- )	21%	4,6	17%	3,4
Total de generaciones	100%	30,7	100%	28,5

Fuente: Elaboración propia en base a estudios de mercado de la Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York.

#### **5.4. Criterio de segmentación del proyecto.**

Para el emprendimiento en cuestión se va segmentar el mercado de acuerdo al grupo de potenciales consumidores que les atrae tomar vinos de gran calidad producidos en forma orgánica, al mismo tiempo que les gusta cuidar su salud, respetar la naturaleza de manera que se comprometen con ella para proteger y preservar los recursos finitos que la rodean.

#### **5.5. Paquetes de ventajas propias.**

- Terreno y condiciones climáticas optimas para la producción de vinos orgánicos.
- Riego del viñedo con agua proveniente del deshielo de La Cordillera de Los Andes, nutriendo el viñedo con agua cristalina pura de la naturaleza.
- Formación de un equipo de trabajo que son profesionales especialistas en vinos.

### **5.6. Distribución geográfica del consumo.**

La distribución geográfica del consumo se muestra a continuación en la tabla que aparecen los 20 Estados con mayor consumo total y se menciona si el Estado es controlado o no. Se considera Estado Controlado aquél en el que el gobierno distribuye bebidas alcohólicas. Hay 18 Estados y un condado controlados (Montgomery Country, Maryland). Aunque la fórmula varía de Estado a Estado, generalmente el Estado actúa como mayorista de licores y, en algunos casos, también como mayorista de vinos. En doce Estados, el gobierno opera o controla también los establecimientos minoristas. Se considera Estado No Controlado cuando el gobierno no participa activamente en la distribución.

Estos 20 Estados concentran el 81% del total del consumo de vino en los Estados Unidos.

Atendiendo al tipo de Estado, el 77% del vino se consume en Estados No Controlados, cuya población es el 73% de la población adulta de Estados Unidos.

California es el Estado de mayor consumo, 18% del total a bastante distancia de Florida que ocupa la segunda posición con el 8%. Durante los últimos seis años, no ha habido grandes cambios en el orden de los principales Estados consumidores, todos ellos Estados no controlados.

En cuanto al consumo per cápita, California ocupa la segunda posición por detrás de Massachussets, que ocupa la séptima posición en consumo total de vino. Los Estados no controlados ocupan las cinco primeras posiciones.

**Tabla: Clasificación de los 20 principales Estados según consumo total. Población adulta:** mayor de 21 años

Estado	Tipo de Estado	Consumo Total	Población Adulta (miles de personas)	Consumo per capita
California	NC	53.144	26.818	17,8
Florida	NC	24.352	13.079	16,8
Nueva York	NC	23.748	14.641	14,6
Texas	NC	13.696	15.604	7,9
Nueva Jersey	NC	13.070	6.525	18
Illinois	NC	12.994	9.095	12,9
Massachussets	NC	11.107	5.131	19,5
Washington	EC	8.809	4.918	16,1
Pennsylvania	EC	7.904	9.127	7,8
Michigan	EC	8.021	7.428	9,7
Virginia	EC	8.168	5.572	13,2
Ohio	EC	7.972	8.382	8,6
Carolina del Norte	EC	6.613	6.268	9,5
Georgia	NC	6.276	6.526	8,7
Arizona	NC	6.298	4.182	13,6
Maryland	NC	5.306	4.035	11,8
Connecticut	NC	5.254	2.714	17,4
Colorado	NC	4.976	3.484	12,9
Oregon	EC	4.975	2.859	15,7
Wisconsin	NC	5.067	4.058	11,2
<b>Total 20 primeros</b>		<b>237.750</b>	<b>160.446</b>	<b>13,3</b>
<b>Total Estados No Controlado (NC)</b>		<b>227.995</b>	<b>158.070</b>	<b>13</b>
<b>Total Estados Controlados (EC)</b>		<b>66.745</b>	<b>60.067</b>	<b>10</b>
<b>Total EE.UU.</b>		<b>294.740</b>	<b>218.137</b>	<b>12,2</b>

Fuente: Elaboración propia en base a estudios de mercado de la Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York.

### **5.7. Target específico.**

El mercado geográfico de EE.UU. elegido para el desarrollo del proyecto es la ciudad de Boston, con una población aproximada de 680.000 habitantes, perteneciente al Estado de Massachussets. Boston es una ciudad elegante, refinada, que respira cultura y es una de las ciudades mas europeas. En cuestiones de regulación es un Estado no controlado, que si bien ocupa la séptima posición en el consumo total de vino entre los principales Estados consumidores de este mercado, es el que presenta el mayor consumo per cápita.

Por lo tanto la idea del proyecto es explotar el nicho del mercado integrado por los potenciales consumidores de vino de alta gama producidos en forma orgánica, al mismo tiempo que les interesa cuidar su salud, y son conscientes y respetan la naturaleza que rodea al hombre.

## **5.8. Mix de Marketing.**

### **5.8.1. Productos.**

Se decidió centrarse en la elaboración de vinos orgánicos tintos con variedades en el Malbec y Cabernet Sauvignon y vinos orgánicos blancos en el varietal Chardonnay.

Esto es porque la excelente calidad del varietal Malbec ha encontrado en Mendoza su máxima expresión, también debido a que el consumidor estadounidense ha respondido muy satisfactoriamente a este varietal en los últimos años y por ser esta variedad un icono de la vitivinicultura Argentina a nivel mundial.

Con respecto al varietal Cabernet Sauvignon, en el mercado estadounidense es la segunda variedad tinta consumida en este país y es de sabor duro y áspero cuando es joven, a diferencia del Malbec que presenta suavidad y es cálido. Por lo que aquí encontramos variedad de oferta en un mercado extenso complejo y muy competitivo.

Por último la uva blanca Chardonnay a producir es actualmente la más demandada por los potenciales consumidores a la hora de decidir entre vinos tintos y blancos, además de ser la variedad blanca más apreciada extendida y popular del mundo.

#### **5.8.1.1. Marca.**

En términos generales los consumidores consideran que la marca<sup>8</sup> es una parte importante del producto y la marca puede sumarle valor.

---

<sup>8</sup> KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. (México DF, Prentice Hall, Hispanoamericana, 1996). Pág. 444-457.

Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia. Por lo tanto, una marca identifica al fabricante o vendedor de un producto.

Representa la promesa del vendedor de entregar, de manera consistente una serie específica de características, beneficios y servicios a los compradores.

De las investigaciones realizadas por expertos en el tema surge que en el mercado vitivinícola, como en muchos otros, la marca y el reconocimiento de la misma es muy importante. Pesa mucho el nombre de la finca o establecimiento que acompaña en su producción al vino, por esta razón la inscripción “Green Cave” figurará en todas las etiquetas y cajas del proyecto de investigación.

Las principales razones que incentivan a los consumidores de vinos finos al elegir una marca son: jerarquizar de cierto nivel a un evento, formar parte de un grupo social selecto y darle importancia a una celebración íntima.

### **5.8.2. Precio.**

Una de las decisiones importantes es determinar el posicionamiento de precio de este producto. Pensamos que el producto es un “producto evolutivo”, que apunta a mejorar productos existentes. Y como tal poner un precio muy bajo daría cuenta de una calidad no muy buena, y poner un precio muy alto podría dificultar ingresar en el mercado estadounidense.

Además hay que considerar que en EE.UU., por cuestiones legales hay que vender el vino, ineludiblemente, por el sistema de tres escalones (three tier system) compuesto por el productor/importador, el distribuidor/mayorista y el minorista. Esta compleja logística genera un enorme costo para que el vino este al alcance del consumidor (importación, permisos, transporte, almacenamiento, comisiones, impuestos, etc.) e incrementa notablemente su precio final.

Esta situación es ventajosa para los vinos argentinos, que actualmente ofrecen una relación calidad-precio imbatible.

Por lo tanto se va determinar el precio del producto en 10 dólares, el cual viene a representar el costo de venta para el importador. Después el producto va a sufrir un escalonamiento de precios por el sistema de 3 escalones: importador-distribuidor-minorista, hasta llegar a un precio de 20 a 23 dólares para el consumidor final.

### **5.8.3. Estrategia de distribución.**

La estrategia de distribución adecuada para el proyecto sería establecer contactos con importadores claves que operen en la ciudad de Boston en el Estado de Massachussets, dentro del ámbito de esta región, ya que suponen una mejor relación con distribuidores de la zona y por lo tanto pueden dedicar mas tiempo a la atención y promoción de los productos del emprendimiento.

Además hay que tener presente los tipos de mayoristas con los que el importador trabaja, ya que algunos poseen licencia para distribuir en mas de un Estado y al ser un proyecto pequeño podría complicar la cadena de abastecimiento del mercado geográfico al que se apunta, cuando el distribuidor se pueda enfocar mas en productos de líneas mas extensa y marcas mas reconocidas.

En cuanto a la venta al consumidor final es preferible realizarla “Off Premise”, como grandes hipermercados, tiendas especializadas o “liquor stores” donde el volumen de ventas es mucho mayor y el consumidor habitual busca variedad, información y precios seductores.

#### **5.8.3.1. Regulación de la distribución.**

En Estados Unidos la regulación federal sobre el comercio de bebidas alcohólicas viene recogida en la Federal Alcohol Administration Act (“FAA”), norma que desarrolla y aplica el Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau (“TTB”).

La ley obliga a que la comercialización del vino en EE.UU. siga un sistema conocido como “sistema de los tres escalones” o Three Tier System. Este sistema establece tres niveles; tres agentes por los que necesariamente ha de pasar el producto para llegar desde la bodega al consumidor final: importador, distribuidor y minorista. Estos tres pasos son absolutamente obligatorios.

El importador debe tener una licencia federal otorgada por el TTB (Importer's Basic Permit). Para la obtención de esta licencia es imprescindible tener un establecimiento permanente en EE.UU., es decir, ser residente o estar implantado y disponer de una sede de negocios que permita acreditar la existencia de una actividad empresarial.

Si bien en teoría, este sistema protege a los pequeños minoristas frente a los grandes y poderosos productores y mayoristas; en la práctica, los mayoristas se han convertido en el punto fuerte de la cadena, actuando en algunos Estados como la llave de acceso a los mercados.

Además de la legislación federal, existen las distintas legislaciones estatales. Dependiendo de la regulación, hay dos tipos de Estados: Controlados y No Controlados.

**Controlados:** En estos Estados el escalón mayorista está monopolizado por la administración estatal y en algunos casos el control se extiende hasta el minorista. El concepto de control, que deriva de los años de la prohibición, pretende proteger la salud y el orden públicos, eliminar las prácticas de marketing abusivas o ilegales y, por último, aumentar los beneficios estatales mediante la percepción de impuestos.

**No controlados:** Son los Estados donde solo se aplica sobre el mercado del vino un control fiscal sin participar, de manera directa en la cadena de distribución.

### **5.8.3.2. Sistema de los 3 escalones en Estados controlados y no controlados**

#### **5.8.3.2.1. El importador.**

##### **Características principales:**

- I.** Es la puerta de entrada a EE.UU. Debe tener una licencia federal, es decir, para todo el país.
- II.** Registra el producto y solicita al TTB la aprobación de las etiquetas.
- III.** Asume el pago al exportador y el riesgo comercial.

**IV.** Realiza la promoción acordada con el exportador.

**V.** En ocasiones, un importador puede tener también licencia como distribuidor, pero con una razón social distinta, de modo que formalmente respete el sistema de tres escalones.

**VI.** Margen típico: 30%.

La selección de un importador con licencia federal es una de las decisiones más importantes que debe tomar el exportador que desee entrar en el mercado estadounidense. Algunos de los factores a considerar en la selección del importador son los siguientes:

- Importador regional o nacional.

Aunque la licencia sea federal y, por tanto, válida en todo el territorio de EE.UU., los importadores, en la práctica, actúan en un ámbito regional o nacional.

Los importadores que actúan en el ámbito regional (uno o varios Estados) tienen generalmente una relación más estrecha con los mayoristas y pueden dedicar más atención a una nueva marca.

Los importadores que actúan en el ámbito nacional generalmente tienen una línea de productos y marcas más extensa e intentan conseguir economías de escala distribuyendo grandes volúmenes en el ámbito nacional. Son más efectivos en la comercialización de las marcas conocidas y consolidadas ya que las marcas nuevas requieren una mayor atención y promoción en los diferentes canales de distribución.

El cambio de importador aparte de las dificultades propias de este tipo de situaciones, supone también la necesidad de cambiar las etiquetas, porque el nombre del importador figura en ellas, lo que añade una complejidad adicional a esta situación.

- Tipo de mayoristas con los que el importador normalmente trabaja: si son mayoristas que operan en el ámbito de un solo Estado o tienen licencias para vender al por mayor en diferentes Estados.

Este factor es muy importante a la hora de decidir la estrategia a seguir al afrontar la entrada en este mercado.

- Tamaño y sofisticación de la fuerza de ventas.
- Línea de productos importados y distribuidos: ¿Qué papel desempeñaría el nuevo producto en la línea del importador? ¿Estaría éste dispuesto a dedicar tiempo, esfuerzo y atención a la nueva marca?
- Tipo de relación establecida con otros productores / exportadores: Es necesario plantearse si se le va a conceder al importador la exclusividad en la importación del producto. Muchos importadores proponen una relación de exclusividad cuando pretenden distribuir un determinado producto en varios Estados.

#### **5.8.3.2.2. El distribuidor.**

##### **Características principales:**

- I.** Distribuye el producto a los minoristas.
- II.** El distribuidor debe tener una licencia para cada Estado donde distribuye. Los grandes distribuidores están presentes en un número apreciable de Estados. Así, el número de distribuidores que se necesiten dependerá del número de Estados en que cada uno pueda distribuir.
- III.** En la negociación con el distribuidor se le puede ofrecer la exclusividad territorial a cambio de que invierta en marketing y merchandising para el producto del exportador.
- IV.** En EE.UU. hay más de 300 distribuidores mayoristas autorizados, de los cuales los cinco mayores controlan un 48,6% del mercado y los diez principales controlan el 58,2%. La evolución de la cuota de mercado de este grupo ilustra la tendencia a la concentración en el sector. En 2003 y de acuerdo a la misma fuente, los cinco principales distribuidores suponían el 38,6% y los diez

primeros el 52.4% del mercado. La presencia de estas compañías en algunas zonas del país es claramente dominante, como por ejemplo Glazer en Texas o Southern en Florida.

**V.** En EE.UU. hay 18 Estados Controlados, donde el Estado participa directamente en el negocio de la distribución de bebidas alcohólicas, reservándose el monopolio en la distribución de bebidas alcohólicas. Dicha reserva varía según los Estados: puede darse sólo en la fase mayorista (importador / distribuidor), o alcanzar a toda la cadena de distribución, controlando también la venta al detalle.

#### **5.8.3.2.3. El minorista.**

##### **Características principales:**

**I.** Vende al consumidor final: venta en licorerías o Liquor Stores, restaurantes y supermercados, en los Estados donde se permite la venta en estos establecimientos.

En los Estados controlados y en algunos no controlados, solo se permite la venta de vino y bebidas alcohólicas en tiendas especializadas.

**II.** Margen típico: Liquor Stores: 50%; restaurantes: 100% o más.

**III.** Hay que distinguir entre: ventas Off Premise, aquéllas en las que el vino no se consume en el lugar donde se compra (supermercados, hipermercados, tiendas descuento, tiendas especializadas, etc.); y ventas On Premise, aquéllas en las que el vino se consume donde se compra (hoteles, restaurantes y catering, es decir, el canal HORECA). El volumen de ventas es mucho mayor en Off Premise. Sin embargo, el valor de las ventas On Premise y Off Premise es muy similar, debido al mayor margen del canal HORECA.

#### **5.8.4. Promoción.**

Según la opinión de expertos, para alcanzar el éxito en mercados internacionales hay que establecer contactos con importadores claves, realizar viajes de conocimientos previos de mercados y obtener altas puntuaciones en vinos por parte de la prensa internacional.

De manera que la estrategia de posicionamiento viable para el proyecto, sería la promoción directa sobre los importadores y distribuidores que se adecuen correctamente al tamaño y estilo de los vinos del proyecto, realizando viajes previos para conocer mejor el mercado y realizar una evaluación cara a cara.

También es fundamental participar en las acciones de Wines of Argentina en las misiones que se desarrollan en el mercado objetivo que apuntan a promocionar los vinos argentinos. Aquí se destacan las campañas de Marketing y Comunicación, como la presencia de las bodegas en medios de prensa y difusión, la realización de eventos y degustaciones que apuntan a distintos segmentos de mercado como grandes especialistas de opinión, compradores y público de alto nivel. Esta acción es necesaria para lograr una alta puntuación por parte de la prensa internacional y así darle una imagen de prestigio a los productos del emprendimiento.

A nivel producto hay que enfocarse en cuestiones puramente comerciales como la imagen y el packaging, tanto en la parte estética (nombres, colores, diseño, etiquetas) como en la parte legal.

Por lo tanto para el diseño de las etiquetas se va a colocar de fondo una imagen del viñedo orgánico y de la Cordillera de Los Andes como atributos diferenciadores, la inscripción “Green Cave” con el nombre del varietal que corresponda y un mensaje que sea real, auténtico, que cuente las bondades del lugar de elaboración, ya que al consumidor estadounidense le interesa saber quien está detrás de cada botella.

Respecto de la comunicación, se va a necesitar que se encuentre centrada en acciones como crear una página web oficial del establecimiento y crear perfiles en redes sociales como Facebook y Twitter, ya que hoy en día están cobrando una importancia notoria para el contacto con los potenciales clientes.

## 6. Análisis Económico y Financiero.

### 6.1. Inversiones.

En una primera etapa el proyecto requerirá una inversión de \$ 1.501.353 para la compra del terreno donde tendrá lugar el proyecto y la inversión correspondiente a la implantación del viñedo orgánico.

<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>MONTO</b>
<b>Terreno</b>	<b>\$ 1.200.000</b>
<b>Implantación del viñedo</b>	<b>\$ 301.353</b>
<i>Tela antigranizo</i>	62.100
<i>Plantines</i>	51.670
<i>Equipo de riego</i>	51.975
<i>Mano de obra de instalación</i>	33.525
<i>Mano de obra de plantación</i>	30.893
<i>Postes</i>	29.700
<i>Alambres</i>	22.140
<i>Preparación del suelo</i>	19.350
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.501.353</b>

Fuente: Elaboración propia.

Luego entrado en el tercer año de la puesta en marcha del emprendimiento, se requiere realizar la construcción de la bodega que será de \$ 1.300.000 aproximadamente.

<b>INVERSION AÑO 3</b>	<b>MONTO</b>
<i>Construcción de la bodega</i>	\$ 1.300.000

Fuente: Elaboración propia.

Ya entrado en el cuarto año será necesaria la compra de maquinarias y equipos para la elaboración de los productos.

<b>INVERSION AÑO 4: Maquinarias y equipo</b>	
<b>Recepción de vendimia</b>	<b>COSTO</b>
<i>Mesa de selección</i>	\$ 20.000
<i>Despalilladora-moledora 8/15 Ton/h</i>	\$ 62.500
<i>Bomba vendimia 18 Ton/h</i>	\$ 36.000
<i>Prensa vertical con dos canastos 1300 litros</i>	\$ 110.000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 228.500</b>
<b>Vinificación</b>	
<b>Cubas de fermentación y guarda</b>	
<i>2 de 1000 litros, paletizable, sin chaqueta</i>	\$ 19.000
<i>2 de 5000 litros, paletizable, sin chaqueta</i>	\$ 94.640
<i>12500 litros, con patas, con chaqueta</i>	\$ 60.000
<i>Espesores de remontaje</i>	\$ 3.200
<i>Filtro de tierras 5 m2</i>	\$ 49.000
<i>2 Bombas de roto flexible, 12 m3/h</i>	\$ 14.400
<i>Bombas tipo tornillo 1-7 m3/h</i>	\$ 29.400
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 269.640</b>
<b>Sala de máquinas</b>	
<i>Central de frío, 250000 Kcal/h</i>	\$ 178.400
<i>Estanque pulmón 5m3, agua +4°C (fibra de vidrio)</i>	\$ 10.000
<i>1 Bombas circuito 1°</i>	\$ 4.400
<i>2 Bombas circuito 2°</i>	\$ 9.600
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 202.400</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 700.540</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2. Determinación de los costos fijos.

Los costos fijos estimados en los que se incurrirán en el proyecto son los siguientes:

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tasas Municipales	600	600	600	600	600
Teléfono	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Gastos Administrativos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Insumos Viñedo	9.000	9.000	9.000	9.000	9000
Honorarios Ing. Agrónomo	30.000	30.000	30.000	35.000	35.000
Honorarios Enólogo	30.000	30.000	30.000	35.000	35.000
Honorarios Contador				25.000	25.000
Sueldo Encargado Viñedo	26.200	26.200	26.200	26.200	26.200
Sueldo Operario Bodega				25.000	25.000
Sueldo Administrativo				40.000	40.000
Sueldo Gerente Producción				65.000	65.000
Sueldo Gerente Comercial				65.000	65.000
Sueldo Director				90.000	90.000
<b>TOTAL</b>	<b>98.200</b>	<b>98.200</b>	<b>98.200</b>	<b>418200</b>	<b>418.200</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Tasas Municipales	600	800	800	800	800
Teléfono	1400	1400	1.400	1400	1.400
Gastos Administrativos	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Insumos Viñedo	9.000	9.000	10.500	10.500	10.500
Honorarios Ing. Agrónomo	35.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Honorarios Enólogo					
Honorarios Contador	25000	30.000	30.000	30.000	30.000
Sueldo Encargado Viñedo	31.200	35.000	35.000	35.000	35.000
Sueldo Operario Bodega	30.500	30.500	30.500	30.500	30.500
Sueldo Administrativo	40.000	40.000	50.000	50.000	50.000
Sueldo Gerente Producción	65.000	65.000	75.000	75.000	75.000
Sueldo Gerente Comercial	65.000	65.000	75.000	75.000	75.000
Sueldo Director	90.000	90.000	104.000	104.000	104.000
<b>TOTAL</b>	<b>393.900</b>	<b>407.900</b>	<b>453.400</b>	<b>453.400</b>	<b>453.400</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **6.3. Determinación de los costos variables.**

A continuación se muestran los costos variables anuales del emprendimiento:

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Servicio Fraccionamiento				6.540	10.200
Marketing				40.000	40.000
Electricidad	2.000	2.000	2.000	2.800	3.000
Certificación Orgánica	2.000	2.000	2.500	2.500	2.700
Sueldos Cosecha				2.835	4.725
Insumos Vino				63.840	106.400
<b>TOTAL</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.500</b>	<b>118.095</b>	<b>167.025</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Servicio Fraccionamiento	10.200	12.240	12.240	14.280	14.280
Marketing	50.000	55.000	55.000	60.000	60.000
Electricidad	3.000	3.500	3.500	3.700	3.700
Certificación Orgánica	3.000	3.000	3.200	3.200	3.500
Sueldos Cosecha	4.725	5.670	5.760	6.615	6.615
Insumos Vino	106.400	127.680	127.680	148.960	148.960
<b>TOTAL</b>	<b>177.325</b>	<b>207.090</b>	<b>207.380</b>	<b>236.755</b>	<b>237.055</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **6.4. Amortización.**

Para el cálculo de la amortización se realizó una amortización de tipo lineal. La inversión proyectada es de \$ 700.540 y la vida útil estimada de las maquinarias es de 20 años, por lo que la amortización anual será de \$ 35.027.

### **6.5. Producción y rendimiento.**

El rendimiento por hectárea de un viñedo orgánico es menor comparado con un viñedo convencional.

Un viñedo orgánico cuando entra en plena producción oscila entre 50 y 80 quintales por hectárea y un viñedo convencional tiene un rendimiento promedio de 70 a 100 quintales por hectárea.

	Por hectárea	4,5 hectáreas	Cant. en Kg.	Prod. en litros	Cant. en botellas 750 cm3
<b>Cosecha estimada 4to año</b>	30 qt	135 qt	13.500	9.000	12.000
<b>Cosecha estimada 5to año</b>	50 qt	225 qt	22.500	15.000	20.000
<b>Cosecha estimada 6to año</b>	50 qt	225 qt	22.500	15.000	20.000
<b>Cosecha estimada 7mo año</b>	60 qt	270 qt	27.000	18.000	24.000
<b>Cosecha estimada 8vo año</b>	60 qt	270 qt	27.000	18.000	24.000
<b>Cosecha estimada 9no año</b>	70 qt	315 qt	31.500	21.000	28.000
<b>Cosecha estimada 10mo año</b>	70 qt	315 qt	31.500	21.000	28.000

Fuente: Elaboración propia.

### **6.6 Datos generales.**

Inversión año inicial: \$ 1.501.353

Inversión tercer año: \$ 1.300.000

Inversión cuarto año: \$ 700.540

Producción: cuarto año: 12.000 botellas, quinto año: 20.000 botellas, sexto año: 20.000 botellas, séptimo año: 24.000, octavo año: 24.000 botellas, noveno año: 28.000 botellas, décimo año: 28.000 botellas.

Costo por botella a partir de cuarto año: \$ 44.69, \$ 29.26, \$ 28.56, \$ 25.62, \$ 27.53, \$ 24.64, \$ 24.66.

Precio de venta por botella: \$ 40.

Rendimiento anual: \$ 480.000, \$ 800.000, \$ 800.000, \$ 960.000, \$ 960.000, \$ 1.120.000, \$ 1.120.000.

### **6.7. Análisis del punto de equilibrio.**

Formula aplicada: Cantidad de equilibrio:  $\frac{\text{Costos Fijos}}{(P - Cv)}$

#### ***Análisis de costos fijos***

Los costos fijos que se han tenido en cuenta son: algunos gastos como tasas municipales y teléfono; gastos administrativos; insumos para el viñedo, honorarios del contador, del ingeniero agrónomo, del enólogo y sueldos del personal. La totalidad de los costos fijos es de \$ 98.200 para los tres primeros años, de \$ 418.200 para los dos siguientes, \$ 393.900 para el sexto año, \$ 407.900 para el séptimo y \$ 453.400 para los tres últimos.

#### ***Análisis de los costos variables***

Los costos variables en los que se incurrirá son: la tercerización del fraccionamiento; energía, marketing en donde se incluyen los gastos de investigación de mercado, publicidad y participación en concursos, el proceso de certificar el viñedo y la elaboración, los pagos de las cosechas y los insumos del vino como las capsulas, corchos naturales, las etiquetas, las botellas, etc. La totalidad de los costos variables arroja los siguientes resultados para los diez años estudiados: \$ 4.000 para los dos primeros años, \$ 4.500 para el tercero, \$ 118.095 para el cuarto, en el quinto \$ 167.025, en el sexto \$ 177.325, \$ 207.090 para el séptimo, \$ 207.380 para el octavo, para el noveno \$ 236.755 y en el último año \$ 237.055.

#### ***Análisis de los ingresos.***

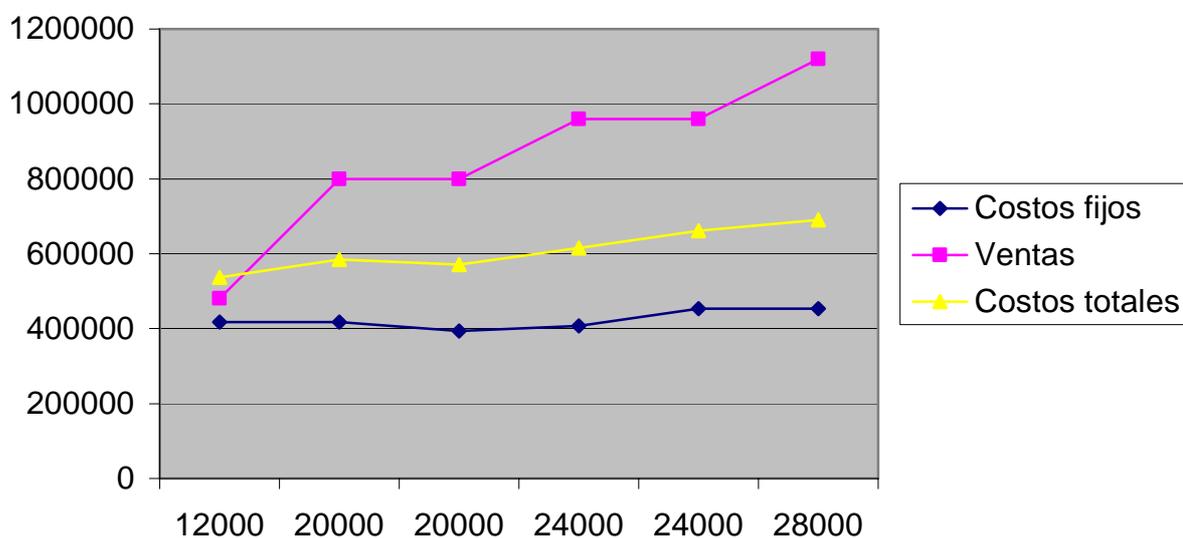
Los ingresos por ventas fueron calculados a un precio de venta por botella de \$ 40 (u\$s 10 aproximadamente), que vendría a representar el costo para el importador. Luego el producto estaría sujeto al escalonamiento de precios por parte del importador, el distribuidor y el minorista antes de llegar al consumidor.

A partir de lograr vender 13.213 botellas se logran cubrir los costos totales para el año quinto del proyecto, para el sexto 12.649 botellas y para séptimo año 12.998 unidades.

Para cubrir los costos totales de los últimos tres años del proyecto, se necesitaran vender 14.458 unidades para el octavo año, para el noveno 14.370 botellas y para el último año 14.375 unidades.

### Grafico sobre la evolución del comportamiento de ingresos y costos del proyecto.

#### Ingresos por ventas



Cantidades vendidas en miles de botellas. Fuente: Elaboración propia.

### 6.8. Determinación de la tasa de costo de oportunidad

La tasa de costo de oportunidad comprende: La rentabilidad del terreno en un uso alternativo, como por ejemplo alquilándolo; el sueldo que podrían ganar los socios inversores trabajando en relación de dependencia; la tasa ofrecida por los bancos y un porcentaje por el riesgo que implica la actividad.

### **6.9. Determinación de la rentabilidad del proyecto**

#### *Estado de resultados*

A través del estado de resultados podemos obtener una idea de las ganancias proyectadas del emprendimiento. El estudio realizado arrojó los siguientes resultados para los 10 años considerados:

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Venta en unidades (por botellas)					12.000	20.000
<b>Ventas</b>	0	0	0	0	\$ 400.000	\$ 800.000
Costos variables		\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 118.095	\$ 167.025
Costos fijos		\$ 98.200	\$ 98.200	\$ 98.200	\$ 418.200	\$ 418.200
Amortización contable						\$ 35.027
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$-102.200</b>	<b>\$-102.200</b>	<b>\$-102.700</b>	<b>\$ -136.295</b>	<b>\$ 179.748</b>
Impuesto a las ganancias						\$ 62.912
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$-102.200</b>	<b>\$-102.200</b>	<b>\$-102.700</b>	<b>\$ -136.295</b>	<b>\$ 116.836</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
Venta en unidades (por botellas)	20.000	24.000	24.000	28.000	28.000
<b>Ventas</b>	\$ 800.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 1.120.000	\$ 1.120.000
Costos variables	\$ 177.325	\$ 207.090	\$ 207.380	\$ 236.755	\$ 237.055
Costos fijos	\$ 393.900	\$ 407.900	\$ 453.400	\$ 453.400	\$ 453.400
Amortización contable	\$ 35.027	\$ 35.027	\$ 35.027	\$ 35.027	\$ 35.027
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$ 193.748</b>	<b>\$ 309.983</b>	<b>\$ 264.193</b>	<b>\$ 394.818</b>	<b>\$ 394.518</b>
Impuesto a las ganancias	\$ 67.812	\$ 108.494	\$ 92.467	\$ 138.186	\$ 138.081
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 125.936</b>	<b>\$ 201.489</b>	<b>\$ 171.726</b>	<b>\$ 256.632</b>	<b>\$ 256.437</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>FLUJO ECONOMICO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión	\$-1.501.353			\$-1.300.000	\$-700.540	
<b>Ventas</b>					\$ 400.000	\$ 800.000
Costos variables		\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.500	\$ 118.095	\$ 167.025
Costos fijos		\$ 98.200	\$ 98.200	\$ 98.200	\$ 418.200	\$ 418.200
IVA a Pagar					\$ 47.091	\$ 131.397
Impuesto a las ganancias						\$ 62.912
<b>Sub-Total</b>		<b>\$-102.200</b>	<b>\$-102.200</b>	<b>\$-1.402.700</b>	<b>\$-883.926</b>	<b>\$ 20.466</b>
<b>Valor Terminal</b>						
<b>Flujo de Caja Total</b>	<b>\$-1.501.353</b>	<b>\$-102.200</b>	<b>\$-102.200</b>	<b>\$-1.402.700</b>	<b>\$-883.926</b>	<b>\$ 20.466</b>

Fuente: Elaboración propia.

<b>FLUJO ECONOMICO</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Ventas</b>	\$ 800.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$1.120.000	\$1.120.000
Costos variables	\$ 177.325	\$ 207.090	\$ 207.380	\$ 236.755	\$ 237.055
Costos fijos	\$ 393.900	\$ 407.900	\$ 453.400	\$ 453.400	\$ 453.400
IVA a Pagar	\$ 129.192	\$ 156.698	\$ 156.322	\$ 183.952	\$ 183.889
Impuesto a las ganancias	\$ 67.812	\$ 108.494	\$ 92.467	\$ 138.186	\$ 138.081
<b>Sub-Total</b>	<b>\$ 31.771</b>	<b>\$ 79.818</b>	<b>\$ 50.431</b>	<b>\$ 107.707</b>	<b>\$ 107.575</b>
<b>Valor Terminal</b>					<b>\$3.000.000</b>
<b>Flujo de Caja Total</b>	<b>\$ 31.771</b>	<b>\$ 79.818</b>	<b>\$ 50.431</b>	<b>\$ 107.707</b>	<b>\$3.107.575</b>

Fuente: Elaboración propia.

### *Valor actual neto*

El VAN calculado indica que se es \$ -2.293.788 menos rico si se hace que si no se hace el proyecto, calculado a una tasa de costo de oportunidad del 18%. Es decir, no se alcanza a cubrir la inversión, los costos y no se obtiene un excedente. El proyecto no es rentable.

### *Tasa interna de retorno*

La tasa interna de retorno muestra la rentabilidad que se obtendrá realizando este negocio. La TIR es por debajo del % 0.1 por lo que no se considera rentable la realización del proyecto. La TIR es la

tasa con la que el VAN se hace igual a 0. Cuando la tasa interna de retorno es menor que la tasa de costo del capital, el proyecto no es viable.

### ***Período de recupero de la inversión***

El cálculo del período de recupero de la inversión permite conocer en cuanto tiempo se recuperará lo invertido y a partir de ese momento empezar a obtener ganancias. Para realizarlo es necesario dividir la inversión por el promedio de los beneficios netos que se van a obtener con la realización del proyecto:  $1.501.353/66294.67 = 22,64$ . Es decir, la inversión inicial se recupera en 22,64 años o en 264 meses o 22 años y 233 días.

### **III. CONCLUSIONES.**

A partir de los objetivos específicos planteados se analizarán los resultados a los que se ha arribado en el presente trabajo de investigación.

En la búsqueda de alcanzar un nivel de prestigio en el mercado objetivo en el tiempo se puede enfatizar que la visión y misión estratégica permiten el logro de esta meta. Por medio del compromiso de los empleados y del trabajo conjunto orientado por la visión de la organización.

El objetivo de mantener los clientes actuales y buscar nuevos clientes potenciales se remarca a partir del presente estudio que se delimitó el mercado a atender y las características del mismo. Con respecto al área de ventas se determinaron todas las acciones a emprender para llegar al consumidor final, como contactar a un importador clave para monitorear cambios y preferencias para poder llegar a captar nuevos clientes, participar en campañas de prensa para obtener puntuaciones que permitan crear una buena reputación para el producto, también en eventos de difusión y degustaciones que apuntan al mercado objetivo y se precisó que hay que realizar viajes previos para testear el mercado, así como emprender todas aquellas acciones de marketing y comunicación que permitan validar los productos.

El tercer objetivo específico planteado, es proporcionar un producto de valor para el mercado meta a partir de la generación de ventajas competitivas en la elaboración y comercialización del mismo. En el área de producción se logró precisar como conformar el equipo de trabajo, resaltando las habilidades necesarias de los integrantes, se logró determinar que variedades producir, como es el proceso de producción y que tipo de maquinarias y equipos utilizar.

Conforme al análisis realizado y los resultados logrados mediante la aplicación de herramientas financieras como valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) se puede concluir que el proyecto no es rentable por lo cual no puede ser llevado a la práctica. El VAN calculado para el presente estudio es de -2.293.788 y la tasa interna de retorno es por debajo del 0.1 %.

De la realización del análisis económico financiero podemos concluir que las causas observadas por las cuales no puede ser llevado a la práctica el mencionado proyecto se basan en lo siguiente:

- Alta inversión inicial.
- Fuertes inversiones en los años posteriores a la puesta en marcha del emprendimiento.
- Considerable estructura de costos fijos y variables.

Con respecto al primer objetivo general planteado, de evaluar en forma económica y financiera el proyecto, se puede concluir que se ha alcanzado el mismo de forma satisfactoria, ya que hemos podido analizar todos los aspectos vinculados a la implementación del proyecto en el Distrito de Barrancas, Maipú.

Si bien el presente estudio analizado aunque genera utilidades, no es rentable. Dicha situación negativa puede ser menor o en algún caso positiva, mediante un aumento del precio por botella, una mayor tercerización de actividades y/o por la realización del proyecto en el seno de un emprendimiento familiar.

El objetivo general planteado de ser la bodega distinguida por los consumidores de la costa este de Estados Unidos en el largo plazo, aunque se rechaza la concreción del proyecto, podemos resaltar que en este estudio se puntualizó las acciones para serlo, constituyendo la localización del emprendimiento en un lugar que posee condiciones del suelo y características climáticas óptimas para un viñedo orgánico que pueda proveer uvas de gran calidad, estableciendo la consecuente conformación afín de la estructura de la organización, definiendo la estrategia a llevar a cabo basada en la diferenciación y estableciendo las acciones claves a emprender en este mercado para poder alcanzar el éxito y así lograr la aceptación de consumidores, líderes de opinión y público en general.

La hipótesis sobre la cual fue realizada la investigación fue rechazada ya que el proyecto nos arrojó un resultado negativo mediante un análisis económico financiero en donde los indicadores nos determinaron que el proyecto no es viable por lo que no puede ser llevado a la práctica.

#### **IV. BIBLIOGRAFÍA.**

DESSLER, Gary. Administración de Personal. (México DF, Prentice Hall / Hispanoamericana, 1997).

LEY GENERAL DE VINOS 14.878. Instituto Nacional de Vitivinicultura. Derogación de las Leyes 12.372 y 14.799. Decreto de promulgación 14.872/59. Boletín Oficial 25 de oct. 1959.

MINTZBERG, Arthur. Administración Estratégica. (México DF. Mc Graw Hill, 2001).

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. (México DF., Prentice Hall / Hispanoamericana, 1996).

NORMAS ARGENTINAS DE PRODUCCION ORGANICA. Resolución 423/92 De La Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Boletín Oficial 05 de mar. 1992.

SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos. (Chile, Mc Graw-Hill Interamericana, 4ta Edición, 2000).

SCHROEDER, Roger. Administración de operaciones. (México DF, Mc Graw Hill. 1993).

WEIERS, Ronald M. Investigación de Mercados. (México DF. Prentice – Hall / Hispanoamericana, 1986).

#### **Páginas consultadas en Internet:**

AREA DEL VINO. Vinos orgánicos. En línea: <http://www.areadelvino.com/articulos.php> (Consultado: 15 de junio 2010).

BODEGA Y VIÑEDOS FAMILIA CECCHIN. Familia Cecchin. En línea: <http://www.bodegacecchin.com.ar/>. (Consultado: 15 de mayo 2010).

DELICIAS DE BACO. Aumenta la exportación de vinos orgánicos argentinos. En línea: <http://www.deliciasdebaco.com.ar/exportacion-vinos-organicos-argentinos/>. (Consultado: 02 de agosto 2010).

FUNDACION PROMENDOZA, Guía para la producción orgánica. En línea: <http://www.promendoza.com/organicos/>. (Consultado: 05 de abril 2010).

MARIANO BRAGA WINE STRATEGIST. Preguntale a Mariano. En línea: <http://www.marianobraga.com.ar/preguntas.php>. (Consultado: 10 de junio 2010).

MINISTERIO DE ECONOMIA DE MENDOZA. Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas. En línea: <http://www.deie.mendoza.gov.ar>. (Consultado: 05 de junio 2010).

VINO VIDA. Vino Orgánico. En línea: <http://www.vinovida.net/01-vino-organico.htm>. (Consultado: 26 de marzo 2010).

INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA. Informe de Comercio Exterior. En línea: <http://www.inv.gov.ar/informes/comercioexterior.htm>. (Consultado: 30 de marzo 2010).

## **ANEXOS:**

### **Normas para la elaboración ecológica de productos de la vitivinicultura:**

#### **1. Generalidades**

**1.1. Ámbito de aplicación:** La presente norma se aplica a los productos definidos en el Art. 17 de la Ley General de Vinos (Ley n° 14.878/59): vinos genuinos, vinos especiales (licorosos o generosos), vinos espumosos (champagne), vino gasificado, vino compuesto, productos analcohólicos (jugo de uva, mosto virgen, mosto de uva en fermentación, mosto sulfitado, mosto concentrado, arrope y caramelo), chicha de uva, mistela, aguardiente de vino, cognac, grapa y alcohol vínico y por el Art. 18 de la misma Ley: los vinos regionales.

**1.2. Materia prima:** Las uvas para la elaboración orgánica, biológica o ecológica de productos de la vitivinicultura deben provenir de viñedos manejados con técnicas y procedimientos que estén en concordancia con las normas oficiales de producción orgánica (Resolución 423/92 y sus modificatorias) y con las Normas de LETIS S.A., tanto en lo referente a fertilización y el manejo de suelos como al control de plagas, enfermedades y malezas, la cosecha, el manejo poscosecha y el transporte hasta la planta de elaboración.

#### **1.3. Elaboración, Fraccionamiento, Almacenamiento y Transporte:**

**1.3.1.** La elaboración, fraccionamiento, almacenamiento y transporte ecológico de productos de la vitivinicultura se encuentran enmarcados en lo establecido en la Ley n° 14.878/59, sus decretos reglamentarios y resoluciones del INV, en lo general, y a la Parte VIII, punto 1.2. Del Cuaderno de

Normas de LETIS S.A. en lo que hace a su condición de orgánico, biológico o ecológico, en particular, donde se establece que se aceptarán como métodos de elaboración los procesos mecánicos, físicos y/o fermentativos o combinaciones de ellos, no permitiéndose el uso de radiactivos o ionizantes, uso de aparatos de microondas ni el uso de organismos originados por medio de la ingeniería genética; debiendo además llevarse a cabo en una planta habilitada para tal fin por parte de la autoridad nacional y/o municipal que corresponda.

**1.3.2.** Debe realizarse en unidades claramente separadas de aquellas donde se procesen productos de distinto origen mediante barreras físicas o procesando la materia prima en momentos diferentes, previa higienización de los equipos con productos y métodos permitidos y bajo la supervisión de LETIS S.A.

**1.3.3. Envasado, Identificación y Etiquetado:** El envasado, identificación y etiquetado como ecológicos de los productos de la vitivinicultura se encuentran enmarcados en lo establecido en las disposiciones para la rotulación de alimentos envasados (Res. MsyAS n° 34/96 - MERCOSUR GMC Res. n° 36/93) y la declaración de ingredientes en la rotulación de alimentos envasados (Res. MS yAS n° 3/95 – MERCOSUR GMC Res. n° 6/94) adoptadas por el Código Alimentario Argentino, en general, y en la Parte VIII del Cuaderno de Normas de LETIS S.A. en lo que hace a su condición de orgánico, biológico o ecológico, en particular.

## **2. Definición de términos.**

**2.1. Clarificación:** Operación que consiste en agregar al vino una sustancia permitida con el propósito de arrastrar hacia el fondo de la vasija elementos en suspensión.

**2.2. Descube:** Separación del vino limpio de su borra después de la fermentación y una vez que la materia sólida precipitó al fondo de la vasija.

**2.3. Derrasponado:** separación del esqueleto del racimo (escobajo)

**2.4. Escobajo:** esqueleto del racimo

**2.5. Fermentación:** transformación del azúcar del mosto en alcohol y otras sustancias.

**2.6. Jugo de uva:** el producto de la molienda o prensado de la uva fresca, filtrado y estabilizado con productos o procesos permitidos, antes de iniciarse el proceso de fermentación alcohólica

**2.7. Mosto:** el mosto virgen de uva es el proveniente de la molienda o prensado de la uva fresca en tanto no haya empezado a fermentar. El mosto de uva en fermentación es aquel en proceso de fermentación, cuya riqueza alcohólica no exceda del cinco por ciento en volumen.

**2.8. Maceración:** Proceso por el que los principios activos del material sólido se difunden al líquido con el cual está en contacto.

**2.9. Prensado:** Acción mecánica por la que se extrae el mosto por presión ejercida sobre las uvas.

**2.10. Trasiago:** Traspaso del vino de una vasija a otra (dejando o no el sedimento en la primera)

**2.11. Vendimia:** Cosecha de la uva

**2.12. Vino:** Bebida que se obtiene por la fermentación alcohólica completa o parcial de la uva fresca y madura o del mosto de uva fresca, elaborada dentro de la misma zona de producción. (Definición según Ley General de Vinos 14878/59, artículo 17; I.N.V.).

### **3. Prácticas permitidas en el proceso de elaboración**

**3.1.** Durante la Vendimia: La cosecha deberá realizarse de manera de no dañar la materia prima. Seleccionar las uvas de calidad superior evitando las afectadas por hongos.

**3.2.** En el acondicionamiento para el transporte de la uva desde la finca a la planta de elaboración: colocar las uvas con cuidado en cajas apilables en recipientes sanos y limpios, recubiertos para que no entre en contacto con el hierro (si fueran de este material), de poca profundidad para evitar que se acumulen demasiado peso y se rompan los racimos.

**3.3.** Transportarlas lo antes posible al lugar de prensado.

**3.4.** En limpieza y conservación de las vasijas: está permitido el uso de anhídrido sulfuroso como antiséptico, a través de combustión de azufre comprimido (pastillas) y combustión de mechas azufradas sobre soporte de celulosa.

**3.5.** La molienda o prensado de la uva: se realizará a través de métodos físicos convencionales.

**3.6.** Se deberán extremar los cuidados para evitar la sustitución ó mezcla de la materia prima convencional con la orgánica.

**3.7.** Tratamientos antioxidantes: se establece que todo elaborador debe minimizar la aplicación de sulfitos, usando en caso de ser necesario anhídrido sulfuroso como fuente. En todos los casos el uso de azufre no debe enmascarar la aplicación de buenas prácticas agrícolas y de manufactura.

**3.8.** Para el caso de la necesidad de utilización de dióxido de azufre para la elaboración puede tolerarse hasta un máximo de 50 Mg. por litro. Para el caso de requerirse el uso de dióxido de azufre en la última etapa de la elaboración y con la finalidad de prolongar la vida útil del vino, la cantidad total admisible en el producto terminado expresado en SO<sub>2</sub> total debe ser como máximo:

VINOS TINTOS	70 mg/l
VINOS BLANCOS Y ROSADOS	
SECOS	80 mg/l
DULCES Y ABOCADOS	100 mg/l
VINOS GENEROSOS Y LICOROSOS	100 mg/l
ESPUMOSOS	60 mg/l

**3.9.** Fermentación alcohólica: La fermentación se debe realizar principalmente a través de las levaduras presentes en el mosto. En caso de ser necesario se podrán agregar levaduras seleccionadas no obtenidas por medio de la ingeniería genética.

Se debe prestar especial atención a las medidas de higiene durante el descube y trasiego.

Clarificación y filtración: se permite el empleo de los siguientes materiales:

Bentonita.

Albúmina de clara de huevo.

Gelatina no hidrolizada.

Cola de pescado

Caseína de origen lácteo.

Filtros de celulosa

Tierra de diatomeas, como auxiliar filtrante.

Enzimas pectolíticas.

**3.10.** Estabilización: se permite la adición de ácido tartárico (Art. 19, inc. A de la ley 14878 actualización 1989, I.N.V., para mostos; y Art. 19, inc. B de la ley 14878 actualización 1989, I.N.V. para vinos) de origen natural como agente estabilizante.

Está permitido el empleo de técnicas de frío

**3.11.** Conservación: está permitido el uso de nitrógeno, anhídrido carbónico y argón, o sus mezclas a fin de crear una atmósfera inerte, para la conservación y trasvasamiento de mostos y jugos de uva.

Los envases permitidos para la conservación son:

Cubas y toneles de madera, empleando tapones de silicona de grado alimentario si fuera necesario evitar intercambios o fugas de gases.

Tanques acero inoxidable aptos para uso enológico.

Vasijas de cemento con recubrimiento interno de pintura epoxi, sin solventes, aprobado por el INV.

En el embotellado está permitido el uso de nitrógeno, anhídrido carbónico y argón, o sus mezclas a fin de crear una atmósfera inerte, para la conservación, trasvasamiento y embotellado de vinos y el uso de nitrógeno en el embotellado de vinos espumosos.

Botellas: Sólo se permite el empleo de botellas de vidrio, nuevas o usadas. En el caso de botellas nuevas deberán ser previamente higienizadas con productos permitidos antes de ser usadas. En el caso de botellas usadas el elaborador deberá presentar a la Certificadora un exhaustivo programa de higienización que incluya un informe técnico del estado de las máquinas lavadoras.

Tapones: Solo se permite el empleo de tapones de corcho natural entero o aglomerado. En caso de usar aglomerados, las resinas empleadas deben ser de alta pureza, sin contener solventes ni formol y el diseño del tapón debe ser tal que el aglomerado no tome contacto con el vino.

Encapsulado: Sólo se permite el encapsulado de las botellas con cera o cápsulas de plásticos biodegradable, aluminio o aluminio-estaño, con baja proporción de estaño.

### **3.12. Otras recomendaciones y prácticas sugeridas:**

Para Acidificación del vino se sugiere emplear uvas de cosecha temprana, con alto nivel de acidez o adecuado aroma ácido.

Para la Fermentación láctica producida a partir de *Lactobacillus oenos*, no obtenido por ingeniería genética.

Se sugiere el empleo de acondicionamientos térmicos en la vendimia, el control de la temperatura de fermentación, la conservación y estabilización frigorífica de los vinos y la paralización de la fermentación en la elaboración de los vinos dulces y abocados.

Para la modificación del color del vino se sugiere aumentar el tiempo de permanencia del hollejo con el mosto.

Se autoriza la pasteurización.

### **3.13. Manejo de plagas en el lugar de elaboración y medidas de higiene:**

El productor debe presentar a LETIS S.A., en los plazos previamente acordados, un programa de manejo de plagas a implementar tanto para la sala de procesamiento y sus alrededores así como depósitos y almacenes incluyendo: detalle de plagas habituales, y completa información acerca de las prácticas y los productos a utilizar para minimizar o eliminar el problema, mapeo de trampas, sistema de monitoreo, lugares de almacenamiento de productos y personal a cargo.

Están permitidos el empleo de trampas mecánicas, eléctricas y adhesivas, feromonas, barreras físicas y repelentes basados en el empleo de luz y sonido, empleo de congelación, calor o aspiración, sustancias de base natural como piretro, (siempre que estén aprobados para su uso en instalaciones alimentarias y sin sinergizantes sintéticos), cebos de vitaminas, tierra de diatomeas, ácido bórico y silicato. Se debe llevar un registro de ingreso y egreso de los mencionados insumos. El lugar de

almacenamiento deberá estar separado del almacenamiento de todo otro elemento de la producción, bajo llave, y habrá un encargado responsable del ingreso y egreso de insumos, así como del destino de los mismos.

El productor debe llevar adecuados registros de aplicaciones de productos, cantidades, fechas, ubicación del tratamiento y razones de su empleo.

Como medidas preventivas deben mantenerse desmalezados (manual o mecánico) los exteriores de la planta, mantener alejada de entradas y aberturas el área de vaciado o recolección de desperdicios, limpiar diariamente los productos derramados, sellar grietas y agujeros en pisos y paredes.

El elaborador deberá presentar un programa de limpieza de maquinarias, vasijas y botellas, con detalle de los productos utilizados, instrucciones de uso, responsables de ejecución y control y los tests de monitoreo.

**LETIS S.A. Sitio web: [www.letis.com](http://www.letis.com)**

**Certificadora de Calidad Orgánica o Ecológica**

**Habilitación SENASA Resoluciones: 598/98 y 599/98**

EU Approval Regl EEC 2426/00 - USDA Accreditation - CAQ Approval

**Oficina Central: Urquiza 1564 (S2000ANR) Rosario Tel. /fax (54-341) 426 4244**

**Oficina Buenos Aires: Perú 375 Piso 1 (C1067AAG) Buenos Aires Tel. /fax (54-11) 4345 0076.**

**Normas Argentinas de Producción Orgánica.**

**De origen vegetal Resolución 423/92.**

**Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.**

**Producción Orgánica Certificada**

**El Sistema Argentino de Control.**

**Principios generales.**

Los productos orgánicos, ecológicos o biológicos (términos sinónimos para el sistema argentino) son obtenidos a partir de un sistema agropecuario cuyo principal objetivo es el de producir alimentos sanos y abundantes, respetando el medio ambiente y preservando los recursos naturales.

La producción orgánica se basa en la aplicación de un conjunto de técnicas tendientes a mantener o aumentar la fertilidad del suelo y la diversidad biológica y que permitan proteger a los cultivos y animales de plagas, malezas y enfermedades bajo un nivel tal que no provoquen daños económicos; no permite la utilización de productos provenientes de síntesis química, a la vez que se apoya en la observación y conocimiento de los ciclos naturales de los elementos y de los seres vivos.

Por lo tanto, con este sistema de producción no sólo se logra el objetivo planteado, sino que además efficientiza el uso de la energía aplicada en el mismo y por consiguiente es el productor y la sociedad la beneficiaria de dicha eficiencia.

**Antecedentes.**

La degradación de los recursos naturales, producida como consecuencia del uso indiscriminado de agroquímicos y el laboreo excesivo del suelo, a inducido al hombre a rescatar antiguos métodos y considerar nuevas alternativas de producción de alimentos, priorizando el cuidado del ambiente. A la luz de esta necesidad, comenzó a desarrollarse en el mundo la producción orgánica, existiendo actualmente tanto a niveles oficiales (U.E., U.S.A.) como en forma de ONG's (IFOAM), referentes internacionales, legislando, promoviendo y apoyando el desarrollo de este sistema.

Como consecuencia del creciente interés de los mercados internacionales, el Consejo de las Comunidades Europeas adoptó en el año 1991 el Reglamento 2092, el cual regula la producción agrícola ecológica y su etiquetado, siendo de aplicación obligatoria en todos los países miembros y para aquellos terceros países que deseen exportar a la U.E.

Paralelamente, otros países del mundo (U.S.A., Israel, Australia, etc.) han comenzado a desarrollar también normas que regulan sus propios sistemas y los requisitos para la importación.

Dentro de América del Sur, la República Argentina ha sido pionera en esta materia, ya que fue el primer país en desarrollar normas oficiales.

#### **Acciones del Senasa.**

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, organismo que surge de la fusión del ex IASCAV y del ex SENASA, dependiente de la Secretaría de Agricultura, Pesca y Alimentación, es la entidad oficial que tiene a su cargo la supervisión del sistema de control de calidad de la producción orgánica. Elabora y actualiza las normas para amparar este tipo de producciones, brindando transparencia, asegurando la calidad a los consumidores internos y externos y respondiendo a las exigencias internacionales.

#### **Las normas que rigen el sistema son:**

Del ex IASCAV: Res. SAGyP 423/92 y anexos

Del ex SENASA: Res. SENASA 1286/93 y anexos

El SENASA como autoridad y dentro del sistema de control, habilita a las empresas certificadoras aspirantes, las cuales deben cumplimentar los requisitos establecidos en la normativa correspondiente: Res. 068/94 del ex SENASA y Res. 82/92 del ex IASCAV.

Posteriormente, supervisa a las entidades inscriptas y habilitadas por medio de visitas periódicas a sus oficinas, recabando toda la información vinculada al proceso de certificación y recibe informes de las actividades desarrolladas por éstas. A su vez visita a las unidades

productores/transformadoras, verificando los lotes en producción, los antecedentes de los cultivos y de los animales, las técnicas empleadas, los planes de producción, métodos de control de plagas, malezas y enfermedades, etc., como así también, las condiciones de transformación y comercialización.

Las empresas habilitadas deben limitar sus actividades exclusivamente a la certificación, no pudiendo desarrollar tareas de asesoramiento ni intervenir en la comercialización.

Si un productor/elaborador desea certificar su producción, el primer paso es acercarse al SENASA a fin de tomar conocimiento de las exigencias de la normativa oficial y recibir un listado de las entidades certificadoras habilitadas. Luego deberán tomar contacto con dichas empresas a fin de concretar el convenio para el seguimiento de su producción.

Para el caso de empresas o entidades públicas que aspiren a certificar, también deberán concurrir al SENASA para recibir una copia de los requisitos normativos e iniciar el trámite de habilitación.

### **Legislación Argentina Sobre Productos Orgánicos:**

#### **- Resolución SAGyP N° 423 del 3/6/1992.**

Reglamenta las normas de producción y elaboración de alimentos orgánicos, resolviendo sobre los siguientes puntos:

- Ámbito de Aplicación
- Concepto
- Importación
- Normas de Producción: sobre la Transición, la producción primaria, la elaboración, el empaque, el fraccionamiento y plantas elaboradoras y la identificación.
- Sistemas de Control

ANEXO A (Abonos, Fertilizantes y Mejoradores permitidos)

ANEXO B (productos permitidos para el control de plagas y enfermedades)

ANEXO C (productos permitidos en procesamiento de alimentos)

**- Resolución SAGyP N° 424 del 3/6/1992.**

Fija el arancel para el Registro Nacional de Empresas Certificadoras de productos orgánicos en concepto de inscripción y renovación anual, estableciendo el plazo perentorio para la aplicación del recargo y/o la baja del Registro.

**- Resolución IASCAV N° 82 del 3/6/1992.**

Aprueba la normativa anexa relativa al Registro de Certificadoras de Productos Orgánicos destinados a la exportación y mercado interno, sobre los siguientes puntos:

- Creación
- Obligatoriedad
- Requisitos generales para la tramitación de la inscripción
- Requisitos específicos de los inscriptos
- Obligatoriedad de los inscriptos
- Incumbencias del IASCAV

**- Resolución IASCAV N° 62 del 5/11/1992.**

Crea el Comité Técnico Asesor para la Producción Orgánica, indicando:

- Coordinación
- Integración
- Facultades

**- Resolución SAGyP N° 354 del 4/6/1993.**

Sustituye el inciso b) del artículo 5° de la Res. SAGyP N° 423 del 3/6/1992 respecto al manejo de plagas y enfermedades.

**- Resolución IASCAV N° 42 del 6/1/1994.**

Amplía el punto 5.5 del Anexo de la Res. IASCAV N° 82 del 3/6/1992, respecto de las Asociaciones de Productores Orgánicos sin fines de lucro o equivalentes o similares, que solicitan certificar la producción de sus propios miembros con destino al consumo interno.

**- Resolución IASCAV N° 116 del 4/3/1994.**

Actualiza el ANEXO B de la Res. SAGyP N° 423 del 3/6/1992, incluyendo los productos a base de feromonas para control de plagas en agricultura orgánica.

**ANEXO A**

**Abono, fertilizantes y mejoradores del suelo permitidos:**

(Previo control de su origen y composición)

Algas y productos derivados.

Aserrín.

Corteza vegetal y residuos de madera.

Compost de: residuos vegetales, provenientes del cultivo de hongos, de lombriz, de desechos domésticos orgánicos.

Estiércol de granja y gallinaza, líquido u orinas, compostados.

Harina de hueso y harina de sangre.

Paja.

Productos animales transformados procedentes de mataderos y de la industria del pescado.

Subproductos orgánicos de productos alimenticios y de la industria textil.

Turba.

Abonos foliares de origen natural.

Inoculantes naturales.

Conchillas.

Azufre.

Oligoelementos (boros, cobre, hierro, manganeso, molíbdeno, zinc), (necesidad reconocida por la Empresa Certificadora).

Sulfato de magnesio (sal de Epson).

Sulfato de potasio de origen mineral.

Arcilla (bentonita, peúlita, vermiculita, etc.)

Caliza.

Creta.

Escorias Thomas, controlando su contenido en metales pesados.

Mineral de potasio triturado.

Polvo de roca.

Roca de fosfato de aluminio calcinada y roca fosfatada natural (hiperfosfato).

Roca de magnesio calcárea (dolomita)

## **ANEXO B**

### **Productos permitidos para el control de plagas y enfermedades:**

(Previo control de su origen y composición)

Preparados vegetales en general, y a base de piretro (pelitre), extraído de *Chrysanthemum cinerariifolium*, que contenga eventualmente sinergizantes naturales, a base de *Derris elliptica*, *Quassia amara*, *Ryania speciosa*, *Melia azedarach*, *Azadirachta indica*, *Schoenocaulon officinale*, *Bacillus thuringiensis* y sus derivados.

Preparados a base de Bacolovirus.

Propóleo.

Aceites vegetales y animales.

Aceites minerales, sin agregado de pesticidas sintéticos.

Jabón potásico.

Preparados a base de metaldehído, que contengan un repulsivo contra las especies animales superiores utilizados en las trampas.

Azufre.

Bicarbonato de sodio.

Caldo bordelés.

Oxicloruro de cobre.

Permanganato de potasio.

Polisulfuro de calcio.

Silicato de sodio.

Polvo de roca.

Tierra de diatomeas.

Atmósfera controlada con dióxido de carbono, nitrógeno, vacío, gases inertes y tratamientos con frío, vapor de agua, etc.

Tratamientos térmicos.

Desmalezado con fuego, sólo con gas licuado.

## **ANEXO C**

### **Productos permitidos en procesamiento de alimentos:**

Algas.

Extractos vegetales no extraídos con solventes.

Ácido acético y láctico de origen bacteriano.

Ácido cítrico. Ácido tartárico.

Levaduras.

Levadura de cerveza, con o sin lecitina obtenida sin blanqueadores o solventes.

Nitrógeno.

Oxígeno.

Cloruro de potasio.

Cloruro de sodio, sin aditivos o con agregado de carbonato de cloruro de calcio.

Carbonato de potasio. (Trazos)

Almidón no modificado

Enzimas pectolíticas

Dióxido de Carbono

Dióxido de azufre (excepto post-cosecha)

Azúcar de origen orgánico o libre de residuos.

Tartrato de sodio. Tartrato de potasio

Bicarbonato de sodio.

Fosfato diácido de sodio.

Sulfato de calcio.

Agar Agar.

Lecitina sin blanqueadores y solventes.

Goma arábiga.

Gelatinas Naturales.

