

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y JURIDICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



PRÁCTICA Y ORIENTACION PROFESIONAL  
TESINA DE GRADO

## **PLAN DE NEGOCIO CAVAS DE MILLÁN**

AUTOR: MARISEL MILLAN

TUTOR: ANSELMO TOMELLINI

MENDOZA, ABRIL DE 2012.-

CALIFICACIÓN

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### **RESUMEN EJECUTIVO**

**Especificidad:** Desarrollo de la mejora de un proyecto en funcionamiento destinado a brindar soluciones a la industria vitivinícola. **Concepto del Negocio:** Prestación de servicios de guarda de vino en cámaras frigoríficas, servicio de etiquetado, logística y de elaboración de vino. **Mercado:** Mendoza, concentra casi el 70% de bodegas argentinas en nuestra provincia. Además, el nivel de exportaciones de fraccionados en botellas crece en un ritmo no menor al 10% anual. En los últimos tres años se ha registrado un aumento del 17%, 10% y del 26% para el año 2010, 2009 y 2008 respectivamente. Por lo tanto esto indica que la necesidad de servicio se mantiene en alza, como consecuencia del aumento de las exportaciones. Como posible Mercado se considera posibles clientes al 17% del total del mercado, sin contar con el 13% que actualmente la compañía posee como cliente. **Rentabilidad del Negocio.** El objetivo de este proyecto es alcanzar el aumento del 30% del monto total de facturación anual para los próximos 5 años. Los indicadores de VAN y TIR aparecen sumamente atractivos. **Ventaja competitiva de la compañía.** La empresa plantea en este plan de negocios identificar la ventaja competitiva: Como resultado de dicho trabajo se identifico al tiempo de respuesta, precisión y seguridad como temas estratégicos centrales para el éxito de la empresa. **Factibilidad:** Dada la existencia de la infraestructura necesaria para llevar adelante el proyecto, y la cultura de la empresa, se puede concluir que el mismo es factible desde el punto de vista técnico, económico y organizacional.

## INDICE

<b>CAPITULO I. INTRODUCCION .....</b>	<b>6</b>
Proposición .....	7
Objetivo general .....	7
Objetivo específico .....	7
Justificación .....	7
Fuentes de información .....	8
Hipótesis de la investigación .....	9
 <b>CAPITULO II. DESARROLLO .....</b>	 <b>10</b>
Proceso Estratégico .....	11
Definición de la visión empresaria .....	11
Definición de la misión empresaria .....	11
Determinación de los valores de la empresa .....	11
ANALISIS DE LA INDUSTRIA .....	11
Análisis del macro entorno correspondiente a la industria de servicios vitícolas .....	11
Variables políticas, sociales, culturales y legales .....	12
Factores competitivos .....	13
Factores económicos y gubernamentales .....	14
Factores tecnológicos .....	14
Factores sociales .....	14
ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS .....	15
Barrera de entrada .....	15
Poder de negociador de proveedores .....	16
Poder de negociador de clientes .....	16
Amenaza de sustitutos .....	17
Rivalidad existente .....	17
Amenaza de nuevos entrantes .....	18
Barrera de salida .....	18
CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA .....	19
GRUPOS ESTRATEGICOS EN EL MERCADO DE SERVICIOS VITICOLAS DE FRACCIONADOS EN BOTELLAS .....	19
DEFINICION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS .....	20
CADENA DE VALOR .....	21
Actividades primarias .....	22
Actividades secundarias o de soporte .....	24
CAPACIDADES Y PUNTOS DEBILES DE LOS FUNDADORES .....	26
DEFINICION DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES .....	31
DEFINICION DE ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA .....	32
ESTRATEGIA CORPORATIVA .....	33

MATRIZ BCG.....	34
GENERACION DE ESTRATEGICAS FUNCIONALES .....	35
ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS.....	35
Estructura organizacional .....	36
Estructura organizaci3n propuesta.....	36
Procedimientos administrativos en recursos humanos.....	37
Contratacion del persona .....	38
Capacitaci3n .....	38
ESTRATEGIA DE PRODUCCION .....	38
Localizacion de planta.....	38
Dise1o del proceso productivo y/o servicio del proyecto .....	39
Ingreso de mercadería.....	39
Egreso de mercadería.....	39
Ingreso de mercadería PROPUESTO .....	41
Egreso de mercadería PROPUESTO.....	42
Distribucion en planta.....	44
ESTRATEGIA COMERCIAL .....	47
ANALISIS DE MERCADO INDUSTRIAL DE BODEGAS POTENCIALES .....	47
Segmentacion, tarjet y posicionamiento .....	48
Mix de marketing.....	50
Producto y servicio .....	50
Precio .....	50
Promoci3n.....	51
ESTRATEGIA FINANCIERA.....	51
Evaluacion economica y financiera del proyecto .....	51
Inversiones.....	52
Inversiones propuestas para los ejercicios siguientes .....	54
Gastos .....	54
Flujo de fondos s/inversion.....	57
Flujos de fondos c/inversion.....	57
Tipos de financiamientos .....	58
Herramientas financieras para evaluar el proyecto .....	58
CONTROL DE GESTI3N .....	59
Cuadro de mando integral.....	59
<b>CONCLUSI3N .....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>64</b>

**CAPÍTULO I**

**INTRODUCCIÓN**

## **PROPOSICIÓN**

Este trabajo consiste en la elaboración de un plan de negocios de una empresa en desarrollo. Se aborda la investigación desde el punto de vista de la mejora para generar mayor rentabilidad y fidelidad con el cliente.

La empresa se ubica en Lujan de Cuyo, y se dedica al almacenamiento en frio principalmente y servicios complementarios de la industria del vino.

## **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de negocio destinado a la mejorar de una empresa en desarrollo que se dedica exclusivamente a servicios para la industria vitivinícola, caracterizada y reconocida por su estructura y calidad de servicio. Se busca además la factibilidad económica, financiera y comercial de las mejoras propuestas.

## **OBJETIVO ESPECIFICO**

- Elaborar una estrategia de planeamiento que alinee los objetivos de la organización
- Buscar una estrategia para definir cursos de acción de la unidad.
- Aplicar mejoras propuestas para generar al menos un 30% de rentabilidad anual.
- Identificar la tecnología imprescindible como para optimizar tiempos y controles.
- Poder detectar la ventaja competitiva, para generar una alta diferenciación respecto a la competencia.
- Implementar el cuadro de mando integral para el control de gestión de la unidad.

## **JUSTIFICACIÓN**

“Si no sabes a donde te diriges, cualquier camino te llevara”. Es la frase que mejor define la situación actual de la unidad de negocios que se investiga.

La búsqueda de un planeamiento o un plan de acción para operar el negocio y dirigir sus operaciones en una tarea primordial para el desarrollo de una cualquier unidad.

Por lo tanto este trabajo se funda en la determinación de una estrategia para fijar cursos de acción y alinear los objetivos de la organización. Se trata de establecer estándares para poder medir y corregir el desempeño de los miembros de la organización, con el fin de asegurar que cumplan con los objetivos organizacionales por encima de sus objetivos particulares y evitar que estos últimos entren en colisión con los primeros.

La elaboración y ejecución de una estrategia son tareas primordiales para la administración. Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios. Nos ayuda a trazar un mapa para llegar a la ventaja competitiva sustentable y establecer un plan para complacer a los clientes y así mejorar el desempeño financiero.

Las empresas que obtienen grandes logros los alcanzan por el resultado de la elaboración astuta, creativa y proactiva de una estrategia que distingue a su empresa de la competencia.

En conclusión, la elaboración y ejecución de una estrategia exitosa dirige todo el planeamiento de la administración, de manera que las iniciativas y actividades de las diferentes divisiones, departamentos, gerencias y grupos de trabajo estén unificadas en un esfuerzo coordinado y coherente.

### **METÓDICA ESPECÍFICA**

Durante el presente trabajo se menciona específicamente en capacidad y debilidad de los fundadores la situación de las empresas familiares.

El método estará relacionado con las limitaciones y ventajas que genera una empresa que esta conducida por miembros de la familia.

### **FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **Fuentes de información primaria**

- Metodología de observación,
- Elaboración de entrevistas de modalidad abierta



**Fuentes de información secundaria**

- Libros de texto consultados:
  - KOTLER, Philip.: Dirección de Mercadotecnia (México, Prentice Hall, .).
  - PORTER, Michael: Estrategia Competitiva (México, CECSA, 1998.)
  - PORTER; Michael: Ventaja Competitiva sexta reimpresión (Bs. As., CECSA 1992.)
  - OSTENGO, Héctor: Control de Gestión. (Junio, 2006.)
  - THOMPSON, Arthur: Administración Estratégica 15ª Ed. (México, Mc Graw Hill, 2006.)
  - KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (Mc Graw Hill, 2006)
  - FARRÉS CAVAGNARO, Juan. Metodología Administrativa (Argentina, Ed. Depalma, 1985).

**HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

La elaboración de un plan de negocio destinado a la mejora de una empresa en desarrollo que se dedica exclusivamente a servicios para la industria vitivinícola, caracterizada y reconocida por su estructura y calidad de servicio, posibilitaría la factibilidad económica, financiera y comercial de las mejoras propuestas.

**CAPITULO II**

**DESARROLLO**

## **PROCESO ESTRATEGICO**

### **Definición de la Visión Empresaria.**

Cavas de Millán debe ser reconocida como empresa líder en la provisión de soluciones y respuestas al sector vitivinícola por la calidad certificada de sus servicios y recursos, por la cercanía a sus clientes y por garantizar la total trazabilidad de cada uno de sus servicios.

### **Definición de la Misión Empresaria.**

Cavas de Millán es una empresa dedicada exclusivamente al sector vitivinícola que brinda soluciones ágiles y dinámicas a las necesidades de bodegas, productores y comercializadores de vino, tanto nacionales como internacionales.

Cavas de Millán se especializa; a través de sus propios recursos y con sumo respeto por el medio ambiente, en los servicios de elaboración, guarda de vino, etiquetado de botellas y en el servicio de logística integral que permite transportar los productos desde su lugar de producción hasta cualquier puerto de destino.

### **Determinación de los Valores de la Empresa.**

Creemos en el trabajo en equipo, la integridad y la rapidez en nuestras respuestas.

## **ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

### ***Análisis del Macro Entorno correspondiente a la INDUSTRIA DE SERVICIOS VITIVINICOLAS.***

En la tarea de comenzar a idear una estrategia se debe empezar con una evaluación de la situación externa de la industria en la cual está inmersa nuestra empresa, por ello nos

centraremos en el análisis y estudio de la industria de **servicios vitivinícolas de fraccionados en botella.**

### **MACROAMBIENTE**

#### **Variables Políticas, Sociales, Culturales y Legales.**

El macro ambiente consiste en definir aquellas fuerzas relevantes que están fuera de los límites de la compañía, pero que inciden directamente en la industria.

Podemos categorizarlos en diferentes grupos como; factores de mercado, factores competitivos, factores económicos y gubernamentales, factores tecnológicos y factores sociales.

En cada grupo, identificamos diferentes indicadores a analizar. A continuación, se detalla un análisis de cada uno de ellos.

Dentro de la categoría factores de mercado;

-El tamaño del mercado; Resulta Atractivo. La industria cuenta con altas barreras de entradas, producto de una fuerte inversión en infraestructura.

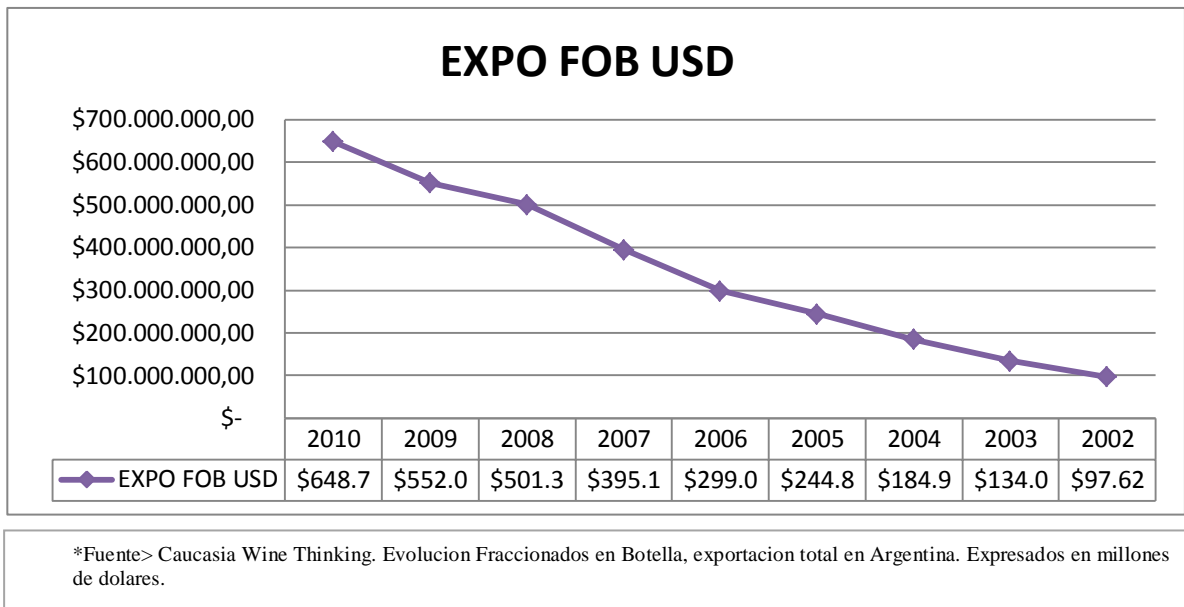
Actualmente el mercado se comparte o bien se divide entre 5 competidores. Lo importante es que Cavas de Millan y Frigorífico Aconcagua poseen el liderazgo de la industria.

-La tasa de crecimiento está vinculada directamente con la tasa de crecimiento de la industria del vino, ya sea midiendo desde la cantidad cosechada y elaborada de cada año o bien de acuerdo al nivel de exportaciones.

De acuerdo a las proyecciones realizadas podemos demostrar claramente el crecimiento sostenido durante los últimos años. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ver tabla analítica en anexo. Ref. 1.-



- Diferenciación del producto, atractivo en el presente, muy atractivo en un futuro.

Actualmente la industria pide que los depósitos de almacenamiento sean homogéneos en cuanto a los productos que guardan en sus depósitos. La industria de alguna manera, está tendiendo a diferenciarse en cuanto a esto, es decir, en algunos casos compartían diferentes productos para sostener la estructura, pero la realidad es que con el creciente aumento de producción de vino, cada frigorífico está destinando su espacio solo a este producto.

-Sensibilidad al precio, resulta del único indicador negativo en la industria dentro de los factores de mercado.

### **Factores competitivos**

La intensidad competitiva y el grado de concentración resultan atractivos en el presente y en el futuro. Esto se debe a que si bien la industria se comparte entre pocos competidores, la capacidad de respuesta y espacio solo se reduce a un a un competidor con las mismas condiciones.

Respecto a las barreras de entradas, las mismas son altas debido a la gran inversión en estructura, pero las barreras de salida son bajas porque los depósitos fácilmente pueden ser utilizables por otra industria.

### **Factores económicos y gubernamentales**

La inflación, el impacto del cambio en moneda extranjera, el nivel salarial, el apoyo gubernamental y la legislación resultan de poco favorables para la industria.

La inflación y el impacto del cambio en la moneda extranjera son amenazas para este tipo de industria, debido que generan el aumento de la estructura de costo.

El apoyo gubernamental no existe, por tratarse de una industria pequeña.

La legislación es escasa y casi sin regulación definida por parte del ente controlador que es el Instituto Nacional de Vitivinicultura.

El nivel salarial a causa de la inflación es fluctuante y desplaza la estructura de costos de la industria. La incidencia de la mano de obra en la actividad es del 60% dentro de la estructura, es decir que cualquier cambio este incide directamente en la rentabilidad.

### **Factores Tecnológicos**

Es necesario como miembro de la industria invertir en maquinarias que incrementen el nivel de productividad. Las líneas de etiquetado por lo menos deben comprometerse a producir por lo menos 2.500 botellas/hora como mínimo.

Respecto a las instalaciones de cámaras frigoríficas, el punto crítico está en la trazabilidad de la temperatura. Se exige el control de la temperatura por cada cliente en forma diaria.

Los requerimientos en investigación y desarrollo en cuanto al proceso es condición para lograr grandes cuentas, que exigen capacidad de estructura para hacer frente a sus pedidos estrictamente programados.

No se exigen patentes, ya que se tratan de servicios para la industria vitivinícola.

### **Factores Sociales**

En cuanto a los grados de sindicalización, es un factor que no se debe dejar de tener en cuenta. Si bien sigue siendo un sindicato más bien retrogrado respecto a otros, aumentos

del casi 30% se esperan en cada año, de acuerdo a lo que se viene repitiendo en los últimos 3 años.

Los impactos tecnológicos, no son factores preocupantes ya que todas las instalaciones nuevas carecen de amoniacos. Sistemas de refrigeración antiguos utilizaban amoniacos en la circulación, hoy no se admite por su alta grado de contaminación.

### **ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS**

En la actualidad, la industria presenta características atractivas que pueden ser aprovechadas por la compañía, si bien existen empresas que ofrecen en forma individual, los mismos servicios. Cavas de Millán se encuentra en una excelente posición; debido a su infraestructura y volumen de clientes, para empujar a la industria hacia el ofrecimiento de servicios en forma integral, lo cual ubicaría a la compañía como líder del sector por su experiencia y calidad en los servicios ofrecidos. Debido a esto, el atractivo de la industria para Cavas de Millán mejoraría, pero deberá manejar correctamente el posible estancamiento en el crecimiento del mercado."

#### **Barreras de Entrada.**

Presente: Neutro - Futuro: Atractivo

Economías de escala y efecto de la experiencia son necesarios. Los requerimientos de capital son elevados para entrar en el mercado. La diferenciación del producto y la identificación de la marca aún deben desarrollar su potencial para elevar las barreras de entrada. La industria no cuenta con apoyo o protección gubernamental, el acceso a las materias primas como así también el acceso a su tecnología no presenta ninguna dificultad para los potenciales competidores.

En un futuro los aspectos positivos se mantienen y se deberían sumar la identificación de la marca y la diferenciación del producto. Los efectos de la experiencia adquieren mayor relevancia. La falta de apoyo gubernamental y la facilidad de acceso a la tecnología y materias primas sigue siendo una ventaja para los que quieran entrar al sector.

### **Poder Negociador de Proveedores.**

Presente: Neutro - Futuro: Atractivo

Existe un gran número de proveedores capaces de ofrecer los bienes y servicios que se utilizan en la industria y por ende el costo de cambio es y será siendo bajo.

Esto se contrarresta con la falta de bienes y servicios sustitutos con los cuales se pueda contar en caso que sean necesarios.

No existen riesgos de que nuestros proveedores vayan a integrarse hacia adelante lo cual beneficia a la industria. Esto se compensa con la falta de interés de nuestra industria en integrarnos hacia atrás y proveernos a un menor costo.

El servicio o bienes ofrecido por los proveedores no incide en gran medida en la calidad de nuestro servicio.

Además nuestros proveedores no inciden en gran porcentaje en los costos totales de nuestros servicios.

Hoy en día nuestra industria no es considerable dentro de las ventas totales de nuestros proveedores pero en un futuro se pretende que nuestro sector sea cada vez más influyente y determinante en las ventas de nuestros proveedores y de esa manera aumentar nuestro poder de negociación."

### **Poder Negociador de Clientes.**

Presente: Neutro - Futuro: Atractivo

Existe un número considerable de clientes importantes y los mismos aumentarán en un futuro.

En la actualidad existen sustitutos (en partes) para nuestros clientes y por ende el costo de cambio es bajo. En el largo plazo se debería llegar a que estos sustitutos desaparezcan, que los clientes requieran cada vez más servicios integrales y que por ende el costo de cambio se eleve.



Existe y seguirá existiendo un considerable número de bodegas que se integren hacia atrás comenzando así a auto abastecerse con servicios similares a los nuestros. Además no existe interés de nuestra industria en integrarse hacia adelante y por ende ser el contrapeso de la integración hacia atrás de nuestros clientes.

Aspectos positivos de la actualidad y del futuro es que nuestros servicios aportan en gran medida a la calidad final del producto de nuestros clientes, el costo de nuestros servicios no es representativo para la industria de los compradores, los cuales gozan y gozarán de una buena rentabilidad."

### **Amenaza de Sustitutos.**

Presente: Atractivo - Futuro: Atractivo

Tanto en la actualidad como en el corto y mediano plazo no se encuentran servicios sustitutos para nuestros clientes y por ende el costo de cambio respecto de nuestro producto con otro sustituto es elevado."

### **Rivalidad Existente**

Presente: Atractivo - Futuro: Atractivo

El número de competidores en igualdad de condiciones es y seguirá siendo bajo.

El costo fijo de la industria es relativamente bajo y no se prevé que aumente en un futuro.

El crecimiento de la industria en el corto plazo es moderadamente positivo con señales de estancamiento en el largo plazo.

Actualmente la diversidad de competidores es elevada pero la industria deberá tender a que existan cada vez más competidores con servicios integrales.

El servicio hoy es algo diferenciado pero a futuro de ser visto como un producto altamente atractivo.

Se puede incorporar nueva cantidad de clientes sin adicionar grandes estructuras y por ende con inversiones elevadas.

Los intereses estratégicos a futuro deben ser casi nulos respecto de otras actividades que tengan los oferentes de este servicio."

### **Amenaza de Nuevos Entrantes.**

En este punto es necesario analizarlo desde dos perspectivas; la amenaza o rivalidad que existe dentro de los participantes actuales de la industria y de la amenaza de ingresantes potenciales a la industria.

Respecto a la amenaza existente o rivalidad entre los participantes de la industria podemos evaluar que si bien existen solo 5 competidores, lo cierto que capacidad o recursos para convertirse en un contendiente formidable para el liderazgo del mercado solo puede verse en solo dos; Frigorífico Aconcagua y Cavas de Millan.

La amenaza de ingresantes nuevos al mercado, puede resultar de una calificación media. Las perspectivas de crecimiento y ganancias por las economías de escala son atractivas, pero la inversión en infraestructura y capital de trabajo resulta ser la barrera más difícil de vencer.

Otro de los puntos a analizar es que los titulares de la industria tienen ventajas de costos provenientes de los efectos de la curva de aprendizaje/experiencia y costos fijos más bajos producto de la amortización de las instalaciones y desarrollo de pricing en los proveedores más importantes.

### **Barreras de Salida.**

Presente: Atractivo - Futuro: Atractivo

La especialización de los activos no es elevada ya que pueden ser perfectamente reutilizables en otras industrias.

Debido a la poca especialización de activos y otros recursos el costo de salida a mediano y largo plazo no es elevado.

Actualmente la interrelación estratégica es algo sustancial pero en un futuro la industria debería contar con proveedores dedicados exclusivamente al sector vitivinícola y por ende ir eliminando dicha interrelación con otras unidades de negocios.

Las barreras emocionales son elevadas debido a que la región está compuesta por una gran cantidad de empresas familiares y por ende las empresas suelen ser la principal fuente de ingresos de la familia como así también un legado familiar difícil de eliminar.

Las restricciones gubernamentales y del INV son nulas en cuanto a la prestación del servicio.

### **CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA**

La trayectoria más común de la curva del ciclo de vida de los productos tiene forma de campana<sup>2</sup>. Esta curva se divide en cuatro fases conocidas como introducción, crecimiento, madurez y declinación.<sup>3</sup>

Se podría decir que la industria se encuentra en un proceso de crecimiento próximo a la madurez. La capacidad de la infraestructura es el límite para el crecimiento y el comienzo del ciclo de madurez.

Como se menciono anteriormente en los factores económicos, el crecimiento de la industria vitivinícola de fraccionados en botella se dirige hacia un continuo aumento, es decir que se mantendrá por un largo tiempo en la fase de crecimiento. La industria de soluciones o servicios va de la mano, lo único que lo limita es la capacidad de la infraestructura.

### **GRUPOS ESTRATÉGICOS EN EL MERCADO DE SERVICIOS VITINICOLAS DE FRACCIONADOS EN BOTELLAS**

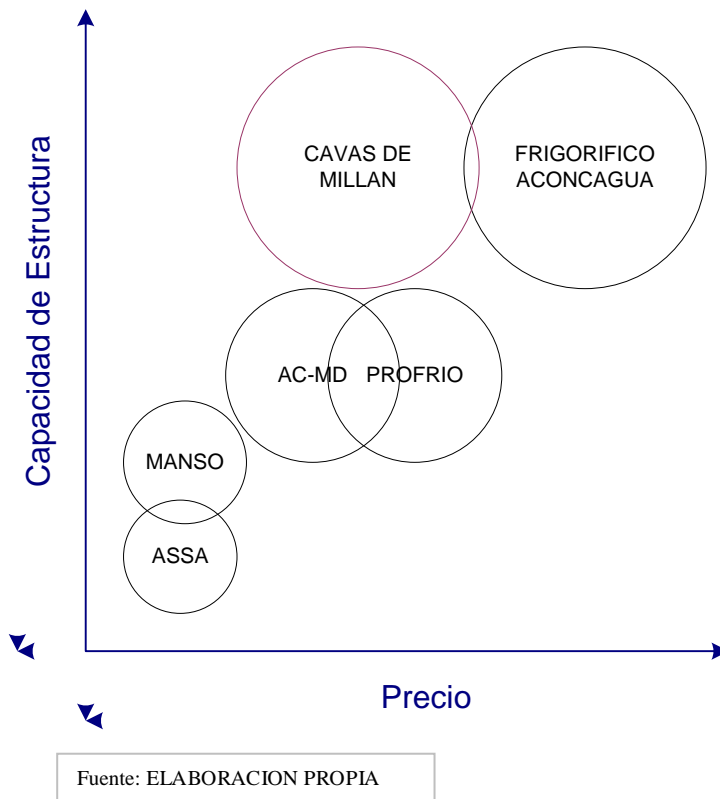
Un grupo estratégico consta de los miembros de la industria con planeamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes. Las empresas del mismo grupo

---

<sup>3</sup> Kotler, Dirección de Marketing- duodécima edición. Pág. 322

estratégico se asemejan entre sí de diversas maneras; en nuestro caso se analizara dos tipos de variables no correlacionadas, como es su capacidad de estructura/infraestructura que esta medido en la cantidad de pallets puede almacenar en planta y por el precio de cada compañía.

La dimensión de los círculos se define en base a la participación de mercado en la industria, específicamente a la cantidad de clientes que contiene cada frigorífico.



El objetivo del análisis de grupos estratégicos es poder identificar la presión que generan los miembros de la industria.

En nuestro caso, se puede ver que el miembro que más cercano dentro del eje es Frigorífico Aconcagua. Se identifica que si bien utilizan un precio mayor, prácticamente la capacidad en planta es la misma.

Por lo tanto, se debe analizar en hacer hincapié en la ventaja competitiva y en la estrategia de diferenciación para mejorar la posición competitiva y además el precio.

## **DÉFINICION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

### **Oportunidades**

- Perspectiva de crecimiento de la industria
- Preferencia de los clientes por proveedores con experiencia y diferenciación de los servicios
- Alta barrera de entrada debido a Economías de escala y requerimientos de capital
- Alto poder de negociación con los proveedores
- Inexistencia de servicios sustitutos
- Escaso número de competidores con el mismo nivel de infraestructura de la compañía
- Industria que ofrece servicios que no responde a fuerzas cíclicas o estacionales

### **Amenazas**

- Facilidad de acceso a las materias prima y la tecnología por parte de los posibles competidores
- Bajo costo de cambio de nuestros clientes
- Alta sensibilidad al precio de los servicios
- Ausencia/Inestabilidad de políticas gubernamentales para la industria

## **CADENA DE VALOR**

El negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte del producto o servicio en este caso.<sup>4</sup>

Todas las actividades diversas que desempeñan una compañía se combinan internamente para formar una cadena de valor, El propósito es poder identificar la ventaja competitiva para crear y mantener el valor para los compradores. Nos permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

---

<sup>4</sup> Ver Ref.2 en Anexo.

La cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: Las actividades primarias que, sobre todo, crean valor para los clientes y las actividades de soporte que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias.

Lo que constituye una actividad primaria o secundaria varía de acuerdo con la naturaleza específica del giro comercial de una empresa. Por lo tanto en nuestro caso podemos identificar como actividades primarias a adquisiciones, fabricación y comercialización y ventas; en cambio, las actividades secundarias o de soporte son infraestructura gerencial, finanzas, gestión de recursos humanos y tecnología.

A continuación, como se desarrolla cada una de ellas de acuerdo a nuestro análisis interno,

### **Actividades primarias;**

- **Las adquisiciones** se manejan de manera equilibrada. La selección, evaluación y desarrollo de proveedores se maneja por una sola persona, de forma autocrática. No hay un gran desarrollo de proveedores, por lo que no existe un departamento de compras. El fundamental suministro para este tipo de negocios es la mano de obra temporaria.

Al contar con certificación de buenas prácticas de manufacturas, es necesario contar con gestión de calidad de los suministros.

El análisis de valor o análisis de precio/ costo es débil, por lo que en este punto se debería mejorar.

En conclusión, las adquisiciones se ordenan de manera equilibrada y un futuro también tendera a ser equilibrada ya que no es el sector esencial de la compañía.

- **Fabricación/Operaciones;**

Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final. En nuestro caso particular se trata de un servicio, por lo que no contaremos con un proceso productivo industrial bien definido. A continuación, descripción de cada de uno de los factores que intervienen en el proceso:

Instalaciones: Contamos con una gran fortaleza, ya que apostamos a obtener la última maquinaria disponible en el mercado. Actualmente contamos con tres líneas de etiquetado, la última fue adquirida en el 2010.

Respecto a las instalaciones de cámara frigorífica, contamos con sistemas de paneles de aislamiento de la empresa METECNO que por su forma de ensamblaje se caracterizan por tener mayor firmeza y aislación, es la mejor estructura que hoy se puede encontrar en el mercado.

Capacidad: Nuestro frigorífico tiene capacidad para almacenar 17.700 pallets o 12.000 metros cuadrados cubiertos de cámaras frigoríficas. Representa una fortaleza, ya que solo son dos frigoríficos los que cuentan con una estructura con alta capacidad de almacenamiento.

Integración Vertical: Fortaleza. Como parte de la estrategia se han incorporado las diferentes etapas de la industria apostando a la diversificación dentro de la misma. Los servicios que ofrecen Cavas de Millan son elaboración, guarda, etiquetado y logística, es decir que abarca prácticamente toda la cadena de la industria vitivinícola. De esta forma, se intenta mejorar y fortalecer la posición competitiva.

Ubicación, número de plantas: Fortaleza. Nuestras dos plantas cuentan con una excelente locación en Lujan de Cuyo y Perdriel respectivamente.

Organización de fabricación e infraestructura gerencial; Los procesos productivos de la actividad están estandarizados para obtener la mayor rentabilidad, precisión y productividad.

Productividad; Actualmente la productividad de las etiquetadoras es equilibrada, en un futuro debería mejorar porque se debería incorporar tecnología para el manejo más eficiente de la producción.

Recursos Humanos: La planta actualmente consta de operarios de tipo permanente y operarios temporarios. Los primeros son aquellos que dirigen, imparten las ordenes y controlan, mientras que los segundos son aquellos que los efectivamente realizan las actividades del proceso productivo tales como el etiquetado manual/línea, preparación de pedidos, recepción de mercadería, etc.

Gestión de Calidad, Actualmente se cuenta con auditor externo que realiza auditoria una vez por semana apuntando a la mejora continua y formalización de procesos. Actualmente recibe una calificación de equilibrada y un futuro debería mejorar porque se deben incorporar mayores certificaciones de calidad a la compañía.

En conclusión, la actividad de fabricación genera una fortaleza en la cadena de valor y en un futuro debería mantenerse como una fortaleza.

- **Logística Externa;** Aquí identificamos nuestra fortaleza y la fuente de la diferenciación de nuestra compañía.

Los factores críticos de éxitos de nuestra empresa son el tiempo de respuesta, la precisión y la seguridad de los productos depositados.

Esta actividad es clave para nuestra compañía, y por lo tanto actualmente debemos intensificar los esfuerzos para la definición de estructura y organización del sector.

En los tiempos de carga y descargas se identifica una mayor rapidez a comparación de la competencia, pero lo cierto que no está medido de manera clara y objetiva. Se debe incorporar tecnología de apoyo y procedimiento para la correcta estandarización de los tiempos de repuesta.

Tal como indica Porter<sup>5</sup> hay que aislar y separar actividades que: 1) presenten una economía distinta 2) puedan afectar a la diferenciación o 3) representen una proporción significativa o creciente de los costos. En nuestro caso particular la actividad de Logística Externa es clara la diferenciación de nuestra empresa.

Lo que se debería definir es la estructura y segmentación del sector con las actividades que la conforman. Ello incluye;

- ✓ Recepción de mercadería
- ✓ Identificación de mercadería
- ✓ Clasificación de mercadería
- ✓ Despacho de mercadería para su almacenamiento en caso de ingreso de mercadería
- ✓ Preparación de las mercaderías para su envío (picking) en caso de retiro
- ✓ Despacho y envío de la mercadería.

Actualmente el sector se maneja de manera equilibrada, pero al ser una actividad donde se aloja nuestra ventaja competitiva en un futuro debería ser una gran fortaleza.

- **Comercialización y Ventas;** Se identifican fortalezas en la correcta definición y análisis de mercado, estrategia de producto, precio y distribución.

Lo que se debería mejorar en esta actividad es el constante esfuerzo en mantener y generar nuevas cuentas claves. Actualmente se cuentan con clientes con gran potencial, pero lo cierto es que la estructura de la organización todavía no alcanza su capacidad máxima y por momentos hay tiempos obsoletos.

En un futuro se podría mejorar la estrategia de precio. La empresa utiliza una fijación de precios basada en la competencia y un futuro al complementar este planeamiento estratégico la idea es fijar un precio basado en el valor percibido en compradores leales.<sup>6</sup>

La fijación de precios en base a compradores leales invierte en entablar relaciones y en “intimar” con los clientes. Además de esto, se apuesta a entregar más valor que los competidores y demostrarlo así a los compradores potenciales.

### **Actividades secundarias o de soporte;**

- **Infraestructura Gerencial;**

Presente- Equilibrado; Futuro- Fortaleza.

Aquí en lo que se debe mejorar es en sistema de control gestión, comunicación e información. La realidad es que hoy se utilizan sistemas muy pobres o débiles para el manejo de los temas mencionados.

<sup>5</sup> Michael Porter, Ventaja competitiva. 6° Edición.

<sup>6</sup> Kotler y Keller, Dirección de Marketing pág. 446. Duodécima Edición.



Los objetivos de este trabajo apuntan a mejorar estas herramientas ya que se identifican como claves para el éxito de la empresa.

La trazabilidad de la mercadería en depósito suma cada vez más importancia y generar altísimo valor para nuestros clientes.

En esta actividad lo que se reconoce como gran fortaleza, es la imagen corporativa. La unidad de negocio al encontrarse dentro de una gran empresa, cada potencial o actual cliente identifica la solvencia y espalda financiera que posee el grupo económico. En consecuencia se percibe la seriedad y trayectoria de la corporación.

#### ▪ **Finanzas**

En esta actividad se la identifica como una gran debilidad. La unidad de negocio al depender de una administración central, no cuenta con el manejo financiero y administrativo en forma independiente.

En cierto sentido, representa desligarse de ciertos asuntos, pero la realidad es que al no contar con la administración de los tiempos que lleva cada operación, en algunas situaciones resulta ser un problema.

Puntualmente el manejo de presupuestos financieros, cash-flow, impositiva y riesgo se controla desde administración central y se reporta en forma particular a la unidad de negocio.

#### ▪ **Gestión de Recursos Humanos**

Presente, Equilibrado; Futuro, Fortaleza.

Existe un equilibrado manejo de recursos humanos. La empresa cuenta con una gran ventaja que es contar con personal temporario terciarizado, es decir que el reclutamiento y capacitación del personal lo realiza directamente la empresa proveedora de mano de obra en nuestras plantas.

Actualmente se cuenta con personal de planta permanente y personal terciarizado.

En un futuro la actividad debería mejorar ya que es necesario implementar incentivos o recompensas de acuerdo a la productividad de cada persona.

Se debería mejorar en capacitación internacional, ya que cada vez son más extranjeros los que manejan proyectos bodegueros y por último, en sistema de evaluaciones para obtener de manera objetiva y clara la mejora de habilidades y motivaciones de cada persona.

#### ▪ **Tecnología**

Presente, Fortaleza; Futuro, Fortaleza.

Esta actividad resulta de una gran herramienta frente a nuestra competencia. Tratamos de obtener la última tecnología en maquinarias para la industria.

En selección de tecnología e instalaciones contamos con una fortaleza y resulta ser un diferencial que la industria busca y valora.

Lo que se debería mejorar es en incorporar mayor tecnología, para apoyar a la actividad de logística externa donde se encuentra nuestra ventaja competitiva, en sistemas de telecomunicaciones y automatización de procesos como recepción de pedidos, clasificación de mercadería, despacho, etc.

### **CAPACIDADES Y PUNTOS DÉBILES DE LOS FUNDADORES**

Un estudio, sobre las "Empresas de Familia en la Argentina", realizado por la profesora Alicia Mullen de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, definía que en ellas se podían encontrar, si no todas, algunas de las siguientes características:

- Excesiva Rigidez
- Estilo autocrático.
- Valorar más la experiencia que la capacidad.
- Subordinación al poder del líder.
- Conceptos y pautas de gestión obsoletos.

La empresa de primera generación y sus sucesores suelen tener una visión idealizada de ella, pero las de segunda generación y sus sucesivas son diferentes porque requieren, en la mayor parte de los casos, el consenso de varios familiares socios. Lo más conflictivo surge de las relaciones duales (esposo-esposa, socia-padre, jefe- nuera, etc.), aunque en muchos casos estas dificultades suelen minimizarse u ocultarse.

A la hora de citar casos concretos, ciertamente algunas empresas en Mendoza manifestaron sus problemas familiares, en concreto dos firmas ligadas al negocio vitivinícola y otra al sector frigorífico negaron dar sus testimonios por problemas a la hora de definir la entrada de nuevos integrantes de la familia a las empresas.

### **El Elegido**

Pero el nudo más conflictivo y el que desata mayores problemas en el seno familiar son los sucesores. “En la historia de Mendoza ha habido verdaderos imperios que han desaparecido por incapacidad de los herederos. En los negocios la portación de apellido no es sinónimo de capacidad y muchos de ellos incurren en graves errores amparados por el hecho de ser el hijo del dueño”, punteó Doderó.

Las exigencias a los sucesores también se complejizan conforme la compañía va creciendo. Cuando son pequeñas se les exige a los posibles herederos ser profesionales para estar en el negocio, pero cuando se trata de una gran firma, se exigen posgrados y experiencia en otras empresas. De lo contrario, simplemente no heredan, por mucho que eso implique desatar episodios de teleserie en las familias. Otro problema recurrente según Doderó es el apostar por la experiencia práctica antes que la académica. “Muchas familias no apuestan por la capacitación de los sucesores, como tampoco los servicios de un experto externo, lo cual hace que los problemas sean resueltos de forma muy artesanal y casera”, afirmó Doderó.

A propósito, según Doderó en su libro “El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas”, la empresa familiar conoce de cuatro etapas acompañadas por crisis que pueden impulsar a la firma o enviarlas al ocaso comercial.

### **Primera Etapa**

Etapa del Fundador, emprende el negocio. Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento -hombre o mujer- pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. Se podría decir que el fundador “ve la oportunidad donde los demás viendo no ven”.

Su plan de negocio podría estar escrito en una servilleta de papel en la que escribe para contarle a un amigo o familiar. La personalidad del fundador se caracteriza por ser emprendedor, asertivo y con una gran capacidad para superar las dificultades.

Aquí el fundador juega un rol fundamental ya que es él quien cumple varias funciones y no suele tener con quién compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una.

Primera crisis: falta de delegación. Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes porque está teniendo problemas de productividad, comerciales e incluso financieros.

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Se resiste porque no les tiene suficiente confianza de que vayan a hacer bien sus trabajos, y

porque no tiene tiempo para controlarlos. En caso de lograrlo podrá superar esta primera crisis que es la propia del crecimiento por el éxito inicial.

### **Segunda Etapa**

Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador. Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias, como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización o que ha desarrollado internamente.

Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa que da origen a esta etapa.

Segunda crisis: el ingreso de los hijos. El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa causa a la familia mucho entusiasmo, no deja de presentarles ciertas dificultades. Algunas de ellas son:

La superposición de roles de ser la misma persona en la familia y en la empresa, es decir el padre es padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La confusión de estos roles entra en conflicto con facilidad o, al menos, provoca discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni el clima familiar.

El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparado que puedan estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa que, por cierto, no suelen estar claros.

La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa, especialmente luego de graduarse en la universidad, lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, y que por este motivo los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone querer realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador porque éste se siente molesto con las críticas que sus hijos le hacen para justificar los cambios que consideran que la empresa necesita. Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa y

alimentarle sus sueños. Pero, sobre todo el fundador, tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido por sacar la empresa adelante, cueste lo que cueste, y lograr que sus hijos se entiendan trabajando juntos sin tener el fundador que actuar de árbitro en sus peleas.

### **Etapa Tercera**

Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos. Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios, dirigir mejor la empresa y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo por la empresa.

Tercera crisis: fallecimiento del fundador - Crisis de poder entre los hermanos. A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre -o madre- es un momento difícil que hay que superar. La sucesión suele ser un tema incómodo y es un tema que suele retrasarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional. La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador porque será más sencillo lograr el consenso de los hijos. Además, podría ser demasiado complicado dejarlo librado a la generación siguiente estando el fundador ya ausente. Los obstáculos comunes a la comunicación suelen ser los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal. Algunos ejemplos, según Doderó más comunes son: el mal desempeño de un hermano o, peor aún, del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones generan, en forma inmediata, problemas de relación entre ellos, porque no saben cómo conversar sobre estos temas sin que esto ocasione problemas con el hermano o hermana y, por consiguiente, con su cuñado o cuñada. Los temas económicos son otro problema, cuando unos creen que por ser los que más aportan debieran tener una compensación económica por ello, pero al no saber cómo tratar este tema sin que sus hermanos se sientan ofendidos lo triangulan a través de otros familiares.

### **Etapa Cuarta**

El gobierno corporativo profesional. De la etapa del fundador a sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una sola persona a otra donde los hijos deben aprender a

consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar para que les permita superar la crisis de la etapa anterior. Por esta razón la familia debe concentrarse por mejorar la calidad del gobierno corporativo, salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos -vender o continuar- el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la empresa familiar.

Cuarta crisis: accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder. A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información, debido a que los controles son débiles y prevalece la gente de confianza por encima de los controles y el flujo de información. El directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de éstos a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general.

En esta etapa, el gobierno corporativo deberá poner énfasis por respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. La falta de transparencia de información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve entre los accionistas familiares que no trabajan en la empresa que pierdan confianza en quienes la dirigen. La falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a otros accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman las decisiones. De no respetarse estos principios sería muy probable que surjan conflictos que serán difíciles de resolver y que puedan poner peligro la continuidad de la empresa familiar. “En esta etapa con mayor necesidad se necesita la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa. Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino porque le supondrá un mayor trabajo al tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno. Además, hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más cómoda para quien ejerce el poder pero termina siendo más peligrosa por los conflictos que aumentarán los riesgos para la continuidad de la empresa familiar”, señaló Dodero.

### **DEFINICIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

En conclusión, una vez analizada cada actividad primaria y secundaria en detalle, se determinan las fortalezas y debilidades de cada una de ellas.

### **FORTALEZAS**

- Buena imagen corporativa debido a la trayectoria que la empresa tiene en el mercado y adecuado sistema de planificación
- Buen acceso al mercado financiero debido a la solidez del grupo empresario
- Correcto manejo de los RRHH, en especial los servicios terciarizados de mano de obra
- Buena visión y vocación por la innovación tecnológica (cámaras, RF-Id, trazabilidad, etc.)
- Excelente calidad y capacidad de las instalaciones.
- Ventaja por la integración vertical y complementariedad con otros servicios relacionados
- Buena imagen del negocio y correcta definición de mercados objetivos
- Al parecer se tiene una buena estrategia de productos y servicios
- Buena capacidad de financiamiento para incrementar la capacidad logística debido a la solidez corporativa
- Gestión de calidad de los bienes comprados. Necesidad de responsables bien definidos en aprovisionamiento
- Excelentes plantas en cuanto a tamaño y localización
- Existencia de cuentas claves

### **DEBILIDADES**

- Mejorar gestión de calidad en la producción. Se requiere contar con certificaciones de sistemas de calidad para dar respaldo a los servicios.
- Mejora en sistemas de control de productividad.
- Trazabilidad de mercadería.
- Se debe implementar análisis de riesgo de la estructura y actividad.
- Adoptar y comunicar procesos de RRHH adecuados haciendo hincapié en la capacitación internacional. Aumentar tecnología en sistemas de evaluaciones. Incorporar sistemas de recompensas e incentivos de acuerdo a la productividad del personal de tipo operativo.
- Mejorar análisis de valor en las compras.
- Intensificar actividades comerciales para retener cuentas claves y captar mayor cantidad de las mismas.
- Mejorar en sistema de planificación y control de gestión. Necesidad de definición de una estructura organizacional adecuada.
- Incorporar tecnología de apoyo para la actividad de Logística Externa. Mejorar en la definición a nivel procedimental y segmentación de actividades de la misma.
- Necesidad de networking nacional e internacional para mejorar la actividad comercial.

- Adoptar mejores sistemas de comunicación e información.
- Mejorar definición de mercados, estrategia de producto y precio logrando el ofrecimiento de un servicio integral.
- Aumentar la independencia de la gestión financiera y de la gestión tributaria.

### **DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**

La estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.

Luego de nuestro análisis de ambiente externo e interno, podemos identificar claramente que nos debemos centrar en un nicho de mercado, que son bodegas que no desean incorporar estructura o invertir en almacenamiento y logística, y ganar una ventaja competitiva al satisfacer sus necesidades y gustos especiales de mejor manera que nuestros competidores.

Lo cierto es que nuestros consumidores son muchos más exigentes en sus necesidades o requerimientos. Cada bodega o comercializadora de vino una vez que toma los servicios de un frigorífico, no lo hace por única vez, sino más bien que da inicio a una relación a largo plazo. Independientemente de los precios pactados, ellos están eligiendo una empresa en la cual depositan la confianza de sus operaciones, las que en su mayoría son de comercio exterior, es decir que nos confían que sus exportaciones salgan en tiempo y forma.

De acuerdo a lo anterior, basta decir que nuestra estrategia se enfoca en la diferenciación, en buscar ser únicos en forma valiosa para una variedad de clientes. Obteniendo así una ventaja competitiva en atributos que nuestros compradores consideran diferentes o características distintivas que hagan que se sientan unidos a nuestra empresa y logren ser leales a nuestros servicios.

Una de las rutas básicas que nos basamos para lograr nuestra ventaja competitiva es ***incorporar atributos al producto y características para el usuario que reduzcan los costos***



*generales* por utilizar nuestro servicio. Es decir, como antes se menciono nuestros consumidores buscan desprenderse de sus estructuras y tratar de disminuir sus costos.

Es por ello que la ventaja competitiva se desarrolla en nuestras actividades de Logística Externa, en la etapa posterior a la fabricación de la cadena de valor y nuestros factores críticos de éxito son el tiempo de carga y descarga, de entrega de pedidos, la precisión, seguridad y productividad.

### **ESTRATEGÍA CORPORATIVA**

La estrategia corporativa es el plan de acción administrativo general para una compañía diversificada. Se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus negocios diversificados.

Es importante mencionar que nuestra unidad de negocios se encuentra dentro de un negocio corporativo que es la actividad de supermercado. Nuestro fundador cada vez que busca agregar una nueva unidad de negocios, se basa en la sinergia que esta generaría.

La estrategia mayor de la compañía es la reducción de costos generales para un cliente de tipo masivo. Dicho esto, la constante búsqueda de la corporación es tratar de disminuir las estructuras de costos de cada segmento de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, cada vez que se decide incorporar una nueva unidad de negocios, se busca la sinergia entre las unidades de negocios relacionadas para seguir alimentando la ventaja competitiva.

En nuestro caso particular, no aporta en principio a la estrategia corporativa, sino más bien surge de aprovechar nuestras fortalezas en actividades logísticas para aplicarlas en otro tipo de industrias.

A modo de comentarios o anécdota, me remonto a los inicios de nuestra actividad. El frigorífico en su comienzo fue utilizado como centro de distribución de lácteos. En ese entonces eran alrededor de 80 tiendas. Se trataba de una instalación de casi 5.000 metros cuadrados, cuando solo se necesitan alrededor de 2.000 metros cuadrados para el funcionamiento de la planta, por lo que nos encontrábamos con dos situaciones; la capacidad ociosa y los altos costos fijos de la estructura.

En ese momento comenzaba la explosión de la industria vitivinícola. Casi 3 años después de la devaluación, las bodegas empezaban a entender la exportación de vino como negocio y ya preparan sus estructuras para ello.

Algunas bodegas pasaban por la zona, porque era el único frigorífico en Lujan de Cuyo, y consultaban si era apto para la guarda de sus productos. Y es así es como se empiezan a almacenar algunos pallets en el frigorífico. Luego se comenzó con la habilitación ante en el INV y al poco tiempo (1 año) la planta ya estaba completa y lácteos había sido trasladado cerca de los centros de distribución de no perecederos.

En conclusión, casi por accidente nace nuestra actividad en la industria vitivinícola, que si bien no sigue en detalle la estrategia corporativa, pero básicamente por la experiencia en distribución y almacenamiento es por lo que actualmente nos eligen como los encargados de gestionar sus operaciones.

### **MATRÍZ BCG**

Utilizada para un análisis de la cartera de negocios y la posición de un negocio o un producto dentro del mercado.

Para nuestro caso analizaremos los cuatros productos que actualmente ofrece la unidad de negocios.

- Servicio Guarda
- Servicio Fraccionamiento
- Servicio Etiquetado
- Servicio Logística

La matriz BCG <sup>7</sup>está compuesta por dos ejes, el eje vertical define el crecimiento en el mercado y el horizontal la cuota de mercado o la posición que tiene el negocio en el mercado.

De la interacción entre ambas variables surgen cuatro estados en los que se puede encontrar el producto o negocio:

**Negocios Estrellas> Servicio de Etiquetado.** Comprende aquel negocio que tiene una alta participación en el mercado con una alta tasa de crecimiento del mismo. Generador

---

<sup>7</sup> Ver Anexo - referencia 4. Matriz BCG

de rentabilidad pero que requieren constantes inversiones lo que hace que tengan un flujo de fondos nulo o negativo generalmente.

**Negocios Vacas > Servicio de Guarda.** Negocios que tienen una alta participación en el mercado, pero el mercado tiene una baja tasa de crecimiento. Es este estado, los negocios son generadores de ingresos, lo que implica una importante rentabilidad y con bajas inversiones.

**Negocios Signos de Interrogación > Servicio de Fraccionamiento.** Estos negocios tienen una baja participación en el mercado y el mercado a su vez tiene una alta tasa de crecimiento. Son negocios que no se conoce exactamente qué pasará con ellos. Requieren de constantes inversiones, las cuales se desconoce si serán rentables o no.

**Negocios Perros > Servicio de Logística.** Se combina una baja participación del mercado por parte de la empresa, con un mercado estancado o pleno decrecimiento. Son productos en su última etapa del ciclo de vida generalmente.

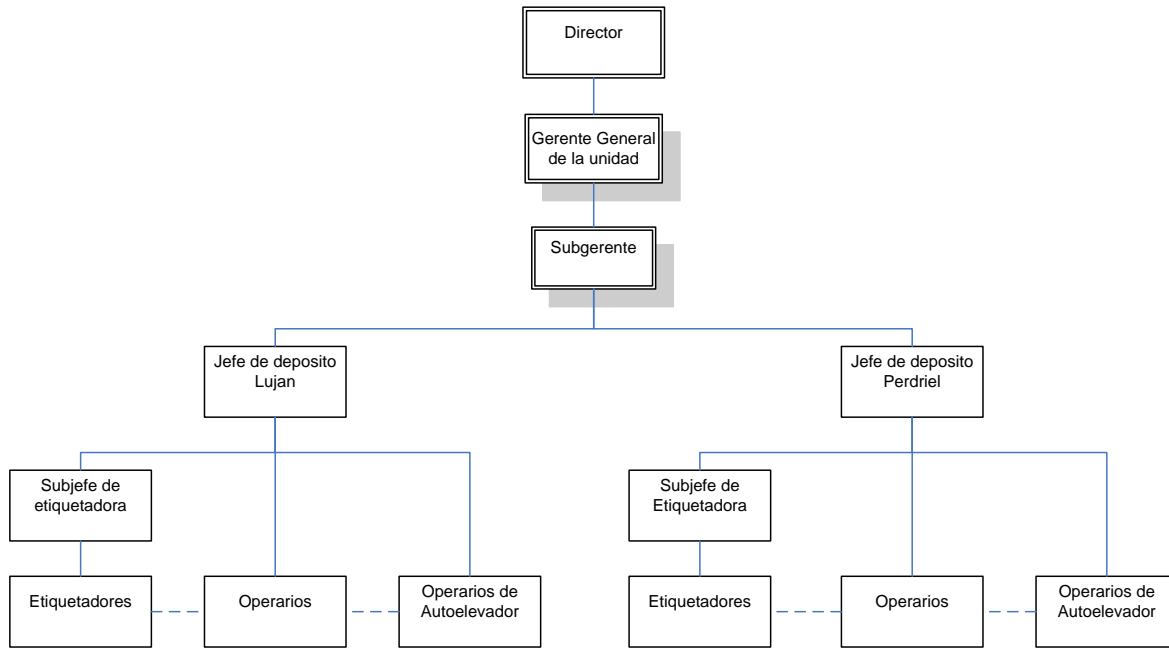
### **GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES**

La determinación de estrategias funcionales se realizan en base a la estrategia del nivel más alto. El objetivo de cada una ellas es ayudar desde cada departamento a la realización de la estrategia a nivel de negocio.

Por lo tanto, definido que nuestra ventaja competitiva se ubica en la actividad de Logística externa, que nuestra estrategia se basa en la diferenciación y que nuestros puntos críticos de éxitos son la precisión, tiempo de respuesta y seguridad en nuestros productos, ahora vamos a definir como desde cada departamento como nos ayudaran a la realización.

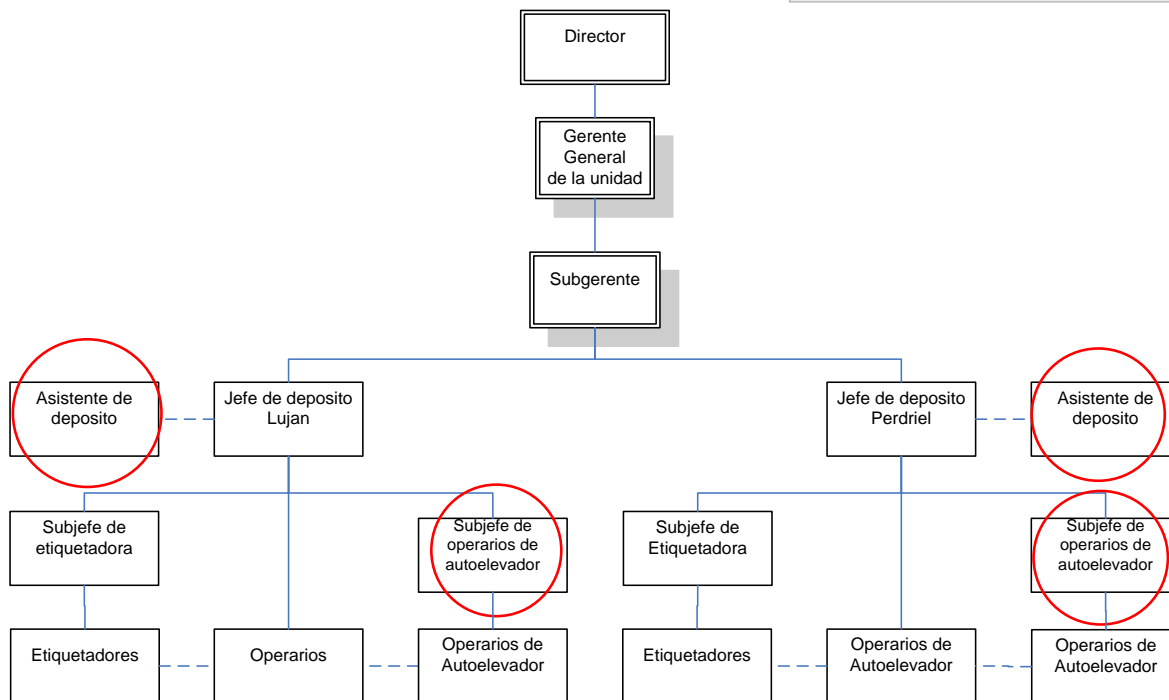
### **ESTRATEGÍA DE RECURSOS HUMANOS**

## Estructura organizacional



### Estructura organizacional propuesta

Fuente: ELABORACION PROPIA



Fuente: ELABORACION PROPIA

Como parte de la mejora en la estructura organizacional que se define como una de nuestras debilidades, se detecta que es necesaria la incorporación de un asistente del jefe de depósito de cada locación.

Actualmente cada jefe de depósito debe realizar varias tareas y controles que son exclusivas de su puesto. Se descubre que es alta la responsabilidad y que el riesgo del error es alto. De manera que no cuenta con ayuda para atenuar cualquier tipo de error. A su vez, se detecta

que cualquiera que fuera el motivo por el cual ese puesto se ausente, la estructura que sigue sobre él se desestabiliza. Por lo tanto se determina que es necesaria la incorporación de un asistente para disminuir errores y riesgo del puesto de Jefe de depósito.

Otra mejora que se descubre es la incorporación de un puesto como subjefe de operarios de autoelevador. Durante el desarrollo de tareas operativas en la organización se detecta que no hay responsabilidad directa sobre las órdenes que imparte el jefe de depósito, por lo tanto cuando hay alguna orden sin realizar, los operarios de autoelevador que resultan ser tres por lo menos en cada depósito no se hacen cargo de la falta de responsabilidad sobre el incumplimiento de la orden.

Se determina que al incorporar un subjefe, éste tiene absoluta responsabilidad y control sobre el cumplimiento de las órdenes que imparte el jefe de depósito. A su vez, la administración del tiempo de cada orden ahora sería tarea del subjefe.

### **Procedimientos administrativos en recursos humanos.**

Como toda unidad de negocios inmersa en una corporación, se exige un tipo de estructura lineal con un director a cargo de la unidad.

Un miembro del directorio es el responsable máximo de la unidad de negocios y el encargado de planificar y fijar los objetivos.

El gerente general de la unidad es el responsable de desarrollar planes e impartir procedimientos y programas para la puesta en marcha de la planificación. Desarrolla potenciales clientes y refuerza la lealtad con los actuales.

El subgerente es el encargado de poner en marcha la planificación y control a los miembros inferiores del organigrama que realicen las actividades que se les otorga realizar. También desarrolla en forma diaria relación con el cliente.

Los jefes de depósitos son los encargados de realizar tareas de tipo operativas del proceso productivo de servicios tales como la recepción, identificación, clasificación y despacho de mercaderías. Tienen personal a cargo que son los Subjefes de etiquetadoras y operarios de autoelevador. Encargado de supervisar el estado y mantenimiento de las instalaciones

Los asistentes de depósitos tienen trato directo con clientes que ingresan al establecimiento. Realizan actividades como la preparación y, bajo la supervisión del jefe depósito, el despacho de mercadería.

Los subjefes de operarios de autoelevador, son los encargados de la recepción de mercadería, clasificación y despacho hacia las cámaras frigoríficas, siempre bajo la supervisión y el control del jefe de depósitos. Tienen a cargo los operarios de autoelevador.

Los subjefes de etiquetadoras son los encargados de controlar y poner en marcha el proceso productivo de etiquetado.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ver Anexo. Descripción de puestos

### **Contratación del Personal.**

Actualmente la planta cuenta con personal de tipo efectivo que son aquellos que se mencionan en la estructura administrativa de la organización y además personal de tipo temporarios que son utilizados como operarios.

El reclutamiento y selección de operarios lo realiza la empresa se contrata para la provisión de personal. La evaluación y rendimiento de cada operario se realiza durante la producción y lo realiza el jefe de etiquetado.

### **Capacitación.**

La capacitación de cada puesto lo realiza la persona de jerarquía superior a cada puesto.

Lo que se debe incorporar es capacitación a nivel internacional. La cantidad de clientes que no hablan español o que su origen es en estados unidos es considerable en los últimos años. Si bien no se pretende que todos aprendan la lengua inglés, pero si se sugiere que al menos ciertas frases o formas de comunicación deben incorporar en todos los niveles de jerarquía.

### **ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN**

Formular la Estrategia de Producción determinará qué decisiones deben adoptarse, para que la Producción conduzca a la empresa a alcanzar Ventajas Competitivas a medio/largo plazo.

Lo que se debe desarrollar en la estrategia de producción es identificar las mejoras que se deben realizar en la actividad de Logística Externa, donde hemos identificado nuestra ventaja competitiva.

Durante el desarrollo de la cadena de valor, se menciona que la actividad de Logística externa se debe segmentar y estructurar para darle la eficiencia e importancia como sector principal de la compañía.

Por lo tanto, la estrategia de producción se enfoca en reestructurar la actividad como parte esencial del servicio que quiere ofrecer.

### **Localización de planta**

Se cuentan con dos plantas ubicadas en Lujan de Cuyo y Perdriel de la provincia de Mendoza.

Lujan de Cuyo cuenta con 5.000 metros cuadrados de cámaras frigoríficas, mientras que Perdriel cuenta con 11.000 metros cuadrados.

Geográficamente resulta una de las zonas más centrales de toda la industria vitivinícola de la provincia de Mendoza. Allí se concentran el 70% de las bodegas.

## **Diseño del proceso productivo y / o del servicio del proyecto**

El diseño productivo de nuestra planta se divide en cuatro tipos de operaciones:

Ingreso/ Egreso de Mercadería

### **Ingreso de Mercadería**

Momento 1: Transporte ingresa a la planta. Personal de seguridad procede a la revisión de la mercadería y da aviso al Jefe de depósito.

Momento 2: Seguridad realiza el conteo de la mercadería, visa el remito de ingreso.

Momento 3: Jefe de depósito recibe Remito, visado por personal de seguridad y revisa si hay diferencia entre el conteo realizado por seguridad y lo real.

Momento 4: Jefe de depósito da aviso al personal de autoelevador que descargue la mercadería y proceda a almacenar donde le ordene.

Momento 5: Personal de Autoelevador, procede a descargar mercadería de transporte y almacena en la cámara correspondiente.

Momento 6: Jefe de depósito procede a cargar el remito en registro de entrada. Firma el remito elaborado por bodega y entrega copia del registro de entrada.

### **Egreso de Mercadería**

Momento 1: Transporte ingresa a la planta. Personal de seguridad da aviso al Jefe de depósito.

Momento 2: Seguridad instruye que Chofer de carga se dirija a la oficina de Jefe de depósito.

Momento 3: Jefe de depósito revisa si hay autorización por parte de la bodega y si existe especificación de la mercadería que retira.

Momento 3'': Si la carga ha sido ordenada con anterioridad, personal de autoelevador procede a preparar la mercadería especificada. (picking)

Momento 4: Jefe de depósito instruye a personal de autoelevador que busque la carga autorizada y preparada para su envío.

Momento 5: Personal de autoelevador carga la mercadería indicada y Jefe de depósito realiza el remito correspondiente.

Momento 6: Personal de seguridad revisa que el remito coincida con la carga y visa el remito duplicado.

Momento 7: Se retira transporte.

### **Retiro de muestra/ mercadería en cajas:**

Momento 1: Persona autorizada/ Courier ingresa a la planta. Personal de seguridad da aviso al Jefe de depósito.

Momento 2: Seguridad instruye a persona autorizada/Courier que se dirija a la oficina de Jefe de depósito.

Momento 3: Jefe de depósito revisa si hay autorización por parte de la bodega y si existe especificación de la mercadería que retira.

Momento 3'': Si la carga ha sido ordenada con anterioridad, personal de autoelevador procede a preparar la mercadería especificada. (picking)

Momento 4: Jefe de depósito instruye a personal de autoelevador que busque la carga autorizada y preparada para su envío.

Momento 5: Personal de autoelevador entrega la mercadería indicada y Jefe de depósito realiza el remito correspondiente.

Momento 6: Personal de seguridad revisa que el remito coincida con la carga y visa el remito duplicado.

### **Proceso de Etiquetado:**

Momento 1: Persona autorizada de bodega solicita turno de etiquetado a Jefe de depósito. Debe especificar si es etiquetado automático o manual y la cantidad de botellas que se desea etiquetar.

Momento 2: Personal de bodega, citado el día de turno, debe ingresar a la sala de etiquetado y entregar etiquetas y contra etiquetas. Luego debe especificar a personal de autoelevador que vino desea etiquetar y los insumos secos necesarios.

Momento 3: Subjefe de etiquetado procede a verificar si hay ficha técnica de la bodega y del producto específico que va a etiquetar. En caso de que exista se controla que coincida con lo que personal de bodega indica. Si hay diferencia se debe dar aviso a Jefe de depósito y personal de Bodega.

Momento 3'': En caso de que no exista ficha técnica ya sea porque se trata de un nuevo cliente o producto nuevo, subjefe de etiquetado debe crear una con las especificaciones técnicas.

Momento 4: Personal de autoelevador entrega la mercadería indicada y Jefe de depósito realiza la orden de servicio de etiquetado correspondiente y entrega a Subjefe de etiquetado.



Momento 5: Subjefe de etiquetado procede a dar la orden a personal en planta (etiquetadores) para comenzar el etiquetado, siempre con personal de bodega presente.

Momento 5: Etiquetadores proceden a comenzar con la producción. Subjefe de etiquetado registra cada pallet terminado durante el etiquetado.

Momento 6: Finalizada la cantidad de botellas que personal de bodega indicó, se ordena a personal de autoelevador que retire mercadería de la sala de etiquetado y subjefe de depósito específica donde se debe almacenar el producto terminado.

Momento 7: Se procede al cierre de la orden de servicio y se firma por duplicado.

Como se menciono anteriormente, lo que busca en la estrategia de producción es una reestructuración de la misma para optimizar la actividad de Logística Externa y potenciar la ventaja competitiva.

A continuación se sugiere una nueva forma de organizar el ingreso y egreso de mercadería.

Como objetivo se busca atenuar debilidades y mejorar:

- ✓ Trazabilidad de mercadería
- ✓ Tecnología de apoyo para Logística Externa y lograr el registro de todo el proceso.
- ✓ Mejorar Sistema de comunicación e información en toda la planta y sobre todo con personal involucrada en carga y descarga
- ✓ Reducción de tiempos
- ✓ Mejorar tiempos de respuestas

### **Ingreso de Mercadería PROPUESTO**

Momento 1: Transporte ingresa a la planta. Personal de seguridad procede crear en la pc el registro de entrada. Da aviso mediante radio a Asistente de depósito.

Momento 2: Personal de seguridad visa el remito de ingreso y detalla número de registro de entrada.

Momento 3: Recibido Aviso de Personal de Seguridad. Jefe de depósito verifica si hay autorización y especificación por parte de la bodega del ingreso de mercadería.

Momento 4: Verificada Autorización. Asistente da aviso mediante radio, a subjefe de operarios de autoelevador

Momento 5: Subjefe de operarios de autoelevador delega al operario de autoelevador que corresponda a la zona otorgada, que guarde la carga autorizada por jefe de depósito.

Momento 5'': Asistente de depósito verifica si hay diferencia entre el remito realizado por bodega y el conteo real. Si hay diferencia da aviso a jefe de depósito.

Momento 6: Asistente de depósito entrega obleas que deben pegarse en cada pallets donde indica la zona donde se debe almacenar la carga.

Personal de Autoelevador, procede a descargar mercadería de transporte y almacenar en la cámara correspondiente.

Momento 7: Jefe de depósito procede a finalizar el registro del remito emitido por bodega en registro de entrada. Firma el remito elaborado por bodega y entrega copia del registro de entrada.

### **Egreso de Mercadería PROPUESTO**

Momento 1: Transporte ingresa a la planta. Personal de seguridad procede a crear en la pc el remito. Da aviso mediante radio a Asistente de depósito.

Momento 2: Recibido Aviso de Personal de Seguridad. Jefe de depósito verifica si hay autorización y especificación por parte de la bodega del egreso de mercadería.

Momento 4: Verificada Autorización. Asistente da aviso mediante radio, a subjefe de operarios de autoelevador

Momento 5: Subjefe de operarios de autoelevador delega al operario de autoelevador que corresponda a la zona otorgada, que busque la carga autorizada por jefe de depósito.

Momento 6: Asistente de depósito verifica si el pedido ya ha sido ordenado con anterioridad (picking) y da aviso a Subjefe de operarios de autoelevador.

Momento 6: Operario de autoelevador procede a cargar la mercadería correspondiente a su zona otorgada. Asistente de depósito controla la operación y da aviso a Jefe de depósito sobre la mercadería cargada.

Momento 7: Jefe de depósito procede a finalizar el registro del Remito. Asistente de depósito debe visar el remito corroborando que coincida con lo efectivamente cargado.

Momento 8: Personal de Seguridad revisa que estén las firmas correspondientes.

Momento 9: Se retira camión de la planta.

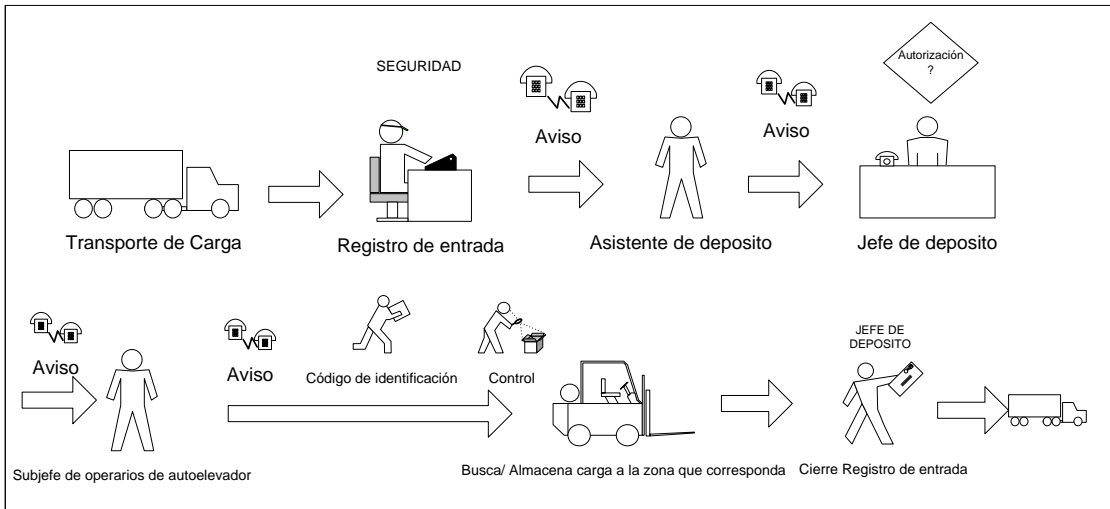
Con esta nueva modalidad se trata de:

- Medir tiempos de respuesta. Cuando personal de seguridad da ingreso al registro de entrada, comienza a correr el tiempo y una vez que Jefe de depósito haga el registro de la mercadería (cumplimiento del registro de entrada) se da por finalizada la operación.

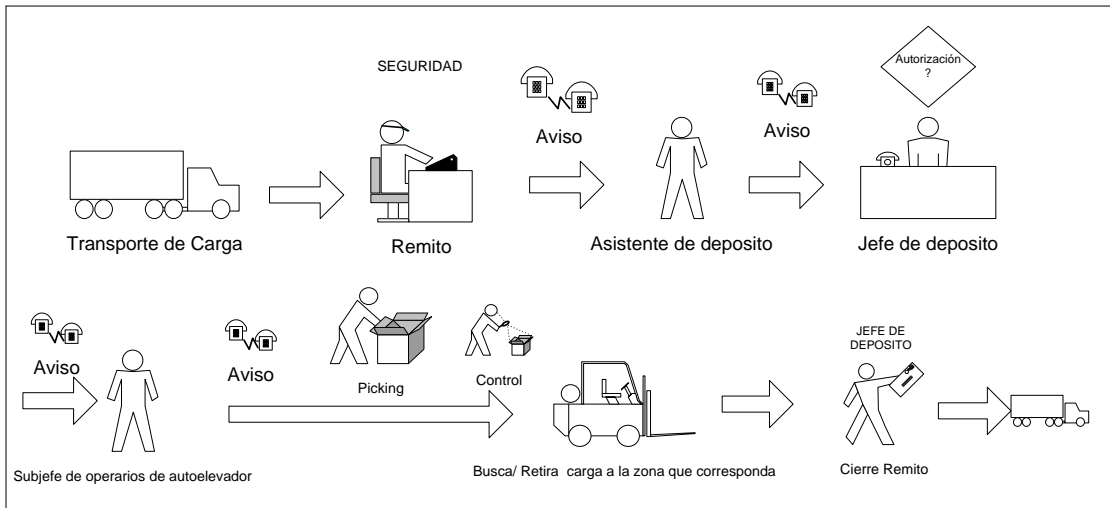
A través del sistema se puede listar los tiempos entre la creación y la finalización del registro de entrada.

- “Cuando todos son responsable de algo, nadie es responsable”. Asignando zonas para operarios de autoelevador y creando una nueva figura como es el asistente de depósito, nos permite tener responsables por cada operación que se realice en la carga y descarga de mercadería.
- Mejorar la comunicación y la fluidez entre los miembros de planta. Al aportar radios entre los operarios permite que la información llegue más rápido y sin interrupciones. Actualmente se pierde mucho tiempo buscando a cada operario por la planta.
- Trazabilidad de mercadería. Se puede identificar claramente cuando la mercadería ingresa y en donde se almacena.

### INGRESO DE MERCADERÍA



### EGRESO DE MERCADERÍA



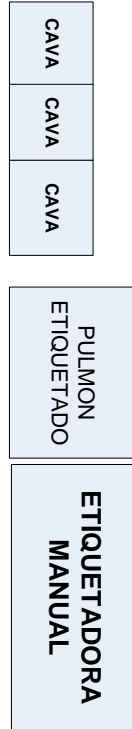
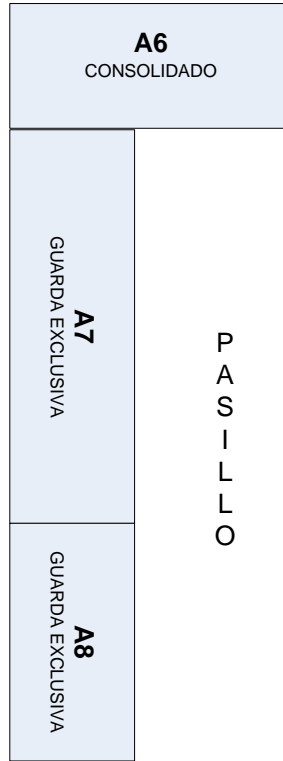
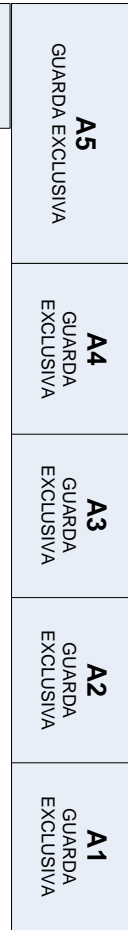
Fuente: ELABORACION PROPIA

### **Distribución de planta.**

La distribución en planta se realiza en base a la modalidad de precio que adquiera cada bodega. Existen dos tipos de modalidad; guarda exclusiva y guarda compartida.

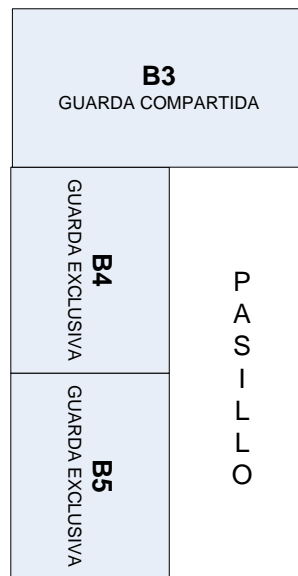
A continuación se muestra la distribución en planta de Lujan y Perdriel, las dos locaciones que cuenta la compañía.

ZONA NORTE



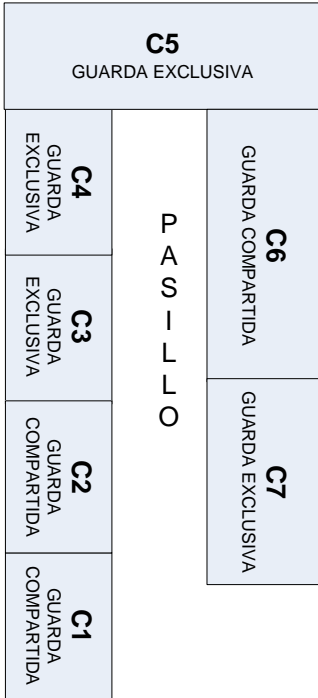
DOCK DE CARGAS

SUBSUELO

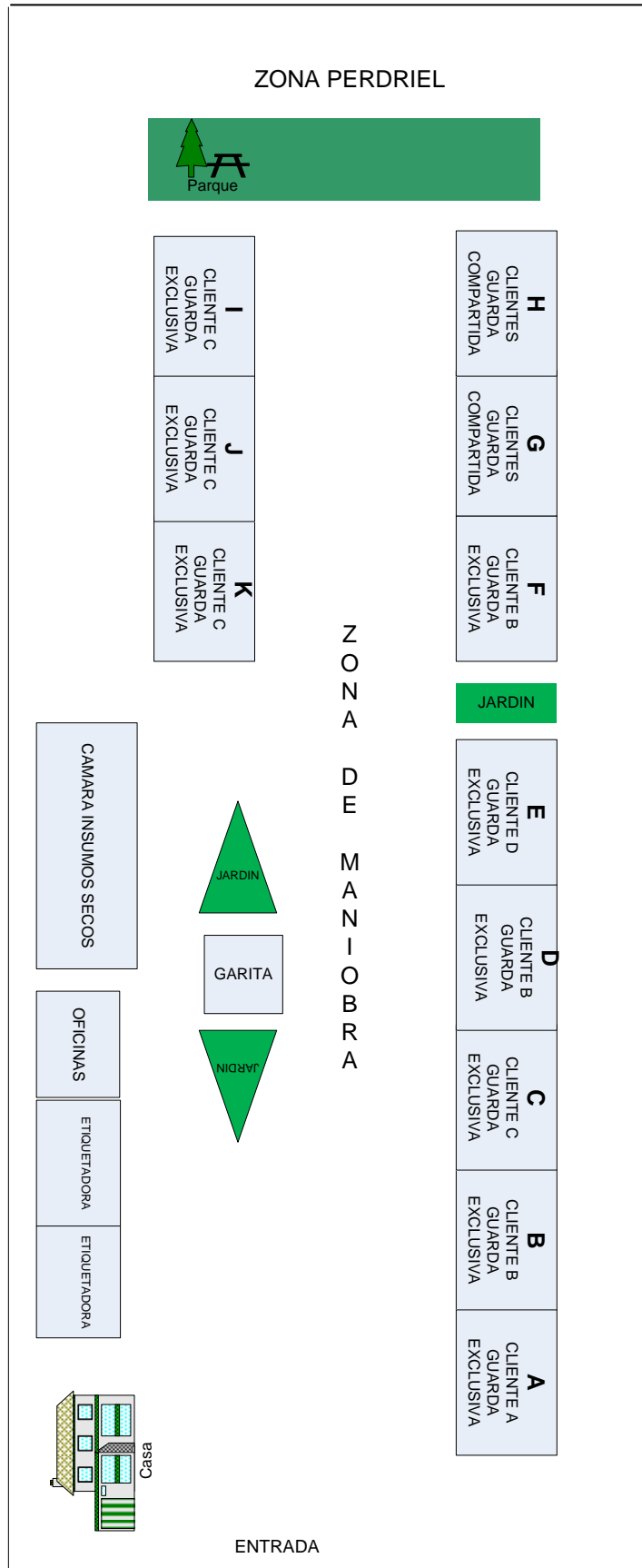


PLANTA UBICADA EN LUJAN  
DE CUYO

ZONA SUR



ENTRADA GALPÓN



Fuente: ELABORACION PROPIA

## **ESTRATEGÍA COMERCIAL**

La estrategia que se determinara para este tipo de unidad de negocios está basada en el mercado de negocio o de tipo industrial.

Las características para este tipo de mercado es que hay menos compradores, pero más grandes, se debe desarrollar una relación más cercana entre proveedor y cliente, los compradores se concentran geográficamente y las compras son directas, es decir que hay menos intermediarios.

El tipo de demanda en este mercado es *derivada*, es decir que depende de la demanda de productos terminados, en este caso el vino, y la empresa adquiere servicios en función de lo que vende.

### **ANÁLISIS DE MERCADO INDUSTRIAL DE BODEGAS POTENCIALES**

#### **CONSUMIDORES DE LOS SERVICIOS.**

Análisis de la Competencia existente en dicho Mercado.

Nuestros competidores en forma directa son cinco frigoríficos. En orden de importancia se detallan a continuación:

**FRIGORIFICO ACONCAGUA:** Representa el competidor más fuerte dentro de la industria. Tiene prácticamente la misma capacidad que Cavas de Millan (10.000/11.000 metros cuadrados). Respecto al precio es un 16% más caro en la tarifa por posición y además cobra adicional de \$ 29,00 de ingreso y egreso de mercadería.

La fortaleza que nos compara y nos distingue de ellos es que Cavas de Millan solo se dedica a la industria de servicios vitivinícolas, mientras que Aconcagua utiliza su capacidad en la guarda de vino, frutas y perecederos (pescado, pollo). Otra característica que nos diferencia es que nuestra compañía ofrece alquiler de cámaras completas para Bodegas de alto y mediano volumen.

Posee cuentas claves, es decir clientes que son estratégicamente esenciales de la industria.

Geográficamente se encuentra a más casi 40 km de nuestras instalaciones y se ubica en la zona de Godoy Cruz. Resultando una locación atractiva para bodega que se ubican en Maipú y Rodeo de la Cruz.

**AC/MD:** Es el competidor más cercano a nuestras instalaciones pero de menor estructura. Posee alrededor de 4.000 metros cuadrados cubiertos. Es un competidor fuerte porque mantienen la misma tarifa que nuestra compañía.

Solo se dedica a la industria vitivinícola, lo que nos iguala en condiciones respecto a nuestros clientes. La debilidad que poseen es el tiempo de repuesta, no poseen estructura en

cuanto a operarios de autoelevador y personal de etiquetado para atender en forma rápida a clientes de alto volumen.

**PROFRIO:** De estructura similar a AC/MD, alrededor de 4.000 metros cuadrados de cámara frigoríficas. Posee dos clientes claves para la industria de servicios vitivinícolas. Se encuentra en la zona de Maipú (ruta 60).

**ASSA/MANSO:** Competidores más débiles con estructura no menor a 2.000 metros cuadrados. No son capaces de atender a clientes con volúmenes altos porque carecen de estructura operativa. Se mantienen con algún cliente clave para ellos pero no logran mantener clientes a largo plazo. Los tiempos de espera son largos y la industria necesita de respuestas rápidas.

### **Segmentación, Target y Posicionamiento.**

Teniendo en cuenta nuestra posición en la industria podemos definir una segmentación, en base a criterios geográficos y demográficos.<sup>9</sup>

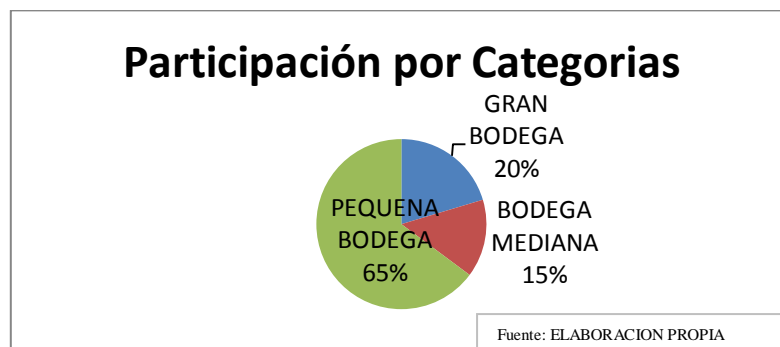
Con respecto al primer criterio, se define concentrar los esfuerzos de mercadotecnia en la provincia de Mendoza, específicamente en clientes que elaboran o centralizan sus operación de logística en Lujan de Cuyo, Maipú y Tupungato.

En base al criterio demográfico, se busca identificar aquellos clientes con determinada capacidad. Se agruparan en tres categorías y a partir de allí se determina la estrategia de mercadotecnia para cada uno de ellos.

En primera instancia se busca poder identificar por categoría a todos los exportadores actuales del mercado para poder tener una idea global de toda la industria.

Las categorías que se utilizaran son GRAN BODEGA, BODEGA MEDIANA y PEQUEÑA BODEGA.

Se agruparan en base a la cantidad de cajas exportadas FOB en dólares durante el último año 2010-11 a todos los exportadores del mercado total.<sup>10</sup>



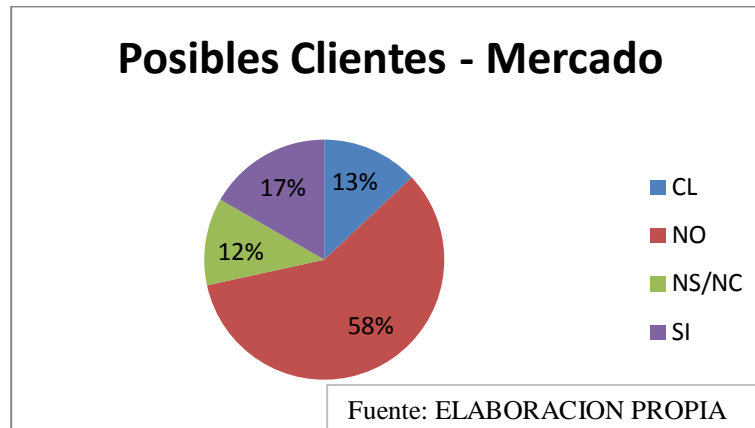
Pero para poder determinar nuestro mercado es importante poder identificar aquellos que son posibles como potenciales clientes.

<sup>9</sup> Philip Kotler – Dirección de Marketing, segmentación de mercados industriales.

<sup>10</sup> Ver anexo. Referencia 4



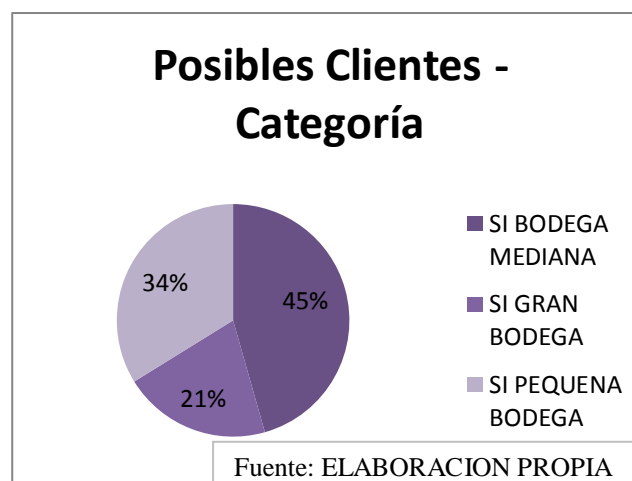
Para ello se realiza un segundo filtro. En base a la cantidad total de exportadores, siendo 408 en total, se identifico uno a uno, la locación donde se encuentra y la estructura de cada bodega.



Por lo tanto, se determino que solo el 17% es un posible cliente para nuestra compañía. A esto hay que sumarle un 13% del mercado que actualmente es cliente de nuestra empresa y un 12% corresponden a empresas que no se pueden identificar en nuestra base de datos.

El 58% restante no se consideran posibles clientes. El criterio del NO, se baso en varias variables que a continuación se detallan:

- Se encontraban fuera de locación que se intenta cubrir
- No contaban con un volumen suficiente
- Contaban con estructura propia
- No se podían identificar como un proyecto sólido



Analizado el mercado de los posibles clientes para nuestra compañía. Se llega a la conclusión que, tal como muestra el grafico, el 21% corresponde a grandes bodegas, el 45% a bodegas mediana y por último el 34% a pequeñas bodegas.

Por lo tanto, de acuerdo al análisis de mercado de bodega y posibles clientes, se determina que todavía se pueden seguir buscando nuevos clientes y que existen bodegas que necesitan de nuestros servicios...

Se establece como objetivo en la estrategia de comercialización alcanzar el aumento del 30% en la facturación para los próximos años.

<p><b>Objetivo Marketing: 30% Facturación</b></p>
---

Como sub objetivo comercial, se determina:

- Se debe conseguir al menos un cliente como GRAN BODEGA
- Dos clientes como BODEGA MEDIANA
- Cuatro clientes como PEQUEÑA BODEGA

Además, se propone que se debe seguir la misma tendencia de los ingresos que actualmente se desarrollan. Es decir, que dentro del 30% de incremento de la facturación, se divida entre las dos actividades principales; 15% aumento en servicio de guarda y 15% en aumento de servicio de etiquetado.

### **MIX DE MARKETING**

#### **Productos y Servicios.**

Como se ha mencionado durante todo el trabajo. Nuestra compañía ofrece cuatro tipos de productos.

- Servicio de Guarda
- Servicio de Etiquetado
- Servicio de Logística
- Servicio de Fraccionamiento

#### **Precios.**

La estrategia de precios está vinculada con la categoría de cada bodega. Contamos con dos modalidades de precio.

- ▶ Guarda Exclusiva
- ▶ Guarda Compartida

La modalidad por *Guarda Exclusiva* permite que el usuario disponga de su propio espacio para el almacenamiento de sus vinos. Evita que no se comparta su mercadería con otras bodegas y se prohíbe el ingreso de personas ajenas a su bodega.

Los grandes usuarios eligen este tipo de modalidad porque prefieren mantener sus depósitos siempre cerrados y que solo tenga acceso personal autorizado. Es una tranquilidad para ellos disponer de siempre el mismo espacio y tener el absoluto control de sus operaciones.

El modo de facturación es por metro cuadrado y depende del tipo de movimiento de la bodega.

El otro tipo de modalidad está enfocada para bodegas de tipo medianas y pequeñas. Se trata de modalidad *Guarda Compartida* que la forma de facturación es por posición, es decir por cantidad de pallets. Modalidad de tipo variable y cada bodega comparte el espacio con otras.

El frigorífico como política de precio y diferenciación no cobra ingreso-egreso o in-out. Esto significa que cuando ingresa la mercadería no se cobra un adicional, y lo mismo en el egreso de mercadería.

Con respecto al servicio de etiquetado y fraccionamiento, depende de la cantidad de botellas que necesite etiquetar en la orden de trabajo. Oscila entre \$0,42 - \$0,48.

Por último, el servicio de logística es muy difícil de predecir porque depende del destino a donde se desea enviar la mercadería.

### **Promoción.**

La estrategia de promoción estará enfocada en dos aspectos:

#### ▶ Promoción para atraer nuevos clientes atractivos

- I. Publicidad grafica: distribución en foros vitivinícolas y envío por correo a Bodegas
- II. Publicidad en revistas de alta difusión, tales como VIÑOS & VIÑAS, EL VINO & SU INDUSTRIA y MULTIMODAL.
- III. Pagina web: difusión del producto vía internet.
- IV. Participación en diferentes ferias tales como SITEVI
- V. Sponsor en foros vitivinícolas

#### ▶ Promoción en mantener clientes actuales

Se trata de fidelizar clientes, mediante una estrategia de Fidelizacion.

La promoción, en términos cuantitativas, se determina según el momento en que la empresa se encuentre. Es decir si es conveniente o no, la publicación en cierta revista o si es necesario participar en una feria.

Por lo tanto, presupuesto dentro de la estrategia financiera se prevé un monto \$36.000 anual.

## Evaluación Económica y Financiera del Proyecto.

### Inversiones

De acuerdo a las debilidades encontradas en nuestro análisis FODA, se determina que se deben realizar las siguientes inversiones para atenuarlas.

Para un mejor análisis están divididas en cuatro grupos, las cuales se detallan a continuación:

INVERSIONES	MENSUAL S/IVA	ANUAL
UN SUELDO MAS> ASISTENTE	\$ 4.500,00	\$ 58.500,00
HONORARIOS CALIDAD	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
CERTIFICACION	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
OPTIMIZAR SOFTWARE	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00
PLAN DE CAPACITACION	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 30.000,00</b>	<b>\$ 101.500,00</b>

En este primer grupo, se encuentran las inversiones en general que se deben aportar a la estructura de funcionamiento actual.

Las causas se enumeran en detalle abajo;

Mejora de la estructura actual de recursos humanos con la incorporación de un puesto nuevo de asistente de depósito.

Se debe seguir insistiendo en perfeccionar el sistema de calidad. Por lo tanto se busca continuar invirtiendo en capacitación y su correspondiente certificación.

Optimización de Software para mejorar la trazabilidad de mercadería y rapidez en tiempos de respuestas.

PLAN DE MEJORAS INFRAESTRUCTURA	
BAÑOS PERDRIEL	\$ 50.000,00
EPOXY LUJAN	\$ 200.000,00
GRAFICAS ETIQUETADO	\$ 7.000,00
PUERTAS DOC DE CARGAS	\$ 10.000,00
ABRIGO DE MUELLE DOC DE CARGA	\$ 5.000,00
PINTURA CAMARA COMPARTIDA	\$ 5.000,00
TECHO CAMARA COMPARTIDA	\$ 20.000,00
VIDRIOS PARA CAMARAS	\$ 2.000,00
<b>TOTAL DE INFRAESTRUCTURA</b>	<b>\$ 299.000,00</b>

La inversión en infraestructura, consiste en buscar la mejora de la planta en general para una mejor imagen corporativa.

BIENES DE USO	
AUTOELEVADOR	\$ 100.000,00
MAQUINARIA SACA-ETIQUETAS	\$ 10.000,00
BANQUITOS PARA MANUAL	\$ 2.400,00
CAMARAS PARA ETIQUETADO	\$ 10.000,00
10 RADIOS + BASE	\$ 4.500,00
<b>TOTAL BIENES DE USO</b>	<b>\$ 126.900,00</b>

En este tercer grupo se detallan la inversión en bienes de uso que se debe realizar para hacer frente al incremento de demanda que se plantea y una mejora en general del servicio.

CONSTRUCCION CAMARA NUEVA 1.000 METROS	
ESTRUCTURA METALICA	\$ 350.000,00
MATERIALES	\$ 300.000,00
PANELERIA	\$ 400.000,00
EQUIPOS DE FRIO	\$ 450.000,00
<b>TOTAL CONSTRUCCION</b>	<b>\$ 1.500.000,00</b>

Por último, se determina que se debe invertir en la construcción de nueva cámara de frío para seguir con la estrategia de expansión y crecer en servicios hacia nuestros actuales y nuevos clientes.

INVERSION INICIAL	
CONTRUCCION CAM.NUEVA	\$ 1.500.000,00
INFRAESTRUCTURA	\$ 299.000,00
INVERSIONES	\$ 101.500,00
BIENES DE USO	\$ 126.900,00
<b>TOTAL INV.INICIAL</b>	<b>\$ 1.900.500,00</b>

Según este modelo basado en la estrategia propuesta, se determina que la inversión para alcanzar los resultados propuestos en este trabajo es de \$ **1.900.500,00** para un primer ejercicio.

### **Inversiones propuestas para los siguientes ejercicios**

De acuerdo al modelo presentado, la inversión antes mencionada solo puede hacer frente a la demanda del primer año siguiente (AÑO 1) pero no es suficiente para lograr un 30% de aumento de ingreso en los ejercicios siguientes.

Abajo en detalle, se hace un simple detalle de lo que se necesita para poder seguir creciendo y hacer frente a la nueva demanda:

PROYECCION INVERSIONES FUTURAS	
CAMARA DE FRIO	\$ 1.500.000,00
PUESTOS DE TRABAJO x 3	\$ 20.115,00
MANTENIMIENTO INFRAESTRUCTURA	\$ 300.000,00
CERTIFICACION	\$ 4.000,00
	\$ 1.824.115,00

Es por ello que en el flujo de fondos con inversión, se propone el aumento de estructura para los años 2 y 4.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PROYECCION INVERSION - AUMENTO DE ESTRUCTURA		\$ 1.403.165,38		\$ 1.079.357,99	

A efectos de castigar el ejercicio que corresponde y no todo el proyecto, se determina actualizar la inversión a la tasa de costo de oportunidad en los ejercicios antes detallados.

### **Gastos**

Con respecto a los gastos, se trata de una estructura en funcionamiento.

La estructura de Costos anual es la siguiente:

<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 7.743.875,44</b>
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	
BIENES DE USO	\$ 140.129,86
COSTO FIJO	\$ 513.355,79
COSTO VARIABLE	\$ 2.413.969,59
INFRAESTRUCTURA	\$ 56.640,49
<b>SUBTOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 3.124.095,73</b>
SUELDOS	1.456.174,83
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 4.580.270,56</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>\$ 3.163.604,88</b>

Costos Variables	31,17%
Costos Fijos	6,63%
Sueldos	18,80%
Ganancia	40,85%

La estructura de costos está compuesta por costos fijos, costos variables, bienes de uso e infraestructura. Las cuatro categorías mencionadas de presentan por separados porque reciben un tratamiento y proyección diferente.

Los costos fijos, son aquellos que se generan independientemente de la actividad. Básicamente está compuesto impuestos, tareas de limpieza, desinfección, insumos para impresoras de etiquetado, honorarios, servicio de mensajería, etc.

Abajo en detalle figura la incidencia de cada uno de ellos:

COSTOS FIJOS	
ENERGIA ELECTRICA	\$ 121.013,34
MUNICIPALIDAD	\$ 140.020,69
MANTENIMIENTO	\$ 25.297,57
SEGURIDAD	\$ 45.882,35
PUBLICIDAD	\$ 32.700,00
HONORARIOS	\$ 28.899,00
INSUMOS LIMPIEZA	\$ 29.902,80
DESINFECCION	\$ 18.193,70
INKJET	\$ 20.339,00
RENTAS	\$ 17.707,68
INTERNET	\$ 14.064,24
CONTENEDOR	\$ 6.500,00
MENSAJERIA	\$ 5.642,75
TELEFONO	\$ 2.979,04
AGUA	\$ 2.643,84
LIBRERIA	\$ 1.096,47
GAS	\$ 473,32
	<b>\$ 513.355,79</b>

Los costos fijos representan el 6% en promedio de Ingresos de la estructura. Mientras que los costos variables representan el 30% aproximadamente.

La cuenta sueldos se mantienen fuera de la estructura de los costos variables y fijos, ya que reciben un trato diferente. Por los acuerdos en los convenios salariales, es difícil predecir y que mantengan el mismo tratamiento que los demás costos. Representan un 18% de los ingresos obtenidos.

COSTOS VARIABLES	
MANO DE OBRA	\$ 1.852.962,75
VIATICOS	\$ 112.798,65
INSUMOS	\$ 108.391,77
TRANSPORTE	\$ 58.643,55
VARIOS	\$ 53.091,96
MANTENIMIENTO	\$ 20.565,78
VINO	\$ 38.453,70
FERIA	\$ 38.023,40
PUBLICIDAD	\$ 34.856,00
HONORARIOS	\$ 18.585,00
AUTOELEVADOR	\$ 17.132,79
INSUMOS ELECTRICOS	\$ 14.391,58
REPARACIONES	\$ 13.870,94
ALQUILER AUTOELEVADOR	\$ 12.850,00
ROPA DE TRABAJO	\$ 6.718,56
COMBUSTIBLE	\$ 5.251,59
INSUMOS	\$ 0,00
PINTURA	\$ 3.513,61
CORTINAS	\$ 0,00
LOGISTICA	\$ 1.803,03
SEGURO	\$ 1.453,22
LIBRERIA	\$ 611,71
	\$ 2.413.969,59

Los costos variables, están directamente vinculados con la actividad en planta. Principalmente el costo que más incidencia tiene en la estructura es la mano de obra terciarizada.



## Flujo de Fondos s/inversión

### FLUJO DE FONDOS S/INVERSION

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 7.743.875,44</b>	<b>\$ 10.067.038,07</b>	<b>\$ 13.087.149,49</b>	<b>\$ 17.013.294,34</b>	<b>\$ 22.117.282,64</b>
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>					
BIENES DE USO	\$ 140.129,86				
COSTO FIJO	\$ 513.355,79	\$ 604.022,28	\$ 785.228,97	\$ 1.020.797,66	\$ 1.327.036,96
COSTO VARIABLE	\$ 2.413.969,59	\$ 3.020.111,42	\$ 3.926.144,85	\$ 5.103.988,30	\$ 6.635.184,79
INFRAESTRUCTURA	\$ 56.640,49				
<b>SUBTOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 3.124.095,73</b>	<b>\$ 3.624.133,71</b>	<b>\$ 4.711.373,82</b>	<b>\$ 6.124.785,96</b>	<b>\$ 7.962.221,75</b>
SUELDOS	1.456.174,83	\$ 1.812.066,85	\$ 2.355.686,91	\$ 3.062.392,98	\$ 3.981.110,88
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 4.580.270,56</b>	<b>\$ 5.436.200,56</b>	<b>\$ 7.067.060,73</b>	<b>\$ 9.187.178,94</b>	<b>\$ 11.943.332,63</b>
<b>RESULTADO</b>	<b>\$ 3.163.604,88</b>	<b>\$ 4.630.837,51</b>	<b>\$ 6.020.088,77</b>	<b>\$ 7.826.115,40</b>	<b>\$ 10.173.950,02</b>
RENTABILIDAD	41%	46%	46%	46%	46%

### FLUJO DE FONDOS C/INVERSION

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 7.743.875,44</b>	<b>\$ 10.067.038,07</b>	<b>\$ 13.087.149,49</b>	<b>\$ 17.013.294,34</b>	<b>\$ 22.117.282,64</b>
<b>INVERSION</b>	<b>\$ -1.900.500,00</b>				
BIENES DE USO	\$ 140.129,86				
COSTO FIJO	\$ 513.355,79	\$ 604.022,28	\$ 785.228,97	\$ 1.020.797,66	\$ 1.327.036,96
COSTO VARIABLE	\$ 2.413.969,59	\$ 3.020.111,42	\$ 3.926.144,85	\$ 5.103.988,30	\$ 6.635.184,79
INFRAESTRUCTURA	\$ 56.640,49				
<b>SUBTOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 3.124.095,73</b>	<b>\$ 3.624.133,71</b>	<b>\$ 4.711.373,82</b>	<b>\$ 6.124.785,96</b>	<b>\$ 7.962.221,75</b>
SUELDOS	1.456.174,83	\$ 1.812.066,85	\$ 2.355.686,91	\$ 3.062.392,98	\$ 3.981.110,88
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 4.580.270,56</b>	<b>\$ 5.436.200,56</b>	<b>\$ 7.067.060,73</b>	<b>\$ 9.187.178,94</b>	<b>\$ 11.943.332,63</b>
<b>PROYECCION INVERSION -AUMENTO DE ESTRUCTURA</b>		<b>\$ 1.403.165,38</b>		<b>\$ 1.079.357,99</b>	
<b>RESULTADO</b>	<b>\$ -1.900.500,00</b>	<b>\$ 3.163.604,88</b>	<b>\$ 3.227.672,13</b>	<b>\$ 6.020.088,77</b>	<b>\$ 6.746.757,41</b>
RENTABILIDAD		41%	32%	46%	40%

<b>RESULTADO</b>	<b>\$ -1.900.500,00</b>	<b>\$ 3.163.604,88</b>	<b>\$ 3.227.672,13</b>	<b>\$ 6.020.088,77</b>	<b>\$ 6.746.757,41</b>	<b>\$ 10.173.950,02</b>
COSTO DE OPORTUNIDAD		1,14	1,30	1,48	1,69	1,93
FLUJO DE FONDOS	\$ -1.900.500,00	\$ 2.551.294,26	\$ 2.483.588,90	\$ 4.063.388,44	\$ 3.994.622,00	\$ 5.284.030,83
<b>VAN</b>	<b>\$ 16.476.424,43</b>					

### Tipos de Financiamiento.

El tipo de financiamiento es a través de capital propio.

### Herramientas financieras para evaluar el proyecto.

#### Valor Actual Neto

PROYECCION INVERSION -AUMENTO DE ESTRUCTURA			\$ 1.403.165,38		\$ 1.079.357,99	
RESULTADO	\$ -1.900.500,00	\$ 3.163.604,88	\$ 3.227.672,13	\$ 6.020.088,77	\$ 6.746.757,41	\$ 10.173.950,02
COSTO DE OPORTUNIDAD		1,14	1,30	1,48	1,69	1,93
FLUJO DE FONDOS	\$ -1.900.500,00	\$ 2.551.294,26	\$ 2.483.588,90	\$ 4.063.388,44	\$ 3.994.622,00	\$ 5.284.030,83
VAN	\$ 16.476.424,43					

#### Tasa Interna de Retorno

TASA	VPN
20%	\$ 6.959.786,06
30%	\$ 4.771.462,63
40%	\$ 3.351.523,63
50%	\$ 2.395.365,11
60%	\$ 1.731.065,26
70%	\$ 1.257.137,19
80%	\$ 911.297,25
90%	\$ 654.000,75
100%	\$ 459.378,87
120%	\$ 194.082,69
130%	\$ 103.068,16
140%	\$ 31.006,98
142%	\$ 18.461,92
143%	\$ 12.397,72
144%	\$ 6.467,80
145%	\$ 668,82
146%	-\$ 5.002,47

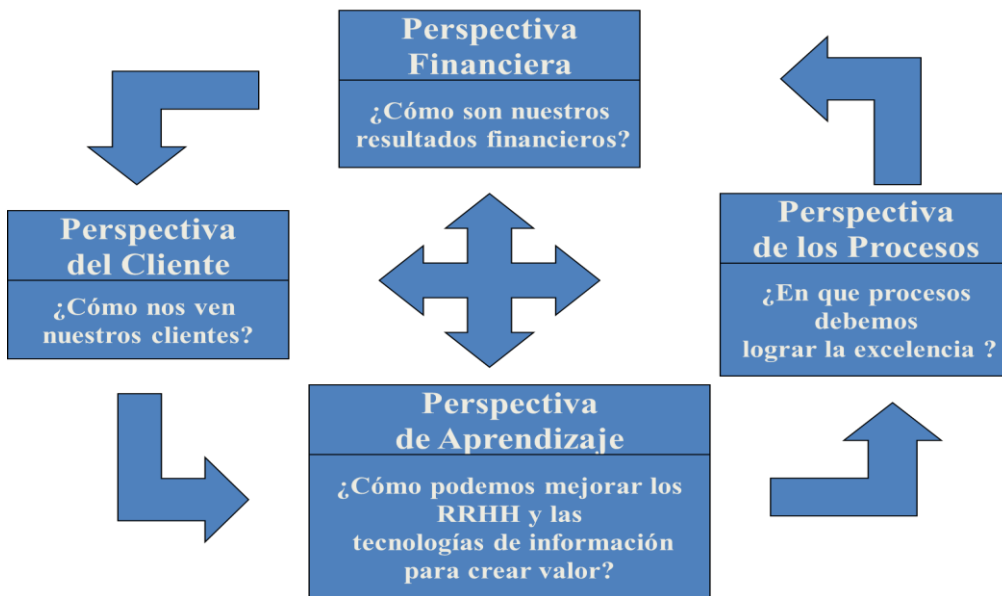
La tasa interna de retorno del proyecto es cerca del 146%.

## CONTROL DE GESTIÓN

### Cuadro de Mando Integral.

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

El BSC despliega indicadores del desempeño del negocio desde distintas perspectivas (no solo financiero)



Lo que busca el cuadro de mando es vincular la estrategia con los objetivos de la organización. Además vincula todos los indicadores con sus correspondientes perspectivas a través de la vinculación de causa-efecto.

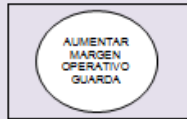
A continuación

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
01: Financiera	AUMENTAR MARGEN OPERATIVO ETIQUETADO	Resultado de Margen operativo de etiquetado	Aumento de productividad	Utilización de capacidad productiva
01: Financiera	AUMENTAR UTILIDAD BRUTA	Resultado del Ejercicio	Aumento Ingresos	Proyección de Ingresos
01: Financiera	DISMINUIR COSTOS FIJOS	Resultado de costo fijos	Presupuestar costos fijos	Proyección de costos
02: Clientes	AUMENTAR SERVICIO INTEGRAL	Cantidad de Ventas Integral/ Cantidad de Ventas Totales	Promoción a clientes actuales en reducción de precio si adquieren varios servicios	Plan de Marketing

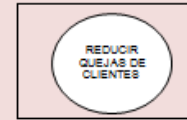
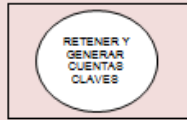
02: Clientes	INCREMENTAR CONTRATOS DE GUARDA EXCLUSIVA	Cantidad de contratos de guarda exclusiva	Aumentar promoción en contratos de guarda exclusiva	Proyección de Contratos de guarda exclusiva
02: Clientes	REDUCIR QUEJAS DE CLIENTES	Cantidad de quejas recibidas	Quejas recibidas y solucionadas	Plan de atención y seguimiento de quejas
02: Clientes	RETENER Y GENERAR CUENTAS CLAVES	Cantidad de cuentas nuevas y existentes	Publicidad y Fidelización	Programa de Seguimiento y generación de cuentas
03: Procesos	AUMENTAR PRODUCTIVIDAD	Relación Ingreso/Egreso	Aumento de herramientas para la mejora de productividad	Proyección de Flujos productivos
03: Procesos	DISMINUIR FALLAS EN LA PRODUCCION	Cantidad de fallas recibidas	Seguimiento de fallas recibidas y solucionadas	Gestión de Fallas en la producción
03: Procesos	UTILIZACION DE CAPACIDAD PRODUCTIVIDAD	Relación entre la capacidad de planta y lo efectivamente producido	Eficiencia en el manejo de ordenes de servicio	Proyección de capacidad productiva
04: Aprendizaje y Crecimiento	DESARROLLO DE CAPACITACIÓN	Capacitación efectuada	Capacitación	Plan de Capacitación
04: Aprendizaje y Crecimiento	INCENTIVO EN LA PARTICIPACIÓN EN LA MEJORA	Cantidad de propuestas efectuadas/realizadas	Encuestas mensuales	Programa de seguimiento de participación en la mejora



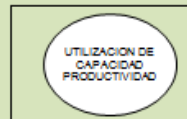
#### PERSPECTIVA FINANCIERA



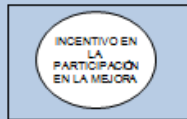
#### PERSPECTIVA CLIENTES



#### PERSPECTIVA PROCESOS



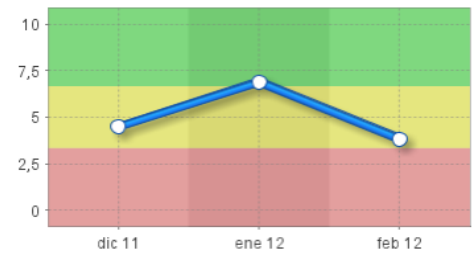
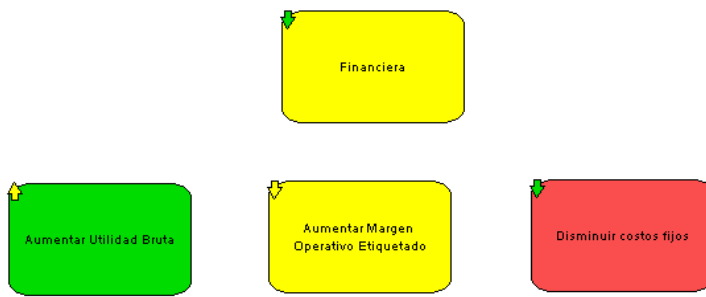
#### PERSPECTIVA FORMACION Y CRECIMIENTO



## Reporte de indicador - Cavas de Millan

Identificación	Indicador	Propietario(s)	Periodicidad Asignada	Tipo de Serie	diciembre 2011	enero 2012	febrero 2012
FINANCIERA	Resultado de Balance	Marisel	Mensual	Valor actual	638.682,33	535.701,38	660.443,46
FINANCIERA	Cantidad de botellas etiquetadas	Marisel	Mensual	Valor actual	285.273	252.757	214.215
FINANCIERA	Nivel de Gasto Fijo	Marisel	Mensual	Valor actual	67.561,64	30.824,8	59.976,33

Cavas



Color de la serie	Nodo del Scorecard	Organización	Tipo de Serie
Financiera	Financiera	Marisela	Puntaje

## CONCLUSIÓN

Como conclusión del presente trabajo, se determino que actualmente se puede lograr una expansión del servicio y además hay clientes actuales y potenciales en la industria que necesitan de mejoras en la calidad de servicio.

Se determino que para ello se necesita de una estrategia basada en la diferenciación, utilizando la ruta de la incorporación de atributos al producto y características que reduzcan los costos de nuestros clientes.

Se definió además, que la ventaja competitiva se encuentra en la actividad de Logística externa y que el factor crítico de éxito fundamental es el tiempo de respuesta.

Respecto a las estrategias funcionales, encargadas de alinear sus sectores para el logro de la estrategia de negocio, se analizo en la estrategia de recursos humanos, el posible cambio de estructura para mejorar la distribución de tareas y responsabilidades.

En la estrategia comercial, se realizo una investigación de mercado de los posibles clientes para nuestro servicio y se determino que un 17% del mercado resulta atractivo para ofrecer nuestros servicios. En base a esto, se determino como objetivo comercial un aumento del 30% de facturación, y como sub objetivo conseguir ciertas categorías de clientes.

La estrategia de producción se baso en el desarrollo de un nuevo modelo de producción basado en el ingreso y egreso de mercadería. Con la incorporación de tecnologías se podrá lograr medir los tiempos de respuestas.

Por último, en la estrategia financiera, se analizo la inversión inicial y el flujo de fondos del proyecto. Se comprobó que el Valor actual de proyecto es de \$16.476.424,43 y la tasa interna de retorno es del 146% aproximadamente.

De acuerdo a los objetivos generales, se comprobó la factibilidad económica, financiera y comercial del proyecto.

Finalmente se logro demostrar la hipótesis propuesta de la investigación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Fuentes de información**

#### **Fuentes de información primaria**

- Metodología de observación,
- Elaboración de entrevistas de modalidad abierta

#### **Fuentes de información secundaria**

- Libros de texto consultados:
  - KOTLER, Philip.: Dirección de Mercadotecnia (México, Prentice Hall,).
  - PORTER, Michael: Estrategia Competitiva (México, CECSA, 1998.)
  - PORTER; Michael: Ventaja Competitiva sexta reimpresión (Bs. As., CECSA 1992.)
  - OSTENGO, Héctor: Control de Gestión. (Junio, 2006.)
  - THOMPSON, Arthur: Administración Estratégica 15ª Ed. (México, Mc Graw Hill, 2006.)
  - KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral (Mc Graw Hill, 2006)
  - FARRÉS CAVAGNARO, Juan. Metodología Administrativa (Argentina, Ed. Depalma, 1985).

**ANEXO**

## Referencia 1. Evolución Fraccionada de vino en botella.

El informe tiene datos del :01/01/2002-31/12/2010			
Año	US\$ FOB	Cajas 9 Litros	US\$ FOB / Caja 9 Litros
2010	\$ 648.797.481,34	21.509.687	30,16
2009	\$ 552.037.841,21	19.643.059	28,10
2008	\$ 501.314.267,95	18.205.398	27,54
2007	\$ 395.130.966,37	15.706.885	25,16
2006	\$ 299.089.418,44	12.931.864	23,13
2005	\$ 244.836.908,06	11.598.211	21,11
2004	\$ 184.910.762,15	9.203.002	20,09
2003	\$ 134.027.042,44	6.947.965	19,29
2002	\$ 97.623.399,55	4.646.795	21,01
<b>Totales</b>	<b>\$ 3.057.768.087,51</b>	<b>120.392.867</b>	<b>25,40</b>

Fuente: Caucasia Wine Thinking, Año 2011.

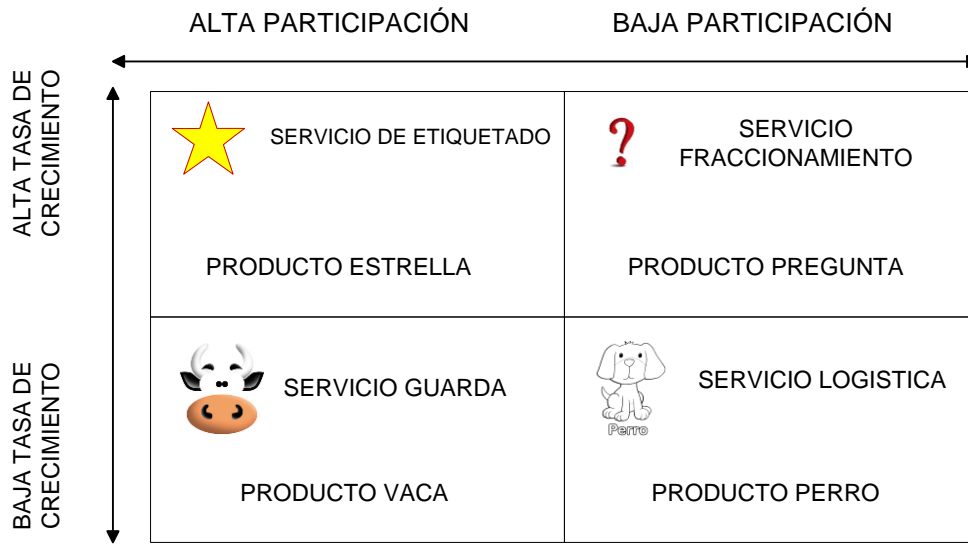
## Referencia 2. Cadena de Valor



Fuente: Cadena de Valor. Michael E. Porter. Ventaja Competitiva.-



## Referencia 3. Matriz BCG



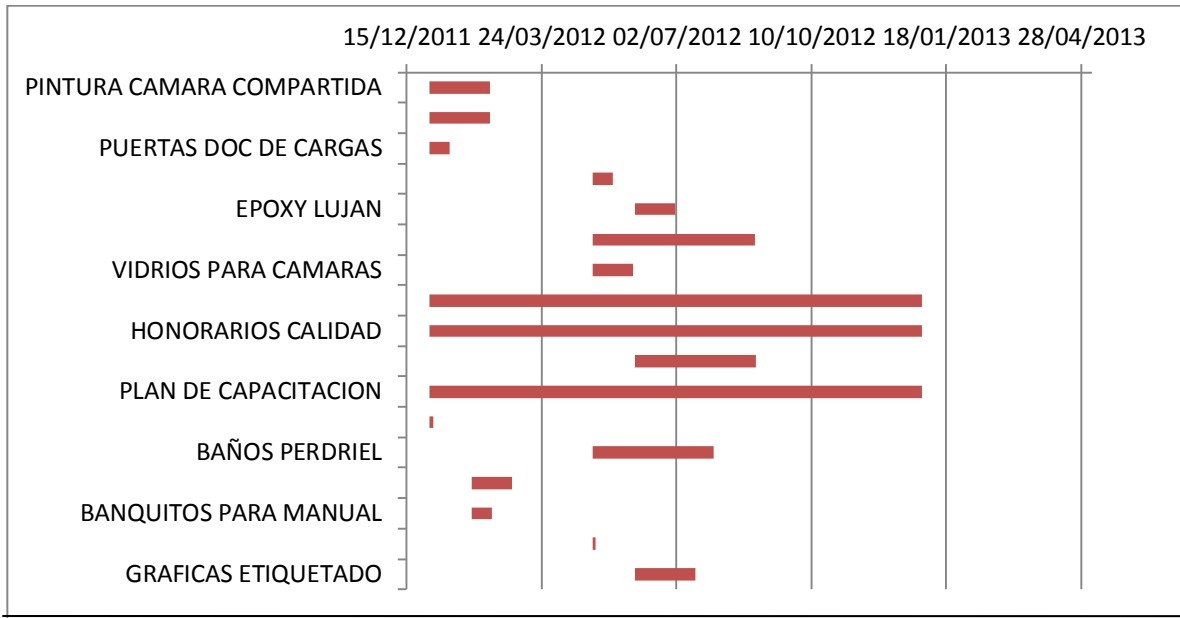
## Referencia 3. Participación de Bodegas por categorías

TIPO DE BODEGA	Cuenta de BODEGA
BODEGA MEDIANA	90
GRAN BODEGA	38
PEQUENA BODEGA	280
Total general	408

## Referencia 4. Grafica de Gantt.

Detalle	Monto	Fecha de Inicio	Duración de días	Fecha de Fin
PINTURA CAMARA COMPARTIDA	\$ 5.000,00	01/01/2012	45	15/02/2012
TECHO CAMARA COMPARTIDA	\$ 10.000,00	01/01/2012	45	15/02/2012
PUERTAS DOC DE CARGAS	\$ 10.000,00	01/01/2012	15	16/01/2012
ABRIGO DE MUELLE DOC DE CARGA	\$ 5.000,00	01/05/2012	15	16/05/2012
EPOXY LUJAN	\$ 35.000,00	01/06/2012	30	01/07/2012
CAMARAS PARA ETIQUETADO	\$ 10.000,00	01/05/2012	120	29/08/2012
VIDRIOS PARA CAMARAS	\$ 2.000,00	01/05/2012	30	31/05/2012
UN SUELDO MAS> ASISTENTE	\$ 58.500,00	01/01/2012	365	31/12/2012
HONORARIOS CALIDAD	\$ 18.000,00	01/01/2012	365	31/12/2012
OPTIMIZAR SOFTWARE	\$ 15.000,00	01/06/2012	90	30/08/2012
PLAN DE CAPACITACION	\$ 6.000,00	01/01/2012	365	31/12/2012
10 RADIOS + BASE	\$ 4.500,00	01/01/2012	3	04/01/2012
BAÑOS PERDRIEL	\$ 50.000,00	01/05/2012	90	30/07/2012

BACHA PARA MANUAL	\$ 4.000,00	01/02/2012	30	02/03/2012
BANQUITOS PARA MANUAL	\$ 2.400,00	01/02/2012	15	16/02/2012
CERTIFICACION	\$ 4.000,00	01/05/2012	2	03/05/2012
GRAFICAS ETIQUETADO	\$ 3.500,00	01/06/2012	45	16/07/2012



#### Referencia 4. Descripciones de Puestos

DESCRIPCION DE PUESTO	
<b>Empresa:</b>	Cavas de Millan
<b>División:</b>	Lujan de Cuyo
<b>Puesto:</b>	Jefe de deposito
<b>Descripción de puesto</b>	COORDINADOR DE TAREAS OPERATIVAS
<b>Tareas a desarrollar</b>	Atención al cliente
	Tareas de control
	Tareas de coordinación
	Tareas administrativas
	Atención al cliente
	Atención al cliente
	Envío de reportes
	Recepción de quejas y sugerencias

	<p><b>Tareas de control</b></p> <p>Control de ingresos y egresos de mercadería (carga y descarga)</p> <p>Control y confección de remitos de salida y registros de entrada</p> <p>Control mensual de stock</p> <p>Control de personal permanente y eventual asignado a la planta</p> <p>Control diario de cámaras con el fin de mantener orden y limpieza</p> <p></p> <p><b>Tareas de coordinación</b></p> <p>Coordinación de turnos para cliente para línea de etiquetado</p> <p>Coordinación y ordenamiento de carga y descarga de camiones</p> <p>Coordinación de personal de limpieza</p> <p>Coordinación y solicitud de personal eventual</p> <p></p> <p><b>Tareas administrativas</b></p> <p>Confección de informe para facturación</p> <p>Coordinación de entrega de facturación a cliente</p> <p>Recepción de facturas de proveedores y entrega para gestión de pago</p> <p></p>
<b>Perfil del postulante</b>	<p>Personal masculino entre 25 y 35 años</p> <p>Eficiente y de actitud proactiva, alto sentido de la responsabilidad</p> <p>Marcado perfil operativo, pero de excelente trato al cliente y con</p> <p>Experiencia en manejo de personal.</p> <p>Ordenado y prolijo en su lugar de trabajo y con buen manejo de PC</p> <p>Se requiere alguna experiencia previa en puestos similares</p> <p></p> <p></p>
<b>Reporta a</b>	SUBGERENTE Y GERENTE
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	
<b>Empresa:</b>	Cavas de Millan
<b>División:</b>	Lujan de Cuyo
<b>Puesto:</b>	Subjefe de etiquetado
<b>Descripción de puesto</b>	COORDINADOR DE ETIQUETADOS
<b>Tareas a desarrollar</b>	<b>Atención al cliente</b>
	<b>Tareas de control</b>
	<b>Tareas de coordinación</b>
	<b>Tareas administrativas</b>

	<b>Atención al cliente</b>
	Atención al cliente
	Envío de reportes
	Recepción de quejas y sugerencias
	<b>Tareas de control</b>
	Control de insumos (etiqueta, contra etiqueta, capsula)puestos a disposición de la bodega
	Control de variedad y año de vino que entrega personal de autoelevador
	Control de cantidad etiquetadas durante el proceso de etiquetado
	Control de personal permanente y eventual asignado a la planta
	Control diario de salas de etiquetados con el fin de mantener orden y limpieza
	<b>Tareas de coordinación</b>
	Coordinación de turnos con jefe de depósito y cliente para línea de etiquetado
	Coordinación y solicitud de personal eventual
	<b>Tareas administrativas</b>
	Confección de órdenes de servicio
	Confección de fichas técnicas por tipo de producto y cliente
<b>Perfil del postulante</b>	Personal masculino y femenino entre 18 y 45 años
	Eficiente y de actitud proactiva, alto sentido de la responsabilidad
	Alto manejo de etiquetado
	Experiencia en manejo de personal.
	Ordenado y prolijo en su lugar de trabajo
	Se requiere alguna experiencia previa en puestos similares
<b>Reporta a</b>	JEFE DE DEPOSITO