

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROYECTO DE IMPLANTACIÓN DE VIÑEDOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN



Alumno:

Alvarez Gei Santiago
Lic. en Administración
Nro. Reg. 24.671

Director:

María Lamattina de Ferrari

MENDOZA, 2011

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. RESUMEN EJECUTIVO	10
Datos de las proyecciones productivas, económicas y financieras	11
II. INTRODUCCIÓN	12
1. El proyecto	12
2. Objetivos del proyecto.....	13
a) Objetivo general	13
b) Objetivos específicos	13
3. Metodología utilizada	13
4. Motivación personal sobre el proyecto	14

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: ¿QUÉ ES UN PROYECTO?	18
A. Definición de proyecto	18
B. Descripción de un “plan de negocio”	18
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MACRO Y MICROAMBIENTE	24
A. Análisis PEST	25
1. Factores políticos	27
2. Factores económicos	27
3. Factores sociales - culturales	28
4. Factores tecnológicos.....	28
B. Análisis de la industria	28
1. Rivalidad entre los competidores.....	31
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	32
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos	33
4. Poder negociador de los proveedores	35

5. Poder negociador de los clientes.....	36
CAPÍTULO III: NEGOCIO. CONCEPTOS	38
A. Filosofía empresarial.....	38
1. Misión y visión	38
2. Valores.....	42
B. Organización del negocio	44
1. Estructura legal.....	44
1.1 Distribución de dividendos y repatriación de capital de una sociedad local a su casa matriz.....	47
1.2 Adquisición de una propiedad por inversores extranjeros	50
CAPÍTULO IV: LA ORGANIZACIÓN	51
A. Estructura organizacional.....	51
1. Decisión estructural	51
2. Organigrama.....	56
3. Recursos humanos.....	61
4. Descripción de puestos.....	68

SEGUNDA PARTE: DESARROLLO

CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	75
A. El proyecto.....	75
B. Ubicación	76
C. Descripción.....	79
1) Aspectos generales.....	79
2) Diseño del viñedo	81
D. Descripción del producto	82

1) Características técnicas del producto	82
2) Especificaciones del producto.....	83
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DEL MACRO Y MICROAMBIENTE.....	84
A. Mercado vitícola.....	84
1) Análisis del mercado mundial de vinos:	85
2) Análisis del mercado vitivinícola nacional:.....	89
B- Ciclo de vida del mercado.....	98
C- Análisis PEST	102
1) Análisis político	102
2) Análisis económico.....	108
3) Análisis social - cultural.....	111
4) Análisis tecnológico	113
D- Análisis de la industria.....	115
Los cinco actores.....	115
1. La empresa.....	115
2. La competencia	115
3. Los complementarios.....	118
4. Los proveedores.....	118
5. Los clientes	119
Las cinco fuerzas de Porter	119
1. Rivalidad entre los competidores.....	119
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	122
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos	131
4. Poder negociador de los proveedores	132
5. Poder negociador de los clientes.....	133
CAPÍTULO VII: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	134
A. La filosofía empresarial.....	134
1. Misión y visión	134
2. Valores.....	136

B. Organización del negocio	137
1. Estructura legal.....	137
CAPÍTULO VIII: LA ORGANIZACIÓN.....	142
A. Estructura organizacional.....	142
1. Decisión estructural	142
2. Organigrama.....	145
3. Recursos humanos.....	147
4. Descripción de puestos.....	153
CAPÍTULO IX: ANÁLISIS FINANCIERO.....	161
A. Contenido	161
B. Horizonte de planeamiento	161
C. Proyección de ventas	162
D. Análisis de costos	167
E. Análisis de rentabilidad	170
1. Tasa interna de retorno.....	170
2. Valor actual neto (VAN).....	172
G. Exposición de la información financiera	174
1. Inversión inicial	175
2. Resumen de los costos de implantación y laboreo	178
3. Ingresos y egresos	183
4. Estado de resultados y flujo de fondos	192
5. Conclusiones del análisis financiero	196
6. Alternativa con endeudamiento.....	197
CAPÍTULO X: CONCLUSIONES FINALES	206
A. Conclusión final del trabajo de investigación.....	202

ANEXOS.....	214
BIBLIOGRAFÍA.....	208

ÍNDICE DE IMÁGENES, GRÁFICOS Y TABLAS

IMÁGENES

Imagen nº 1 “Las cinco fuerzas de Michael Porter”	30
Imagen nº 2 “Las cinco partes básicas de la organización de Henry Mintzberg” ...	55
Imagen nº 3 Cantidad de hectáreas con varietal Malbec.....	116
Imagen nº 4 Organigrama del Proyecto	145

GRÁFICOS

Gráfico nº 1 Consumo mundial de vino	87
Gráfico nº2 Consumo mundial per cápita	89
Gráfico nº3 Consumo de vino nacional per cápita (1995-2006).....	89
Gráfico nº4 Consumo nacional per cápita por tipo de vino	92
Gráfico nº5 Valor de la producción vitícola según índice D.E.I.E. (1999-2008).....	98
Gráfico nº 6 Índice Confianza al Gobierno (ICG) (Marzo 2010–Marzo 2011)	104
Gráfico nº 7 Índice de Confianza en la Justicia (ICJ) (julio 2004–marzo 2010)....	106
Gráfico nº 8 Inflación Argentina 2000 – 2010	110
Gráfico nº 9 Total de has. tintas de calidad enológica. Mendoza (2009)	110
Gráfico nº 10 Hectáreas declaradas implantadas de Malbec en Mendoza	126
Gráfico nº 11 Precio prom. de uva Malbec en Mendoza (2000 – 2010)	127
Gráfico nº 12 Precios prom. uva Malbec en el Valle de Uco (2000 - 2010).....	129
Gráfico nº 13 Evolución del precio. Real base 2010 de uva Malbec (2000 - 2010). 164	
Gráfico nº 14 Tendencia del precio. Real de uva Malbec para el Valle de Uco (2000 - 2015).....	166

TABLAS

Tabla nº1 Evolución de los segmentos de precio 2003-2004.....	94
Tabla nº2 Evolución de los segmentos de precio 2009-2010.....	95
Tabla nº3 Producción (qq) y Superficie (has) de Malbec en Mendoza.....	124
Tabla nº4 Superficie declarada por año de plantación Pcia de Mendoza.....	125
Tabla nº 5 Precio Nominal y Real de la uva Malbec en el Valle de Uco.....	128
Tabla nº 6 Precios Nominales y Reales de uva Malbec (\$ por quintal)	164
Tabla nº 7 Precios afectados al proyecto.....	167
Tabla nº 8 Costo de maquinarias.....	168
Tabla nº 9 Costo de insumos.....	169
Tabla nº 10 Costo de mano de obra	169
Tabla nº 11 Inversión inicial	177
Tabla nº 12 RESUMEN Costos Implantación por Hectárea (U\$D).....	180
Tabla nº 13 RESUMEN Costos Implantación total (U\$D)	181
Tabla nº 14 Proyección de ingresos anuales totales en dólares	185
Tabla nº 15 Proyección de egresos anuales totales en dólares.....	186
Tabla nº 16 Proyección de egresos anuales totales en dólares II.....	187
Tabla nº 17 Proyección de egresos anuales medidos como porcentaje de los costos totales	188
Tabla nº 18 Proyección de egresos anuales medidos como porcentaje de los costos totales II	189
Tabla nº 19 Estado de resultados en dólares.....	193
Tabla nº 20 Análisis financiero del flujo de fondos en dólares.....	194
Tabla nº 21 Conclusiones del análisis financiero	196
Tabla nº 22 Alternativa con endeudamiento: Flujo de fondos	199
Tabla nº 23 Costo de Implantación (\$ARG) Mano de Obra 1º AÑO.....	215
Tabla nº 24 Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias 1º AÑO	216
Tabla nº 25 Costo de Implantación (\$ARG) Insumos y Materiales 1º AÑO	218
Tabla nº 26 Costo de Implantación (\$ARG) Mano de Obra 2º AÑO.....	220
Tabla nº 27 Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias 2º AÑO	221
Tabla nº 28 Costo de Implantación (\$ARG) Insumos y Materiales 2º AÑO	222
Tabla nº 29 Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias 3º AÑO	223
Tabla nº 30 Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias 3º AÑO	224

Tabla nº 31 Costo de Implantación (\$ARG) Insumos y Materiales 3º AÑO	225
Tabla nº 32 Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias 4º AÑO	226
Tabla nº 33 Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias 4º AÑO	227
Tabla nº 34 Costo de Implantación (\$ARG) Insumos y Materiales 4º AÑO	228
Tabla nº 35 Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias 5º AÑO	229
Tabla nº 36 Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias 5º AÑO	230
Tabla nº 37 Costo de Implantación (\$ARG) Insumos y Materiales 5º AÑO	231

I. RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento expone la idea de crear una explotación vitícola de gran escala en la Provincia de Mendoza. Para su implementación se ha previsto la creación de una empresa constituida bajo la forma jurídica de una Sociedad Anónima (S.A.). La misma, será la encargada y responsable de la gestión y ejecución del proyecto.

El objetivo del proyecto es crear una alternativa de inversión para inversionistas extranjeros. Para ello se propone la creación de una explotación de 55 hectáreas abocada a la producción de uvas Malbec de primera calidad, pensada para la elaboración de vinos Premium, Superpremium e Ícono. Habiendo estudiado los microclimas de las diversas zonas productoras de este varietal en todo el país, se decidió localizar el proyecto en la Provincia de Mendoza, concretamente en la zona del Valle de Uco.

Para lograr el objetivo planteado se ha confeccionado un plan completo de implantación y laboreo de campo anual que asegura la obtención de la óptima calidad perseguida en la materia prima. Al respecto, se han identificado como requisitos esenciales de calidad para la uva Malbec la concentración del fruto en azúcares, ácidos, polifenoles y aromas. Sobre dichos aspectos críticos se ha trazado un plan de producción tendiente a satisfacer el mercado de uva Malbec de alta gama.

En cuanto a la implantación mencionada, se utilizarán variedades de calidad enológica y materiales e insumos de primer nivel para asegurar, no sólo las propiedades de la uva, sino también la durabilidad del proyecto.

Como horizonte de planificación del proyecto se ha planteado un período de quince años, pretendiendo recuperar el costo del proyecto sobre la base del flujo de caja descontado en un período razonable.

Datos de las proyecciones productivas, económicas y financieras

Fecha prevista de puesta en marcha: 1° de enero de 2012.

Horizonte de Planeación: 15 años.

Producción proyectada anual: 5.500 quintales (a partir del sexto año)

Inversión inicial: (U\$D 1.498.141)

Ingresos anuales (promedio para los 15 años): U\$D 644.604.

Egresos anuales (promedio para los 15 años): (U\$D 168.265)

Valor actual neto: U\$D 750.137.

Tasa interna de retorno en U\$D: 10,95%

Periodo de recuperación de la inversión: 12 años y 7 meses.

Si tenemos en cuenta estos datos provenientes del plan económico-financiero desarrollado, queda demostrado que hay suficientes razones como para aceptar que el negocio es rentable. Si además observamos la evolución de la cuenta de resultados del proyecto, se puede apreciar una tendencia alcista sostenida de los beneficios a partir del cierre del segundo ejercicio, que claramente permite ser optimistas respecto del futuro del proyecto.

Según los ratios financieros la empresa gozará tanto de un buen equilibrio financiero como económico. Es importante señalar que en ningún momento del horizonte de planeación, a excepción de los primeros tres años, la empresa se encontrará en situación de desequilibrio. Además, para todos los años sucesivos, se prevé que los accionistas tendrán una ganancia promedio de U\$D 460.286 anuales. Finalmente, podemos anticipar que el proyecto que se propone en este documento es perfectamente viable y, como será demostrado en la sección financiera, es también rentable y por lo tanto una alternativa de inversión a considerar para inversionistas extranjeros.

II. INTRODUCCIÓN

1. El Proyecto

Como ya fue anticipado en el punto anterior, el siguiente trabajo plantea la realización de un proyecto de inversión, a desarrollar en la industria vitícola de la Provincia de Mendoza, para inversores extranjeros.

Con este propósito, se propone implantar un terreno con vides de calidad enológica para su comercialización en los mercados locales. Para financiar este proyecto, se pretende crear lazos con una sociedad inversora extranjera y ofrecer de esta manera un proyecto a sus clientes que consista en la explotación de referencia.

2. Objetivos del Proyecto

a) Objetivo general

El objetivo general de este estudio es realizar un plan de negocios que nos permita tomar una decisión coherente y fundamentada respecto de la factibilidad del proyecto de implantación de viñedos para su financiación externa.

La aplicación de la metodología adecuada permitirá evaluar y extraer las correspondientes conclusiones respecto de la conveniencia o no de realizar dicho proyecto.

b) Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del mercado vitícola de la Provincia de Mendoza, identificando puntos fuertes y débiles, analizando las variables más relevantes del sector.
- Evaluar las estrategias competitivas pertinentes en función de la posición del mercado que adoptemos.
- Elaborar un sistema de actividades y un plan de marketing, que contemple la estrategia elegida y la visión y misión de la empresa.
- Realizar estudios financieros a partir de indicadores previamente establecidos.
- Generar un plan de factibilidad en base a los resultados obtenidos.

3. Metodología utilizada

Para la realización de este trabajo se utilizó la metodología para un “Plan de

Negocios”, ya que es un documento que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Asimismo, se ha adaptado el modelo general de plan de negocio a las necesidades particulares del proyecto que nos disponemos a desarrollar.

Durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, se orienta la puesta en marcha.

Este estudio permite asegurarse que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.

4. Motivación personal sobre el proyecto

La idea surgió hace poco más de seis meses al conocer en Nueva Zelanda a una asesora de cuentas de una empresa austríaca de servicios de inversión. Dicha empresa se dedica a captar inversores para proyectos principalmente inmobiliarios pero, luego de la crisis inmobiliaria, el negocio comenzó levemente a re-direccionarse hacia otros mercados.

Surgió así la idea de crear un proyecto de inversión en el mercado vitícola local para que sea comercializado por dicha empresa europea. Lo que se busca es detectar una posibilidad de inversión clara en un mercado distinto al que opera cotidianamente la empresa para que se les pueda ofrecer a los clientes (quienes serían los inversionistas del proyecto) una cartera diversificada. Asimismo se pretende instaurar la idea de que cada inversor, además de sentirse dueño de una parte del proyecto, se identifique con él y se sienta orgulloso de haber participado del mismo. Para ello se piensa darle al proyecto un sustento cultural basado en el concepto del vino local. Cada inversor tendrá la posibilidad de degustar un vino

elaborado con las vides del proyecto y se los invitará periódicamente a conocer la Provincia y el emprendimiento que se piensa realizar.

En lo personal creo que si bien el proyecto puede parecer un proyecto vitícola ordinario y similar a cualquier otro, se está presentando la posibilidad única de desarrollar un negocio de una escala considerable en una sola etapa y sin siquiera tener necesidad de tomar alguno de los créditos blandos que se ofrecen para la industria. Además, es una excelente oportunidad laboral para quién sea el encargado de llevarlo a cabo y una gran oportunidad para incursionar en el mercado inversor extranjero.

Motivado por esta ambición, se pretende desarrollar un estudio detallado del proyecto y en función de las conclusiones obtenidas, se determinará la viabilidad o no de realizar el emprendimiento vitícola.

Primera Parte

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

A. Definición de proyecto

Según lo exponen Lledó y Rivarola en su libro “Claves para el éxito de los proyectos”¹, un proyecto es *“un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio”*. Luego agregan: *“todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado”*.

Antes de continuar es importante detenerse en una distinción que hacen los autores entre tareas y proyectos. En general, suelen confundirse ambos conceptos ya que ambos tienen en común que se llevan a cabo por personas, están limitados por recursos escasos y necesitan ser planificados y controlados. Sin embargo, para los autores la diferencia radica en que las tareas son repetitivas y se manifiestan en el tiempo y los proyectos son únicos y temporales.

B. Descripción de un “plan de negocio”

Hoy en día puede decirse que, con la apertura a los mercados globales presente en países como Argentina, el contexto en el que se desenvuelven las empresas implícitamente les exige una serie de requisitos a ofrecer a sus clientes, tales como: buen precio, calidad en sus productos, entregas a tiempo y

¹ LLEDÓ, Pablo y RIVAROLA, Gustavo, Claves para el éxito de los proyectos, (Mendoza, Ed. Alta Dirección, 2005), Págs. 13-14

satisfacción de las especificaciones de sus consumidores, entre otros. Bajo este horizonte de mercado en el que se mueven los negocios, las compañías se ven obligadas a planear su negocio y visualizar el comportamiento del mismo a través del tiempo. Para ello, un “Plan de Negocio” como el que se presenta en este trabajo resulta ser una herramienta muy útil.

Diversos autores han definido lo que ellos entienden por plan de negocio. De entre ellos se citan los siguientes:

Pérez-Sandi expresa al respecto que *“un plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarla, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos”*².

Para Stutely, el plan de negocios *“expone un método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro”* y esto puede realizarse para cualquier actividad en cualquier periodo de tiempo³.

Por último, Longenecker, lo presenta como *“un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se describen consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura”*⁴. *“Es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir, cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos”*, agrega el autor al respecto.

Del conjunto de definiciones expuestas y otros conceptos de otros autores, se puede resumir apuntando que el plan de negocios, también llamado plan de

² PÉREZ SANDI, Patricia, Del ocio al negocio: preguntas y retos para iniciar un negocio, (México, Ed. Panorama, 2002), pág. 89

³ STUTELY, Richard, Plan de Negocios: la estrategia inteligente, (México, Ed Prentice Hall Hispanoamericana, 2000), pág. 8

⁴ LONGENERCHER, Moore, Administración de pequeñas empresas (Ed.13ª), (México, Ed. International Thomson, 2007), pág. 156

empresas, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa y los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Se puede afirmar que el objetivo de un plan de negocio es alcanzar un conocimiento amplio de la compañía o la actividad que se pretende poner en marcha, al mismo tiempo que se establece el camino a seguir por la empresa para alcanzar las metas fijadas por la alta gerencia, manteniendo a la empresa y a su personal en la dirección previamente establecida. Otro de los objetivos para los que se utiliza este documento es el de servir de base para convencer a socios o inversores del mérito del proyecto y conseguir así recursos y capacidad necesarios para poner en marcha el plan. Puntualmente, para el caso de este proyecto, este objetivo adquiere un papel trascendental pues es éste el fin último que se persigue en este trabajo. Para proyectos de estas características donde se necesitan recursos financieros para poder operar la empresa o hacerla crecer, es de vital importancia contar con un plan de negocio bien elaborado que exponga, de una manera completa y fundamentada, los justificativos que se tienen de las expectativas de éxito de la empresa.

Es importante destacar que no se encuentra una estructura única para elaborar un plan de negocio, sino que se puede adoptar aquella que se considere más conveniente de acuerdo con los objetivos planteados, pero siempre

asegurándose de que ésta le otorgue orden al plan y lo haga fácilmente entendible para cualquier persona que lo lea. Sin embargo, a pesar de que no se tenga una estructura definida, a continuación se expone una estructura general de plan de negocios, obtenida del trabajo “La importancia de realizar un plan de negocios” de Nora González y otros, donde los elementos expuestos pueden o no formar parte del plan de negocios si bien se encuentran presente en la mayoría de ellos.

1. **Resumen ejecutivo:** el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, éste suele incluir la descripción del negocio, las razones que justifican el proyecto, las características diferenciadoras, las ventajas competitivas, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.
2. **Definición del negocio:** se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio o proyecto, las principales estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y los datos básicos del negocio, tales como el nombre, el tipo de negocio y su ubicación.
3. **Estudio de mercado:** se describe las principales características del público objetivo, las principales características de los principales competidores, se determina el pronóstico de la demanda y se desarrolla el plan de marketing.
4. **Estudio técnico:** se señalan los requerimientos físicos, se describe el proceso productivo, la infraestructura, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de planta.

5. **Organización:** se detalla la estructura jurídica y orgánica del negocio, se señalan las áreas o departamentos, los cargos, las funciones, los sueldos y los sistemas de información.
6. **Estudio de la inversión y financiamiento:** se señala la inversión requerida (la inversión fija, los activos intangibles y el capital de trabajo) y el financiamiento externo requerido.
7. **Estudio de los ingresos y egresos:** se desarrollan las proyecciones o presupuestos, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.
8. **Evaluación:** se desarrolla la evaluación del proyecto, se determina el periodo de recuperación y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

Puede inferirse de esta lectura que elaborar un plan de negocios no es ni debe ser una tarea sencilla, sino que es por el contrario una actividad que requiere tiempo y dedicación, toda vez que éste cuenta con varias partes y requiere de abundante información, pudiendo para ello ser necesario la realización de una investigación previa que permita conocer todos los aspectos relacionados con el negocio o proyecto⁵.

Usualmente los planes de negocio quedan caducos rápidamente por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización. Es por eso que generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Por este motivo muchas veces se desestima el

⁵ GONZÁLEZ, Nora y otros, Informe: La importancia de realizar un plan de negocios. (2008), págs. 1-12

valor de este documento siendo que en realidad, el verdadero valor del plan es el proceso de planificación a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

De esta manera, en términos del proyecto, se puede afirmar que lo que se persigue con este documento es concretar la viabilidad y rentabilidad del mismo y llegar así a conclusiones válidas para poder finalmente decidir si se debe constituirse la empresa, asumiendo unos riesgos controlados, o si debe desecharse la idea de negocio, evitando de esta manera un fracaso seguro. Tanto en uno como en otro caso, el plan de empresa habrá sido una herramienta de gran utilidad.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL MACRO Y MICROAMBIENTE

El entorno empresarial o marco externo es el área que rodea a una empresa y aquella en la cual ésta desarrolla su actividad. De este modo, la empresa se considera un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.

Analizar este entorno resulta ser de vital importancia para cualquier empresa, puesto que de esta manera se podrá determinar cómo influyen los factores externos: economía, política y social en la situación interna de la empresa y como se proyecta la misma en su entorno industrial.

Dentro de este marco externo, se puede distinguir entre el entorno general y el entorno específico de la siguiente manera⁶:

- *Entorno general*: se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.
- *Entorno específico*: se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

El entorno general se caracteriza por un extenso conjunto de factores que delimitan el marco en el que actúan las empresas y establecen las circunstancias en que las empresas se van a tener que desenvolver. Entre estos factores, podemos nombrar:

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Entorno_de_la_empresa [marzo, 2011]

1. Factores económicos
2. Factores socioculturales
3. Factores político-legales
4. Factores tecnológicos

Para analizar en el proyecto este entorno general anteriormente expuesto, se ha decidido utilizar el análisis PEST, el cual se expone a continuación.

A. Análisis PEST

“El análisis PEST es una herramienta de medición de negocios puesto que es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio”⁷ [Michael Porter]

El acrónimo PEST está compuesto por las iniciales de los factores utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad, estos son: Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico. El PEST funciona como un marco para analizar una situación y es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; puesto que mide el mercado donde se ha de desenvolver una unidad de negocio, propuesta o idea en particular.

El análisis PEST es algunas veces extendido a siete factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI.

⁷ <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544> [marzo, 2011]

Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro), en el desarrollo de este trabajo se ha trabajado con este concepto en mente. Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

Si bien todas las empresas de la misma industria son, probablemente, afectadas por los mismos factores PEST, el impacto puede variar en cada compañía. Obviamente, las empresas no son afectadas por uno solo de estos factores a la vez sino por todos al mismo tiempo. Finalmente, si bien por lo expuesto anteriormente pudiera parecer que las empresas están a merced de los factores del modelo PEST, éstas también son capaces de influir en la ocurrencia de ciertos cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Podemos decir entonces que el análisis PEST extendido mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso. El citado análisis utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones. Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de Ventajas y Desventajas.

Es importante tener claro el asunto analizado puesto que si se pierde el foco, el resultado del análisis estará también desenfocado. Un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza. El asunto del

análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige, y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca en relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una opción estratégica, cómo entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión

1. Factores políticos

En este punto, se analizan los factores político-legales que afectan a la industria donde opera la compañía: cómo se relaciona con el gobierno, las actitudes de los consumidores hacia la industria, así como los esfuerzos de lobby por parte de las empresas y consumidores. Aquí, también se incluye un análisis legal acerca de las regulaciones que deben cumplir las compañías, los clientes, canales y consumidores, así como sus posibles cambios.

2. Factores económicos

En este componente, se analiza la distribución y uso de los recursos económicos de la sociedad. Se trata, por supuesto, de un aspecto muy importante pues los hábitos de consumo reciben una fuerte influencia de la tasa de desempleo, el ingreso disponible, el tipo de cambio, tasa de inflación, impuestos,

etc. Conociendo la probable evolución de cada uno de estos factores y cómo la afectará en su caso particular, una empresa podrá introducir medidas de prevención para reducir ciertos riesgos.

3. Factores sociales - culturales

El componente social del entorno contiene factores como la tasa de analfabetismo, la subcultura dentro de la sociedad, las normas éticas, las costumbres, el estilo de vida, el nivel educativo, la conformación de la familia, etc. Estas variables muchas veces terminan evolucionando hacia factores políticos.

4. Factores tecnológicos

Son los cambios en la tecnología que afectan al sector, tanto en los aspectos industriales, comerciales y administrativos.

B. Análisis de la industria

Tal como lo expone Michael Porter, el continuo avance y el surgimiento de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que se participa, para construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas.⁸

Con tal cometido es que el autor desarrolló el denominado “Análisis de las cinco fuerzas” que se expone a continuación.

⁸ PORTER, Michael E, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia., (México, Ed. CECSA, 1991), págs. 24-53.

Las cinco fuerzas

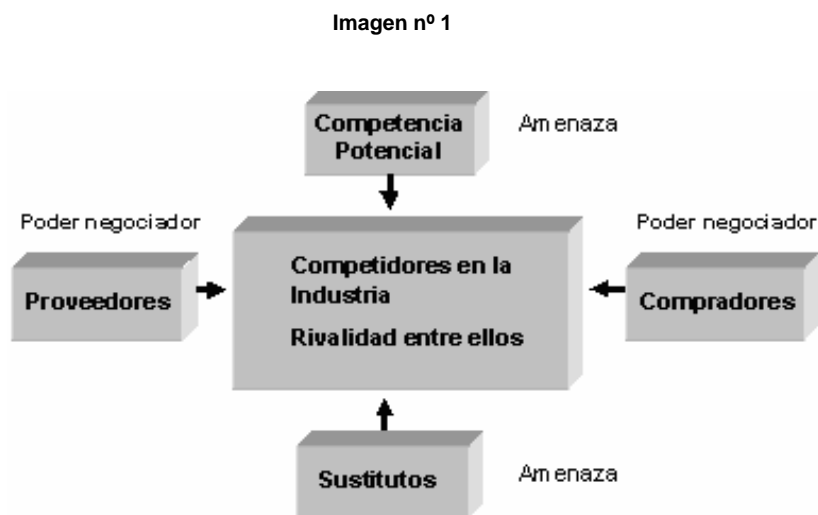
El análisis de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. Es un modelo holístico en el que se describen cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza: el nivel de competencia en una industria.

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido por el autor "como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí", con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y qué tan poderosas son; identificar los impulsores

de cambio y sus posibles impactos; conocer la posición competitiva de las empresas; establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco que incide en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.



Fuente: Michael Porter, Op. Cit. pág. 27

1. Rivalidad entre los competidores

“La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Esto da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía”. [Michael Porter]

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”⁹. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- Número de competidores
- Crecimiento de la industria
- Costos fijos y de almacenamiento como parte del costo total
- Grado de de diferenciación o costos cambiantes.
- Diferenciación estratégica
- Capacidad de producción del mercado
- Diversidad de competidores
- Existencia de barreras de salida y entrada

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás. De igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere

⁹ HITT Michael, IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E., Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización (5ª ed.). (México, Ed. International Thomson, 2004), pág. 61

ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

En general, podemos afirmar que el mercado de vid responde a las condiciones teóricas de un mercado perfectamente competitivo. De esta manera, el hecho de que en el mercado se opere en competencia perfecta implicaría que las empresas del mercado carecen de poder para manipular el precio y por consiguiente se da una maximización del bienestar, resultando entonces una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

“La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, sumadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa”. [Michael Porter]

Esta fuerza hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. El ingreso de estos nuevos competidores estará entonces condicionado por una serie de barreras creadas por los competidores ya existentes, las cuales determinarán el atractivo del mercado. De entre estas barreras mencionamos las siguientes:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costos de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.

- Ventajas absolutas en costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

En esta sección se considera relevante analizar los mercados que operan en competencia perfecta puesto que en el trabajo se analizará esta fuerza bajo la hipótesis de que el mercado opera en condiciones de perfecta competencia. Mochón y Beker definen un mercado de competencia perfecta como “aquel en el que existen muchos compradores y vendedores de forma que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio”¹⁰. El planteamiento formal de estos mercados requiere que se cumplan las cuatro condiciones siguientes también enunciadas por los autores:

- Existencia de un elevado número de oferentes y demandantes
- Homogeneidad del producto
- Transparencia del mercado
- Libertad de entrada y salida de empresas

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para Mochón y Beker “los bienes son sustitutos si el precio de uno de ellos eleva la cantidad demandada del otro, cualquiera sea el precio”¹¹. De forma similar Nicholson da la siguiente definición: “dos bienes son sustitutos si uno de

¹⁰ MOCHON, Francisco y BEKER, Víctor A, Elementos de Micro y Macroeconomía (Bogotá, Ed. McGraw-Hill, 2000), pág. 122

¹¹ *Ibidem*, pág. 106

ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias”¹². Resumiendo, podemos decir que un bien se considera sustitutivo de otro, en tanto uno de ellos puede ser consumido o usado en lugar del otro en alguno de sus posibles usos. El hecho de que uno de los productos sea un bien sustitutivo de otros tiene consecuencias económicas inmediatas puesto que al incrementarse el precio de un producto, se evidencia un incremento en el consumo del bien sustituto, siendo este una opción más económica al anterior¹³. En cuanto un bien puede ser sustituido por otro, la demanda de las dos clases de bienes será considerada conjunta por el hecho de que los consumidores pueden cambiar un bien por el otro si se convierte en algo ventajoso de hacer.

Por otro lado Mochón y Beker también definen a los bienes complementarios diciendo que “dos bienes son complementarios si el alza del precio de uno de ellos reduce la cantidad demandada del otro”¹⁴. Así, un incremento del precio de uno de los bienes (ceteris paribus) provocará un aumento de la demanda de sus bienes sustitutos y una disminución en el precio (ceteris paribus), provocará una disminución de la demanda de sus sustitutos.

En un sector, el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente esté continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

¹² NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones (6ª ed) (Madrid, Ed. McGraw-Hill, 1997), pág. 113

¹³ www.gestopolis.com/canales/demarketing/articulos/25/influprecios.htm [abril, 2011]

¹⁴ MOCHON, Francisco y BEKER, Víctor A, Op Cit, pág. 106

De entre los factores que determinan la amenaza de productos o servicios sustitutos se consideran los siguientes:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

4. Poder negociador de los proveedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Dicho poder de negociación en una industria puede ser fuerte o débil, dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado.

El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos. En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.

- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor representa una amenaza de integración hacia delante.

5. Poder negociador de los clientes

“Los compradores compiten forzando a la baja de precios, negociando por una calidad superior y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores, depende de varias características, como su situación de mercado o la importancia relativa de sus compras en comparación con el total de ventas del sector.”¹⁵ [Michael Porter]

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.

¹⁵ PORTER, Michael E, Op Cit, pág. 44.

- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

CAPÍTULO III: NEGOCIO. CONCEPTOS

A. Filosofía empresarial

1. Misión y visión

A la hora de definir un negocio, diversos autores señalan dos conceptos fundamentales en el planeamiento estratégico de una empresa, cualquiera sea su tamaño, estos son: “misión” y “visión”. En la actualidad, estos conceptos constituyen los pilares sobre los cuales las modernas compañías basan y conforman su estrategia empresarial, delimitan sus metas y planean sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La visión, tal como la define Fleitman es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”¹⁶. En esta definición importa especialmente el marco temporal que le da el autor. Se debe reconocer que el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy una empresa no dice nada del futuro de la misma, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay entonces un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio

¹⁶ FLEITMAN, Jack, Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio, (México, Ed. McGraw Hill Interamericana, 2000), pág. 383.

actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.¹⁷

En definitiva, podemos definir a la visión como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. Es un proceso intelectual mediante el cual un actor determinado, en su carácter de sujeto protagonista de actividades estratégicas, formula o representa un futuro posible. Metafóricamente, la visión estratégica es una suerte de proyección del presente hacia el futuro o una reflexión del futuro en el presente.

La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción. En términos generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias predominantes en la situación contextual del actor o utilizando otras técnicas subsidiarias.

Fleitman reconoce las siguientes características de la “visión”:

¹⁷ THOMPSON, Arthur y STRICKLAND Alonso, Administración Estratégica Conceptos y Casos (11va. Ed), (Ed. Mc Graw Hill, 2001), pág. 4.

- Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- Amplia, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- Realizable, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- Activa, debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- Realista, debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- Alentadora, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- Dimensión en el Tiempo, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de interés.
- Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- Lenguaje sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennoblecedor, gráfico y metafórico.

- Responsabilidad, debe ser formulada por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

En cuanto al segundo concepto aquí mencionado, la Misión, podemos señalar que es considerado por los autores Philip Kotler y Gary Armstrong como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización¹⁸. Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt afirman que la misión de una organización “es su propósito general” y que como tal debe responder al interrogante de ¿qué se supone que hace la organización? ¹⁹. También puede decirse que la misión de una compañía enuncia a qué clientes se sirve, qué necesidades se satisfacen y qué tipos de productos se ofrecen. De esta manera, una declaración de misión indica en términos generales los límites de las actividades de la organización.

Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Según los autores Stanton, Etzel y Walker, su definición comprende los siguientes grandes elementos:

- El concepto como empresa.
- Su naturaleza.

¹⁸ KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Marketing (10ª Ed.), (México, Ed. Prentice Hall, 2004), pág. 43.

¹⁹ FERREL, Linda, GEOFFREY, Hirt, Introducción a los negocios en un mundo cambiante, (Ed. McGraw Hill, 2004), pág. 211.

- Su razón de existir.
- Sus clientes potenciales.
- Sus principios y valores.

Así, la misión proporciona una guía consistente en la toma de decisiones importantes por parte de la gerencia. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la institución o empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la institución o empresa, su fuerza motriz y otros factores que ayudarán a determinar qué productos y servicios futuros deben tenerse y qué mercados muestran mayores potenciales.²⁰

Atendiendo a estos conceptos se puede formular la siguiente definición de misión: la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten motivados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la empresa. Tal y cómo lo indican también Stanton, Etzel y Walker; esta misión se transforma en el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

2. Valores

Los valores definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. De esta manera, constituyen la filosofía institucional

²⁰ STANTON, William, ETZEL, Michael, WALKER, Bruce, Fundamentos de Marketing (13ª Ed.), (Ed. McGraw Hill, 2004), pág. 668.

y el soporte de la cultura organizacional. Puede decirse entonces que el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Athos y Pascale definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”²¹.

Entre las razones que fundamentan la necesidad de otorgarle una importancia relevante a los valores en el plano gerencial se señalan las siguientes:

- Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios. (Tom Peters).
- Los modelos de gestión vigentes hasta los años ochenta ya no responden a las nuevas necesidades. La orientación al cliente, las nuevas tecnologías y la inclusión de valores y principios éticos habrán de ser los nuevos puntos de referencia. Ello significa que valores ya existentes a escala personal deben adquirir una nueva dimensión, cuando son aplicados a la actividad de la empresa. (Dolan-García).

²¹ ATHOS, Anthony y PASCALE, Richard, El Arte del Management Japonés, (México, Ed. Prentice Hall, 1989), pág. 236

- Nada es más importante que la visión y los valores para determinar lo que sucede en una compañía. Ellos constituyen la base para todas las demás aptitudes y prácticas. (Steiner).
- Una visión sin valores se asemeja a un viaje sin un mapa de ruta. (Linbeck).
- Los valores y creencias son el elemento más importante de los tres componentes de la visión (valores, objetivos y metas) en una organización, sugieren pautas de acción sobre como actuar e interactuar para lograr lo que desean. (Quigley).

B. Organización del negocio

1. Estructura legal

A continuación se exponen las principales consideraciones que se deben tener en cuenta para el establecimiento de una sociedad extranjera en Argentina, tal como lo propone este proyecto.

En primer lugar se debe aclarar que las sociedades extranjeras pueden operar en Argentina ya sea a través de la inscripción, en el Registro Público de Comercio, tanto de una sucursal como o una filial. Para el caso de este proyecto se ha preferido optar por la modalidad de filial por las características del negocio que se enuncian en la segunda parte capítulo VII (titulado “Definición del Negocio”).

Las filiales se crean mediante la constitución de una sociedad comercial. Los tipos más comunes son la Sociedad Anónima (S.A.) y la Sociedad de

Responsabilidad Limitada (S.R.L.). Tanto la sucursal como la filial están sujetas a un mismo régimen fiscal.

A continuación se detallan las principales características y diferencias entre las distintas posibilidades:

Una filial es una entidad separada, independiente de la Casa Matriz. Tiene sus propios deberes y obligaciones, un capital social propio y determinado, y su propio cuerpo administrativo y directivo.

La filial responde ante terceros con sus propios activos, y por ende, en principio, la Casa Matriz no es responsable de las operaciones llevadas a cabo por la filial. Sin embargo, es necesario aclarar que en ocasiones este escudo ha sido recientemente cuestionado por algunos tribunales locales.

Para poder constituir una filial, una sociedad extranjera debe previamente registrarse en Argentina en los términos del artículo 123 de la Ley de Sociedades Comerciales, esto es al sólo efecto de participar como accionista o socio en una sociedad local, sin importar si esta última es una SA o una SRL. Los requisitos para la inscripción de los accionistas extranjeros, a los efectos de constituir o participar en Sociedades Comerciales en la República Argentina son los siguientes:

En primer término, a efectos constituir una sociedad, el accionista extranjero que así lo resuelva deberá inscribirse en el Registro Público de Comercio en los términos del artículo 123 de la Ley de Sociedades Comerciales (LSC) a fin de participar como accionista de la sociedad local. En tal sentido deberá presentar ante dicho registro la siguiente documentación:

1. Certificado de vigencia de la sociedad en su lugar de origen, que acredite la existencia de la sociedad en dicho lugar;

2. Copia del Contrato Constitutivo de la sociedad y sus reformas;
3. Copia de la resolución adoptada por la sociedad mediante la cual resuelve
 - (i) inscribir a la misma en la República Argentina a efectos de participar como accionista de una sociedad local;
 - (ii) designar al representante legal de la sociedad en la República Argentina;
 - (iii) fijar un domicilio legal en la República Argentina
4. Documentación suscripta por un funcionario de la sociedad de la cual surja la indicación suficiente de la tenencia en el exterior de (i) una o más agencias, sucursales o representaciones vigentes; o (ii) activos fijos no corrientes o derechos de explotación de terceros que tengan ese carácter; o (iii) participaciones en otras sociedades no sujetas a oferta pública; o (iv) operaciones de inversión en bolsas o mercados de valores. (Dicha información podrá asimismo acreditarse mediante la presentación de los estados contables aprobados por la sociedad, correspondientes al último ejercicio cerrado de la misma);
5. Declaración suscripta por un funcionario de la sociedad individualizando la composición y titularidad del capital social de la misma.

La documentación anteriormente indicada deberá ser enviada debidamente certificada ante notario público y legalizada por el Consulado Argentino del lugar de otorgamiento del acto, o mediante el procedimiento de la apostilla de la Haya, según corresponda.

Por último, dejamos constancia que, de no contar con los tiempos necesarios para la registración de los accionistas de la sociedad pueden inscribirse otros accionistas de modo provisorio, quienes, una vez inscripta la

sociedad extranjera en el Registro Público de Comercio en los términos del art. 123 LSC, transferirían las acciones a las mismas.

Una vez registrada la sociedad extranjera bajo los términos del artículo 123 de la Ley de Sociedades Comerciales puede darse lugar a la constitución de la sociedad comercial que operará como filial de la anterior. Para ello se deberá constituir la misma por escrito, mediante instrumento público o privado (art. 4 de la LSC), y de acuerdo a la Ley 19.550 de Sociedades Comerciales. El instrumento de constitución es un contrato y si se trata del acto constitutivo de una Sociedad Anónima se lo denomina Estatuto o Estatuto social.

1.1 Distribución de dividendos y repatriación de capital de una sociedad local a su casa matriz

Siendo que se ha previsto en el proyecto que socios de la filial sean en su mayoría los inversores extranjeros y siendo que el principal beneficio que ellos persiguen es el de la generación de fondos, resulta importante realizar una breve descripción de los principios generales aplicables a la distribución de dividendos de sociedades locales y a la repatriación de capital de una sucursal a su casa matriz, conforme con la legislación argentina.

1) Distribución de dividendos en una sociedad local con accionistas extranjeros

1.1) Ley 19.550 sus modificatorias y complementarias - Ley de Sociedades Comerciales (LSC).

El principio general en materia de distribución de dividendos se encuentra reflejado en el artículo 68 de la LSC, que dispone que los dividendos solamente pueden ser aprobados y distribuidos cuando, una vez cerrado el ejercicio, existan ganancias realizadas y líquidas que resulten de un balance confeccionado de acuerdo con la ley, el Estatuto, y aprobado por la asamblea de accionistas de la sociedad; entendiéndose por “ganancias realizadas y líquidas”, las ganancias netas que surgen del ejercicio, determinada con datos objetivos, y que lleva implícito el carácter de irrevocabilidad”. Las ganancias distribuidas en violación a dicho principio son repetibles, de acuerdo a lo dispuesto por el segundo párrafo de dicho artículo, salvo que los mismos sean percibidos de buena fe, tal como lo dispone al artículo 225 de la LSC.

Por otro lado, el artículo 71 de la LSC agrega que las ganancias no podrán distribuirse hasta tanto no se cubran las pérdidas de ejercicios anteriores, principio este que, de acuerdo a lo dispuesto en el segundo párrafo de dicho artículo, no es aplicable para el caso en que los administradores, Directores o síndicos sean remunerados por un porcentaje de las ganancias y la Asamblea disponga el pago de sus remuneraciones aún cuando no se cubran las pérdidas de ejercicios anteriores. Cabe aclarar que, conforme con el artículo 261 de la LSC, el monto máximo que por todo concepto puedan percibir los miembros del Directorio y del Consejo de Vigilancia, incluidos sueldos y otras remuneraciones por el desempeño de sus funciones técnico-administrativas de carácter permanente, no podrá exceder del veinticinco por ciento (25%) de las ganancias. Este monto máximo se limitará al cinco por ciento (5%) cuando no se distribuyan dividendos a los accionistas y se incrementará proporcionalmente a la

distribución, hasta alcanzar el límite del veinticinco por ciento (25%) cuando se reparta el total de las ganancias.

El mencionado principio general del artículo 68 de la LSC es receptado por el artículo 224 de la LSC, propio de las S.A. Dicho artículo contempla, asimismo, la prohibición de distribuir dividendos anticipados, salvo que se trate de sociedades incluidas en el artículo 299 de la LSC, es decir, que hagan oferta pública de sus acciones, su capital sea superior a \$ 10 millones, sean de economía mixta, realicen operaciones de capitalización o ahorro, exploten concesiones o servicios públicos o controlen o sean controladas por las sociedades mencionadas. En tal caso, dichas sociedades tienen la posibilidad de distribuir dividendos anticipados afectando utilidades parciales obtenidas por la sociedad durante un lapso no coincidente con el de la anualidad del ejercicio social.

De todas formas, de acuerdo con los principios legales y según surge de la doctrina, entendemos que la distribución anticipada de dividendos se encontrará supeditada a que el ejercicio cierre efectivamente con ganancias líquidas y realizadas, tales que permitan satisfacer el pago de los dividendos distribuidos anticipadamente.

1.2) Resolución General 7/2005 (RG 7/2005) de la Inspección General de Justicia (IGJ)

Por su parte, el artículo 78 de la RG 7/2005 establece que el plazo para el pago de dividendos, el cual deberá surgir del Estatuto social, no puede exceder la duración del ejercicio en que fueron aprobados. En caso de silencio en el Estatuto social respecto de este tema, la asamblea podrá establecer un plazo especial

para el pago de los mismos, que no podrá exceder de 30 días. De no establecer la asamblea dicho plazo especial, los dividendos quedarán a disposición de los socios a partir del día siguiente al de la asamblea que aprobó la distribución de los mismos. El pago puede ser realizado en cuotas periódicas.

Asimismo, el artículo 143 de la mencionada RG 7/2005 establece que en caso de aprobarse la distribución de dividendos anticipados, dicha decisión deberá ser comunicada a la Inspección General de Justicia dentro del plazo de 10 días hábiles de adoptada la decisión, acompañando documentación respaldatoria de la misma.

1.2 Adquisición de una propiedad por inversores extranjeros

Por último, se encuentra necesario agregar que para adquirir una propiedad en la República Argentina, los inversores extranjeros, además de la acreditación de personería según corresponda, deberán probar el aporte de los fondos necesarios y el origen de los mismos.

CAPÍTULO IV: LA ORGANIZACIÓN

A. Estructura organizacional

1. Decisión Estructural

La estructura es definida por Minzberg como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre las diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas²².

Para poder identificar qué estructura organizacional es la que mejor se adapta a las características del proyecto, se ha tomado como referencia los estudios realizados por Henry Mintzberg en su libro “Diseño de organizaciones eficientes”. En esta sección se presentan las ideas generales de la tesis del autor.

Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, al igual que ocurre con aquellos autores del denominado enfoque de contingencias, su tesis fundamental sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.”²³ En síntesis, a lo que el autor hace alusión en la cita anterior es que, según su óptica, las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal y no

²²MINTZBERG Henry, Diseño de organizaciones eficientes, trad. por Roxana M. Capmany de Frash (Buenos Aires, Ed El Ateneo, 1992), pág. 6

²³ *Ibidem*, pág. 14

logra armonía natural.

Sin embargo esto no implica que todas las organizaciones sean iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad. Por el contrario, la organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Primeramente, Mintzberg distingue seis mecanismos básicos de coordinación que pueden explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo. Estos mecanismos, dado que tienen como finalidad conseguir la coherencia interna de cualquier organización, han de ser considerados como los elementos fundamentales de toda estructura. Básicamente ellos son diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización, a las cuales el autor conceptualiza como los elementos más básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a las organizaciones²⁴. Estos son:

1) *Adaptación mutua: "logra la coordinación por medio del simple proceso de la comunicación informal (como el que tiene lugar entre dos operarios)"*²⁵. El control de la tarea corre por cuenta de los que la realizan. La adaptación mutua se logra en grupos muy pequeños, en la etapa de nacimiento de la organización (una estructura formada por tres a cinco personas) e incluso en organizaciones muy sofisticadas donde los distintos miembros aportan conocimientos muy especializados como ser en equipos de trabajo multidisciplinarios o consultoras.

²⁴ MINTZBERG Henry, Mintzberg y la Dirección, (Barcelona, Díaz de Santos, 1991), pág. 118

²⁵ *Ibidem*, pág. 116

2) *Supervisión directa o autoridad formal: “la coordinación se logra haciendo que una persona emita ordenes o instrucciones a otras varias cuyo trabajo está interrelacionado (como cuando un jefe les dice a otros lo que se tiene que hacer, dando un paso detrás de otro)”²⁶. De esta manera, quien ejerce la supervisión se responsabiliza del trabajo de los demás dándoles instrucciones y controlando su trabajo.*

3) *Normalización de los procesos de trabajo: “alcanza la coordinación especificando los procesos de trabajo de las personas que desempeñan tareas interrelacionadas (generalmente esas normas se desarrollan en la tecnoestructura para su cumplimiento en el núcleo operativo, como en el caso de las instrucciones de trabajo que surgen de los estudios de métodos y tiempos)”²⁷.*

4) *Normalización de los outputs: “logra la coordinación especificando los resultados de diferentes trabajos (también se desarrolla en la tecnoestructura, como el caso de un plan financiero que especifica los objetivos de las subunidades o las especificaciones que definen las dimensiones de un producto que se va a fabricar)”²⁸.*

5) *Normalización de las habilidades: “(así como de los conocimientos) es otra manera, de lograr la coordinación. Aquí, lo que se estandariza es el trabajador más que el trabajo o los resultados. Él o ella adquieren ciertos conocimientos, destrezas y habilidades para que, en forma subsecuente, los apliquen en el trabajo. Por lo regular, esta estandarización tiene lugar fuera de*

²⁶ *Ibíd*em, pág. 117

²⁷ *Ibíd*em, 117

²⁸ *Ibíd*em, 117

*la organización y antes que el trabajador ocupe su puesto (por ejemplo, en una escuela profesional, en una universidad, etc)*²⁹.

Mintzberg estableció que, a medida que una organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, abandona el ajuste mutuo y surge la necesidad de la supervisión directa, lo que produce la primera división administrativa del trabajo y, al adquirir complejidad, determinará una jerarquía de autoridad; posteriormente, aparecerán analistas que atenderán la normalización y, en la medida que la normalización asegure la coordinación, disminuirá la importancia de la supervisión directa. La normalización puede ser del proceso de trabajo, de resultados, de habilidades y destrezas o de normas y valores.

Por último, interesa en esta sección señalar las partes de una organización que ha identificado el autor. Según Mintzberg las organizaciones generalmente están compuestas por cinco partes bien identificadas y cada una de ellas contiene un tipo de personal distinto con labores distintas. A continuación se señalan y describen brevemente dichas partes de una organización:

²⁹ *Ibidem*, 118

Imagen nº 2

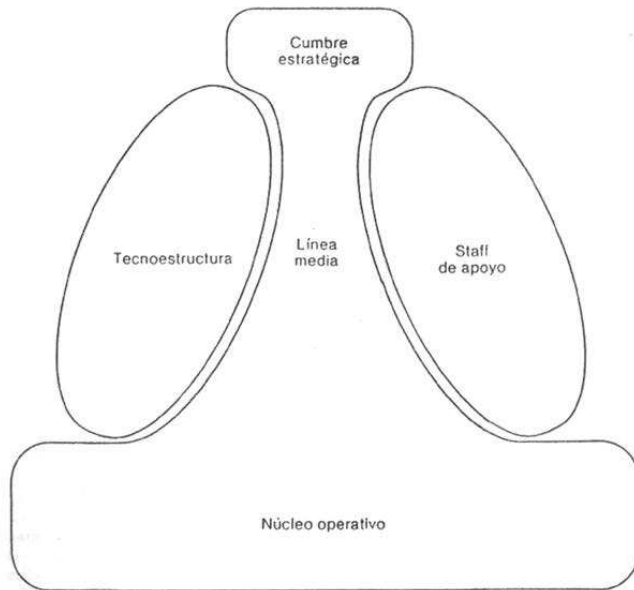


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

Fuente: MINTZBERG Henry, Diseño de organizaciones eficientes

1) *Cumbre estratégica*: “Está conformada por todas aquellas personas encargadas de la dirección general de la organización. Es la encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva y también satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que de otra forma tengan poder”³⁰.

En definitiva la cumbre estratégica supone la cúpula de mando responsable de la supervisión de la totalidad del sistema y quién desarrolla la estrategia organizacional y las relaciones con el entorno.

2) *Núcleo operativo*: “El núcleo operativo de la organización abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios”³¹. Está compuesto por todas aquellas

³⁰ MINTZBERG Henry, Diseño de..., Op Cit, pág. 14

³¹ *Ibidem*, pág. 14

personas que realizan el trabajo directamente relacionado con el aprovisionamiento, producción y distribución de productos y servicios.

3) *Línea media*: “Es la cadena de gerentes con autoridad formal que une la cumbre estratégica con el núcleo operativo”³². Son responsables de departamentos, divisiones, funciones y procesos. La misma se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.

4) *Tecnoestructura*: “Aquí se encuentran los analistas fuera de la corriente operacional (y en caso todo su staff de empleados de apoyo) que sirven a la organización afectando el trabajo de otros”³³. Son básicamente grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se ocupan de estandarizar o normalizar los procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros y al estar fuera de la corriente operacional pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga pero no lo hacen ellos mismos.

5) *Staff de apoyo*: “son todas aquellas unidades especializadas que existen para suministrar servicios de apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional”³⁴.

2. Organigrama

Según Mintzberg “a través del proceso de reagrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía, del resultado del proceso de agrupamiento”³⁵. De esta manera las unidades y

³² *Ibidem*, pág. 14

³³ *Ibidem*, pág. 16

³⁴ *Ibidem*, pág. 17

³⁵ *Ibidem*, pág. 41

posiciones individuales se irán agrupando en lo que el autor denomina “configuraciones” y de esa manera se establecerá el sistema de autoridad formal y construirá la jerarquía organizacional reflejada en el organigrama. Sobre la manera en que se realizará este agrupamiento y, dada la metodología con la que se va a trabajar en el proyecto, interesa particularmente el procedimiento “de arriba hacia abajo” descrito por el autor en el cuál se empieza por las necesidades generales para llegar a las tareas específicas. Según Mintzberg, *“dadas las necesidades totales de la organización -metas que alcanzar, misiones que cumplir, así como un sistema técnico para lograrlas- el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse”*³⁶.

En cada configuración, continuando con el razonamiento del autor, domina un mecanismo coordinador distinto, una parte distinta de la organización desempeña el papel más importante y es usado un tipo distinto de descentralización. A continuación se hace una breve descripción de las mencionadas configuraciones:

1) *Estructura simple*

Formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. Se caracteriza por la ausencia de elementos y sólo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados, habiendo entonces un planeamiento mínimo. Todo esto se traduce en una reducida plantilla de analistas, asesores y administradores de línea media, ya que la coordinación la realiza la administración superior.

Por lo general la estructura simple es una organización flexible debido a

³⁶ Ibidem, pág. 41

que opera en un medio dinámico. El control es altamente centralizado y mayormente se utiliza para organizaciones jóvenes y pequeñas.

2) Burocracia mecánica

En esta estructura la coordinación se hace a través de la estandarización del trabajo, lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa. La burocracia mecánica es la consecuencia de la industrialización, donde se enfatiza la estandarización del trabajo. Esta estructura necesita muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización y la dependencia que se genera de estos les otorga un cierto grado de autoridad informal.

Además hay en esta estructura una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización. En general, la estructura es centralizada verticalmente y con autoridad formal concentrada en la cúspide. Se requiere de un amplio staff de apoyo debido a la necesidad que se tiene de estabilidad para operar.

Este tipo de estructuras se da mayormente en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos.

3) Burocracia profesional

Se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, más que en los procesos. En estas organizaciones se depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas y debido a ello se entrega poder no sólo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran. La estructura es muy descentralizada ya que los profesionales trabajan en forma independiente.

Se necesitan pocos administradores de primera línea. Por otro lado, el personal de apoyo es grande, realizando el trabajo simple y rutinario que los profesionales no hacen. La burocracia profesional es más efectiva para organizaciones insertas en medios estables, pero complejos. Puede decirse que no es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido.

4) Estructura divisionalizada

Es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración floja. La coordinación de la estructura se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de las distintas unidades de gestión.

Las divisiones se encuentran en la línea media a cargo de gerentes responsables. Por otro lado, a diferencia de las otras cuatro estructuras, esta es una estructura compleja, una estructura superpuesta sobre otras. Generalmente se opta por esta estructura cuando los productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado y para cada línea de productos que garantice la autonomía de operación en cada negocio.

El control de administración superior que se tiene sobre las divisiones se hace a través de la supervisión directa y, fundamentalmente, la medición del desempeño de las unidades.

5) Adhocracia

Es la estructura más compleja y descentralizada, en parte debido a que la estructura es tremendamente flexible, donde la autoridad se está trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo a través

de las comunicaciones informales e interacción de expertos. De esta forma, se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo pero, a diferencia de la burocracia profesional, estos profesionales deben trabajar en equipos en lugar de hacerlo individual. Visto de otra manera, la adhocracia se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores (roles de enlace), grupos de tareas y estructura matricial.

En la adhocracia los expertos están dispersos a través de toda la estructura y la autoridad no fluye de acuerdo al status o a la jerarquía.

Hay muchos administradores en la adhocracia. Esto crea pequeños ámbitos de control, producto del tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino más bien están preocupados de la integración de los diferentes equipos. La autoridad está basada en la competencia y no en la jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff. Se empaña la diferencia entre la cúspide y el resto de la estructura. Por último, las estrategias no fluyen desde arriba, sino más bien son desarrolladas en virtud de la toma de decisiones asociada con cada proyecto, es decir, se generan a medida que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos.

La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos. Normalmente la adhocracia operativa se encuentra en organizaciones jóvenes. Está más de moda, sin embargo tiene como desventaja conseguir ser efectiva a costa de la eficiencia.

Por último es importante tener en mente que estas configuraciones anteriormente expuestas, son típicamente puras y en la realidad no existen como

tales sino que son modelos simplificados útiles para la clasificación, la comprensión, el diagnóstico y el diseño, siendo su gran fortaleza la armonía, la consistencia y el ajuste, pero, también la flaqueza que las debilita. Según Mintzberg, cada una de las partes de la organización ejerce ciertas presiones que hace que, en definitiva, la organización se diseñe a sí misma con una configuración particular.³⁷

3. Recursos humanos

A la hora de estudiar los recursos humanos de una organización se deben considerar los múltiples factores que condicionan las relaciones laborales dentro del rubro o industria de una empresa. De esta manera y para el caso puntual de este proyecto, se prevé un análisis de los principales cambios en la industria vitivinícola y su incidencia sobre la organización del trabajo en establecimientos vitícolas. Estos mismos cambios serán analizados en los párrafos siguientes. Luego, a la luz de dicha información y siguiendo las pautas descriptas en la siguiente sección de este mismo capítulo (sección cuarta: descripción de puestos), se realizará en el cuerpo del trabajo un análisis de los puestos de trabajos requeridos.

En la última década se ha producido una reestructuración agrícola importante que sin lugar a dudas ha influido en la industria vitivinícola. De esta manera, uno de los fenómenos dentro de los estudios agrarios más analizados y que es de especial interés en esta sección del presente trabajo es dicha reestructuración y sus efectos sobre los procesos y la organización social del trabajo. Si bien éste es un fenómeno complejo, se puede tratar de

³⁷ MINTZBERG Henry, Mintzberg y la Dirección, Op Cit, págs. 128-133

conceptualizarlo como un fenómeno que refleja un período de transición hacia un nuevo orden internacional y que define nuevas funciones para la agricultura.

A grandes rasgos, el tema central de esta reestructuración ha sido la crisis del modelo productivista y la transición hacia otros patrones de acumulación centrados en nuevas formas de dominio y explotación del trabajo. Puesto en otras palabras, la crisis en la etapa de producción “fordista” como motor de los regímenes de acumulación vigentes. Esta etapa, que se caracterizó por la producción en masa destinada a mercados de consumo escasamente diferenciados, está moviéndose hacia un nuevo orden internacional donde la estructura del mercado de productos se caracteriza por una importante segmentación.

Varias son las variables macro y microeconómicas que intervienen en los procesos de reestructuración de la producción agrícola y que han impulsado estos cambios. Por otro lado, son varios también los fenómenos que se han generado como un subproducto de ellos. Entre estos últimos podemos mencionar los siguientes (varios de los cuales serán analizados posteriormente): la modernización tecnológica, el aumento de la calidad de los vinos finos, la diversificación de la producción, el desarrollo de mercados, la imposición de nuevas marcas, el incremento de la superficie cultivada con cepajes para la producción de uvas de calidad, la modernización del sector primario y el aumento de la integración entre productores y bodegueros.

Es importante, antes de seguir avanzando, hacer una aclaración: si bien se puede aceptar sin inconvenientes la existencia de estos procesos macro estructurales de escala global que llevaron a los cambios en el modelo de producción antes mencionados, se puede diferir en cuanto a la convergencia de

los mismos en escenarios a nivel local como efecto de aquellas tendencias. De esta manera, puede perfectamente haber establecimientos agrícolas fuera del análisis. Es entonces dentro de esta perspectiva que se van a aportar elementos de análisis para caracterizar algunos de los fenómenos de reestructuración que están ocurriendo en el sector vitivinícola de la Provincia de Mendoza y sus efectos sobre el trabajo y el empleo, específicamente en la etapa primaria de producción, es decir en el subsector vitícola.

Flexibilidad cuantitativa y cualitativa

Cuando se habla de flexibilidad en el mercado de trabajo rural, se hace referencia actualmente a dos fenómenos diferenciados y característicos de esta etapa de transición, en donde lo que se observa a nivel productivo es más bien una combinación de diferentes modalidades de organización que buscan una flexibilidad productiva en la cual coexisten nuevas y viejas formas de organización del trabajo³⁸.

Según Lara Flores³⁹, se pueden diferenciar dos tipos de flexibilidad de la fuerza de trabajo: la flexibilidad cuantitativa y la flexibilidad cualitativa. La flexibilidad cuantitativa, que es tradicional en la agricultura, hace referencia a la eventualidad del empleo y está marcada, entre otros, por: variaciones estacionales de la demanda, variabilidad de horarios, salarios y modalidades de pago (por tarea, a destajo o por producto). La flexibilidad cuantitativa sería una adaptación al carácter cíclico y estacional de los procesos productivos en la

³⁸ DE GRAMMONT, Hubert, Asalariados agrícolas y sindicalismos en el campo mexicano, (México, Ed. Juan Pablos, 1999), pág 68

³⁹ LARA FLORES, Sara María, Nuevas experiencias productivas y nuevas formas de organización flexible del trabajo en la agricultura mexicana, (México, Ed. Juan Pablos, 1998), pág. 302

agricultura y a las necesidades de las empresas de ajustar con rapidez la cantidad de trabajo al comportamiento de la producción.

En cambio, la flexibilidad cualitativa, hace referencia a una serie de fenómenos asociados con los procesos de reestructuración en la agricultura y que inciden sobre la demanda de la fuerza de trabajo y la organización del trabajo, que se caracterizan por nuevas exigencias de calificación, especialización, estímulos a la productividad, multifuncionalidad y organización de la fuerza de trabajo en equipos e implicación de los trabajadores en todo el proceso productivo. La aparición de formas de flexibilidad cualitativa está íntimamente relacionada con el control de calidad y con la incorporación de nuevas tecnologías que exigen nuevos conocimientos.

Estas categorías de análisis descritas sirven para entender algunos comportamientos que se observan en el mercado de trabajo rural relacionados con la actividad vitícola en la Provincia de Mendoza a partir del proceso de reestructuración ocurrido en la última década.

Debe entenderse primeramente que ninguna flexibilidad en la fuerza laboral de las descritas por el autor es preferente frente a la otra. Por el contrario, se necesita de ambas, flexibilidad cuantitativa y flexibilidad cualitativa, para poder ajustar íntegramente los requerimientos productivos a la mano de obra.

Si analizamos ahora la reestructuración del sector agrícola antes mencionada teniendo presente esta clasificación se puede luego precisar, en términos cuantitativos, que ha habido una importante disminución en la demanda de mano de obra. Dicha disminución, tal y como ya se puede figurar, se genera en gran parte debido al cambio en el modelo productivo antes mencionado siendo que los volúmenes producidos se redujeron sustancialmente y con ello los

requerimientos de mano de obra. Sin embargo aparece aquí otro factor importante que prima sobre la disminución de la mano de obra en términos cuantitativos, este es la modernización del sector primario. Como un requisito para no perder competitividad, el sector primario ha ido adoptando nuevas tecnologías, dentro de las que se pueden destacar: el riego presurizado, el sistema de conducción por espaldero y la adopción de nuevas maquinarias y herramientas, que hacen el trabajo del operario mucho más eficiente. Como ya se mencionó, esto conlleva a una disminución de las necesidades de mano de obra pero también tiene una doble implicancia: el incremento de la capacitación y especialización de la fuerza de trabajo.

Este incremento de la capacitación y especialización de la fuerza de trabajo mencionado último en el párrafo anterior nos lleva a precisar ahora en términos cualitativos. En primer lugar diremos que al aumentar los requerimientos en capacitación y especialización de la mano de obra, se genera un proceso de profesionalización de los procesos de trabajo en los viñedos de uvas finas en toda la estructura agroindustrial. Además, a esta profesionalización se le agrega, en algunas empresas, la tendencia a la certificación de normas de calidad. Esta tendencia ha producido una mayor racionalización en la organización de los procesos de trabajos tendientes a disminuir los costos y aumentar la eficiencia de las empresas, la cual se manifiesta en una planificación de todas las actividades en función del tiempo y de los costos, así como una evaluación y seguimiento permanente de los procesos e insumos que han intervenido en la obtención de un determinado producto o materia prima. De nuevo se ha producido una disminución de la demanda de mano de obra producto de los cambios cualitativos y condescendiente a la mencionada anteriormente en términos cuantitativos.

Retomando, antes de terminar el análisis de la flexibilidad cualitativa de la mano de obra, encontramos un factor de especial interés para el análisis de este trabajo: las relaciones entre la bodega y el viñedo. Como en todos los casos, los cambios en el sector primario surgen a partir de una tendencia marcada en la vitivinicultura hacia la implementación de las prácticas necesarias para el logro de la calidad en la materia prima que exigen los vinos finos. Por ello, surge para las bodegas la necesidad de ejercer un mayor control en la producción de la materia prima, o sea en la producción de uvas. Se origina entonces una asociación mucho más estrecha desde el punto de vista técnico y una mayor injerencia de las necesidades de la industria dentro de los procesos de producción primaria. La necesidad de controlar el proceso de producción por parte de la industria se extiende más o menos automáticamente al proceso de trabajo a través de distintas formas de supervisión y monitoreo de los cultivos que implican una fuerte dependencia del productor de las decisiones de la industria y de sus necesidades de mercado y la consiguiente pérdida de autonomía.

En la práctica funciona de la siguiente manera: el enólogo es quien define el o los tipos de materia prima que requiere el diseño de los vinos y el ingeniero agrónomo junto con el enólogo, planifican y determinan las labores culturales en el viñedo a lo largo de todo el ciclo productivo y el tratamiento que se le dará a las uvas hasta su ingreso a la bodega. De este modo, los controles sobre los viñedos se hacen más estrictos, sobre todo en el caso de las uvas finas que serán destinadas a la elaboración de vinos de la más alta calidad y precios (premium y superpremium), por lo que surgen así viñedos trabajados en forma diferencial para cada tipo de vino fino y para cada variedad. Sin embargo todos los trabajos se sustentan en el logro de dos metas básicas: calidad y sanidad de las uvas. El

resto es aportado por la naturaleza, incluyendo las características de la zona (altura), de los suelos, del clima y las condiciones meteorológicas de cada cosecha. Cada uno de estos elementos es claramente identificado porque aportan valor agregado al producto final.

El ingeniero agrónomo y el enólogo están comprometidos en un monitoreo continuo del tipo y calidad de las tareas realizadas en el viñedo, de los insumos utilizados -previendo sus posibles efectos residuales sobre el vino a elaborar- y en la determinación de los rendimientos productivos exigidos, que controlan desde la poda y asimismo con indicaciones precisas del control del riego. También evalúan el impacto de las variaciones climáticas sobre la producción.

Si analizamos ahora puntualmente las relaciones entre las bodegas y los productores proveedores de materia prima (siendo el caso del proyecto en cuestión) encontramos que por lo general el ingeniero agrónomo de la bodega trabaja en equipo con el productor y sus obreros. En este caso su función se amplía porque debe capacitar a los productores y observar in situ la evolución de la producción, además de controlar y organizar el proceso de trabajo. Esta organización tiene una complejidad creciente a medida que aumenta el número de productores vinculados o integrados de hecho a las bodegas y a medida que se diversifican las variedades y calidades de uva exigidas por la industria en función de la complejidad de sus estrategias productivas y comerciales.

El control de la poda, el asesoramiento sobre riego y los tratamientos fitosanitarios son puntos críticos de capacitación y control técnico. Esta relación entre el ingeniero agrónomo, el enólogo y los productores se intensifica en las semanas anteriores a la cosecha debido a que, por medio de muestreos de racimos, se va chequeando el grado de madurez de las uvas para determinar el

momento justo de la cosecha. Esta es una instancia de control fundamental para asegurar al máximo la calidad futura del vino a obtener. Siendo la poda y la cosecha dos momentos críticos del proceso de trabajo, algunas bodegas proveen al productor sus propias cuadrillas de obreros especializados.

Otra instancia de control y planificación está dada por la calidad de la cosecha, que hace a las condiciones en las que los racimos deben llegar a la bodega para resguardar la calidad de la uva fina. Esto ha implicado, en el proceso de trabajo, el desarrollo de nuevos procedimientos de cosecha: el empleo de la tijera para cortar el racimo, la limpieza del racimo cortado, sin el agregado de hojas ni ramas, el resguardo de la integridad del grano para evitar roturas, pérdida de jugo y oxidación y la cosecha en bins o bandejas para contrarrestar el aplastamiento. También se ha incorporado la práctica de disminuir el tiempo de transporte de la uva desde la viña a la bodega, lo que implica nuevas formas de flexibilidad cualitativa, basada en la incorporación de nuevas pautas culturales en las formas y en la organización del trabajo.

4. Descripción de puestos

“Unidad de la organización cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo que corresponden a la empresa que lo desempeña proporcionan los medios para que los empleados contribuyan a logro de los objetivos en una organización”⁴⁰

Dado el escenario cambiante al que se exponen las empresas tanto a nivel macro como en su entorno individual, resulta fundamental que, para que las mismas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y

⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recurso Humanos (5ta ed.), (Bogotá, McGraw-Hills, 2000), pág. 332

productividad, cuenten con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa. Esto, según los estudiosos de recursos humanos, se logra cuando se tiene la persona idónea para cada puesto de trabajo; que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios que se han preestablecido para cada cargo.

Con tal cometido y considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesario realizar una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Además, hay que tener presente que el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta y que un diseño erróneo del mismo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos. De ahí su gran importancia.

Se tratará entonces de dar un panorama global de lo que se entiende por diseño de cargos y, específicamente sobre análisis de cargos, citando literatura sobre esta materia.

En primer lugar encontramos que William B. Werther y Keith Davis señalan con una definición simplista que *“el diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado cada caso”*.⁴¹

Por su parte, Idalberto Chiavenato define al diseño del cargo siguiente manera: *“diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:*

- *conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo),*

⁴¹ WERTHER, William y DAVIS, Keith, Administración de personal y recursos humanos (2ª ed.), tr. Joaquín Mejía Gómez, (México, McGraw-Hill, 1987)

- *cómo deberá cumplir las atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo),*
- *a quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe y por último,*
- *a quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir, la relación con los subordinados”.*

Posteriormente agrega, *“el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”*⁴².

Por último, Wayne Mondy señala: *“el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.*

Para poder llevar a cabo un diseño de los puestos de trabajo es necesario realizar lo que la administración de recursos humanos denomina: análisis y descripción de puestos de trabajo. De esta manera es relevante citar a Harper y Lynch, 1992) quienes definen al análisis y descripción de puestos de trabajo como *“un proceso que consiste en determinar, mediante un riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto”.*

Ahora bien, tal y como su nombre lo indica, el análisis y descripción de puestos está conformado por dos expresiones: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos. Si bien algunos autores fusionan ambos

⁴² CHIAVENATO, Idalberto, Op Cit, pág. 330

términos en uno solo, la mayoría de la literatura consultada trata los términos por separado, para de esta forma definirlos minuciosamente.

En primer lugar se estudia qué se entiende por análisis de puestos. Chiavenato, define el mismo como: *“el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”*⁴³.

Por su parte, Gama opina que el análisis de puestos es *“conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz”*⁴⁴.

Para Gomez-Mejía *“el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto”*⁴⁵.

Por último, según Wayne y Noe el análisis de puestos es: *“el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”*⁴⁶.

⁴³ *Ibidem*, pág. 330

⁴⁴ GAMA, Elsa, *Selección de personal: sistema integrado*, (México, Ed. El Manual Moderno, 1992), pág. 75

⁴⁵ GOMEZ MEJÍA, Luis R., BALKIN, David B. y CARDY, Robert L., *Dirección y gestión de recursos humanos (3ª ed.)*, (México, Ed. Pearson, 2004), págs. 70-78

⁴⁶ WAYNE, Mondy y NOE, Robert, *Administración de Recursos Humanos*, (México, Ed. Prentice-Hall, 1997), pág. 4

En lo que a la descripción de puestos de trabajo se refiere se trabajará de manera análoga al análisis de puestos de trabajo citando a los siguientes autores:

En primer lugar se cita nuevamente a Wayne y Noe para quienes *“la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”*⁴⁷. Más adelante vuelven a hondar sobre esto y añaden: *“la especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas”*⁴⁸.

Según Chiavenato, *“la descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”*⁴⁹. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. Luego el autor añade: *“la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un*

⁴⁷ *Ibidem*, pág. 4

⁴⁸ *Ibidem*, pág. 4

⁴⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *Op Cit*, pág. 330

*inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende*⁵⁰.

Analizando ahora el conjunto de pensamientos aquí citados, sacamos como conclusión que, el diseño de puestos de trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

Antes de concluir, es importante hacer una aclaración: la descripción del cargo debe ser impersonal. Al diseñar los cargos y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace, ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

⁵⁰ *Ibidem*, pág.331

Segunda Parte

DESARROLLO

CAPÍTULO V: DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

A. El proyecto

Se prevé constituir una sociedad anónima, con una estructura organizativa adecuada que será la encargada y responsable de la gestión y ejecución del proyecto.

El proyecto de inversión que se desarrollará será de gran escala que puede oscilar entre las 50 y 60 hectáreas de viñedo implantadas. Las tareas necesarias van desde la compra, preparación del terreno e implantación de los varietales hasta el mantenimiento y la posterior cosecha. Como horizonte de planificación del proyecto se ha planteado un período de quince años, aunque se pretende recuperar el costo del proyecto -sobre la base del flujo de caja descontado- antes de dicho plazo.

Se busca producir uvas de calidad para la elaboración de vinos Premium, Superpremium e Ícono. Para ello se concentrará la producción por hectárea de manera de obtener un mejor precio por kilo. En cuanto a la implantación, se utilizarán varietales de calidad enológica y materiales e insumos de primer nivel para asegurar no solo las propiedades de la uva, sino también la durabilidad del proyecto.

B. Ubicación

Habiendo definido el negocio se concentraron los esfuerzos en definir el producto, esto es la variedad de uva que se piensa implantar. Para ello se hizo un análisis del mercado mundial de vinos: análisis del consumo, superficies implantadas a nivel mundial, evolución de los precios y tendencias. Luego se hizo lo propio con el mercado nacional y resultó entonces la variedad Malbec como la más prometedora para la realización del proyecto.

Una vez desarrollado dicho análisis se procedió a la selección de la ubicación del proyecto teniendo en mente que se quiere implantar esa variedad. Para ello se eligió a la Provincia de Mendoza como zona ideal para el desarrollo el proyecto por ser esta el centro vitivinícola más importante del país y la Provincia por excelencia para el cultivo de esta variedad de uva. En cuanto a las características de los suelos podemos decir que, en general, son muy aptos para el cultivo de la vid, francos a franco arcillosos y poseen bastante material grueso (grava y canto rodado). Además, tienen muy buena permeabilidad y son pobres en materia orgánica y sin problemas de salinidad, en las zonas altas y de origen eólico, textura franco arenosa y areno limosa y ricos en potasio en el este.

Al mismo tiempo, la vitivinicultura constituye en la Provincia una de las principales actividades económicas, lo que asegura un mercado importante para la venta de la uva que se pretende producir. Todos estos factores hacen del territorio de la Provincia de Mendoza el lugar idóneo para la ejecución del proyecto.

Por su parte, el área de producción vitícola de Mendoza está dividida en cinco zonas bien diferenciadas según los distintos oasis que la componen. Encontramos entonces las denominadas zona Norte, Centro, Este, Valle de Uco y

zona Sur. Si bien todas ellas son zonas de excelencia para la producción de vides, cada una de ellas posee distintas características de composición de suelos, climáticas, de altitud y demás condiciones que conforman aspectos trascendentes a la hora de la elección de la ubicación del terruño.

Si bien se puede cultivar Malbec en todas las zonas de las que se hizo mención anteriormente, si se consideran las características fenológicas de la planta resulta entonces evidente que en determinadas condiciones de suelos y climas, la planta vegeta mejor. Según diversos estudios⁵¹, se ha determinado que el Malbec es una variedad que se desarrolla mejor en suelos bien drenados y con textura arcillo-pedregosa y no se adapta a suelos salinos o mal drenados. En cuanto al clima, se reconoce que para la obtención de vinos de alta concentración y calidad es necesario que la planta se encuentre en climas con exigencia de una maduración tardía y de gran amplitud u oscilación térmica, es decir zonas dónde la diferencia entre las temperaturas máximas y mínimas registradas en un día sea amplia. Por último, otra de las características necesarias para el buen desarrollo de la planta es la cantidad hídrica. Como mínimo una planta de Malbec necesita aproximadamente 6.000 milímetros cúbicos de agua anuales. Sin embargo este último aspecto no será considerado para la elección del terreno puesto que, al ser el promedio de lluvias anual de Mendoza cercano a 200 mm³ anuales, se acostumbra utilizar técnicas de riego artificial con aguas de deshielo o napas subterráneas en todas las zonas vitícolas de la Provincia, con lo cual este factor no influye en la elección. Por otro lado, si es importante mencionar que a la hora de elegir el terreno y ya habiendo determinado anteriormente la zona, se debe prestar especial atención a las características hídricas del mismo (estas son:

⁵¹ MARCHEVSKY, Pedro, Malbec: Conducción del viñedo, (Mendoza, Revista B&T Gerencia Vitivinícola, Número VI), mayo de 2000. Pág. 52

derechos de riego, existencia de pozos surgentes, potabilidad del agua, etc.).

Luego de analizar con profundidad las distintas opciones a través de una matriz comparativa, se llegó a la conclusión de que el lugar óptimo para ubicar el proyecto es en la zona del Valle de Uco. La región se ubica en el centro-oeste de la Provincia de Mendoza entre los 33° 5' y los 35° de latitud Sur y está conformada por los departamentos de Tunuyán, Tupungato y San Carlos. Se caracteriza por su elevada altitud, la cual oscila entre los 850 y los 1.500 metros sobre el nivel del mar, factor que conduce a una diferencia térmica de alrededor de 15° centígrados. Esta gran amplitud térmica sin duda favorece a los colores y a los taninos de los vinos, proporcionando de esta manera una materia prima de calidad, tanto para la obtención de vinos blancos como tintos. Todo esto hace que la región sea hoy caracterizada por su aptitud para la producción de una materia prima de excelente calidad tanto para la obtención de vinos blancos como tintos y permite la obtención de vinos aptos para un envejecimiento prolongado. Es actualmente la zona más importante desde el punto de vista de inversiones vitivinícolas. Los cepajes tradicionales son el Semillón y el Malbec y entre los cultivares de reciente implantación encontramos Chardonnay, Merlot, Cabernet Sauvignon y Syrah.

Como desventaja encontramos que la región sufre de heladas y tormentas graniceras, por lo cual se realizará un estudio sobre la conveniencia de realizar inversiones en tecnología para combatirlas.

Uno de los factores de mayor incidencia a la hora de determinar la ubicación del terruño fue el precio por hectárea de la tierra. Luego de hacer un sondeo se pudo apreciar que los terrenos ubicados en lo que se denomina primer zona (mayormente integrada por los departamentos de Luján de Cuyo y Maipú) se

encuentran sobrevalorados debido a la urbanización que se está llevando a cabo hacia las zonas del sur de la Provincia. Esto implica que de los terrenos que tiempo atrás se habían destinado para su explotación en fincas, están siendo ahora urbanizados (en su mayoría por barrios privados) aumentando enormemente el precio de los mismos. Este factor jugó un papel trascendental en la elección de la zona donde se prevé situar el proyecto ya que un valor demasiado alto del terreno implicaría un rendimiento de la inversión menor.

C. Descripción

1. Aspectos generales

A continuación se describen algunos de los aspectos técnicos considerados para el diseño del proyecto.

En primer lugar se analizarán los sistemas de conducción de viñedos, uno de los manejos que causan mayor efecto sobre el crecimiento equilibrado de la vid. Se denomina sistema de conducción al método elegido para orientar el crecimiento de los sarmientos y ubicarlos convenientemente, tanto para lograr determinados rendimientos como para recibir el sol y, por lo tanto, incidir sobre la calidad final de los frutos obtenidos⁵². Dado que la vid es un cultivo intensivo, con alto costo de instalación y mantenimiento, el sistema de conducción es fundamental para realizarlo en condiciones de mayor rentabilidad.

La elección de cada sistema tiene gran influencia sobre la planta y, en consecuencia, sobre el vino obtenido, interviniendo en la decisión razones de

⁵² NEIMAN, Guillermo, BOCCO, Adriana, Informe: Mercados de calidad y trabajo. El caso de la vitivinicultura Argentina. (Mendoza, Asociación Argentina de Especialistas en el Estudio del Trabajo, 2001). Pág. 7

orden técnico y económico. Entre las primeras se busca asegurar que el sistema de conducción brinde frutos de calidad, permita que la planta exprese libremente su desarrollo de acuerdo con el medio ecológico en que se encuentra, asegure una adecuada relación entre la producción y las hojas fotosintéticamente activas, haga factible el uso eficiente de la radiación solar, brinde una buena aireación e iluminación de los racimos; posibilite el tipo de poda que favorezca la máxima fructificación en función de la variedad, favorezca el manejo adecuado del cultivo y el cumplimiento de las labores culturales tanto manuales como mecánicas, reduzca la posibilidad de daños por heladas, permita la protección contra granizo y facilite el riego. Entre los aspectos económicos se cuentan los relacionados con el menor costo de implantación, la reducción de costos operativos y la longevidad de la estructura acorde con la edad del viñedo.

Prestando especial atención a estas dos variables es que se determinó la utilización del contraespaldero alto como sistema de conducción para el proyecto. El mismo puede alcanzar una altura máxima de 2.2 metros y se lo utiliza en suelos fértiles y húmedos; además permite la mecanización de algunas tareas tales como la poda y la cosecha. A este sistema se adaptan la mayor parte de las variedades nuevas implantadas en la región por su adecuación a las variedades finas y por favorecer una buena insolación de los racimos y el logro de mayor calidad.

En lo que a la administración del riego se refiere, se ha elegido para el proyecto la utilización de un sistema de riego por goteo o presurizado. Comparando los distintos métodos, se puede decir que el riego presurizado exige mayor inversión de capital aunque ofrece como ventaja el menor arrastre del suelo y el incremento de la eficiencia en el uso del agua, manteniendo las

condiciones de cantidad y calidad de las cosechas ya que particularmente en vid estos sistemas tienen la posibilidad de permitir el manejo del estrés hídrico que, utilizado racionalmente, posibilita la obtención de productos con calidad diferenciada y precios atractivos. Sin embargo, es bien sabido que en una zona árida con precipitaciones escasas como las de la Provincia de Mendoza, si el riego localizado no es manejado racionalmente puede provocar una brusca salinización del suelo afectando seriamente el rendimiento del cultivo.⁵³ En principio este no es un factor alarmante ya que el aumento que se puede llegar a producir es muy gradual y si bien en la mayoría de los casos no es exagerado, constituye de igual manera una preocupación que obliga a un control más o menos frecuente. Siguiendo entonces las recomendaciones dadas por la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cuyo en los estudios realizados sobre el desempeño del riego por goteo en Mendoza, se prevé una toma anual de muestras de suelo de una o más unidades (operaciones) representativas a fin de conocer la evolución del proceso y, en caso de observar valores de salinidad elevados, la realización de lavados (en invierno) por superficie o por goteo.

2. Diseño del viñedo

- *Distancia de plantación:* 2,2 metros entre filas y 1,2 metros entre plantas, que da una densidad de 3.818 plantas por hectárea. La distancia entre postes es de 6 metros en la hilera.
- *Callejones:* Se prevén callejones de 8 metros de ancho y del largo del terreno. Se calcula destinar el 2% del terreno para los callejones y área de

⁵³ FONTELA, C., MORÁBITO, J. y otros, Desempeño del riego por goteo en Mendoza: Análisis de los coeficientes de uniformidad y salinidad del suelo, (Mendoza, Fac. de Cs Agrarias, 2000), pág. 1.

paso, lo que equivale una hectárea siendo la finca del proyecto de 50 hectáreas.

- *Sistema de conducción y poda:* Contraespaldero alto de 3 alambres con poda corta a cordón bilateral.
- *Tutorado:* Se utilizan postes de eucalipto tratado con CCA de 2,5 metros de 10 pulgadas de diámetro en caso de los interiores y de 3 metros con 12 pulgadas de diámetro para los cabeceros, se usan también anclas de cemento.
- *Alambres:* Como alambre de estructura, el primero, a los 0.9 m del suelo se usa 17/15 AR, para el segundo y tercero se usan alambres de 16/14 MR separados 0,35 m entre ambos. Para las riendas se usa alambre galvanizado N5. Se usan gripples para tensarlos.
- *Riego:* Mecanizado (goteo) con porta-emisores o distribuidores de polietileno de 16 mm de diámetro con goteros cada 0.60 m.
- *Fertilización:* La fertilización se realiza a partir de tanques adosados al equipo de riego, con su respectiva bomba y accesorios.
- *Rendimiento:* Se considera un rendimiento de 11.000 Kg por hectárea a partir del sexto año de implantado el cultivo, teniendo en cuenta la producción de uva para vinos de alta calidad.

D. Descripción del producto

1. Características técnicas del producto

El Malbec es una variedad de ciclo medio que brota aproximadamente entre los últimos días de setiembre y los primeros días de octubre. La floración se

produce a mediados de noviembre y el envero (que es la época de cambio de color de las uvas como consecuencia de su maduración) se presenta a mediados de enero.

Madura en las zonas tradicionales en marzo, alcanzando la redondez de taninos y concentración de color a fines de marzo y principios de abril. Las zonas del sur como La Consulta y las zonas altas de Tupungato son las que maduran más tarde, las zonas más calientes como Barrancas, Cruz de Piedra y Coquimbito maduran a mediados de marzo.

2. Especificaciones del producto

Con el objeto de insertar al proyecto en el negocio de la producción de vinos de alta gama, se evidencia la necesidad de realizar prácticas culturales que aseguren la obtención de óptima calidad en la materia prima. Uno de los requerimientos básicos de la industria que se ha observado es contar con uvas que posean una mayor concentración en azúcares, ácidos, polifenoles y aromas. En este sentido, se puede afirmar que diversos factores a considerar intervienen en la relación entre la producción y la calidad de las uvas. Algunos de ellos son de tipo más general (como por ejemplo la selección de la variedad, la localización eco-climática, el tipo de suelo y las operaciones y labores de cultivo). Otros factores son aquellos que afectan la vid y sus frutos más directamente; entre ellos: la poda, la cantidad de cosecha y trabajos en verde como deshoje, el despunte y raleo de racimos, etc. Todos ellos serán abarcados a lo largo del proyecto con vistas a obtener la mejor calidad posible del producto.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DEL MACRO Y MICROAMBIENTE

A. Mercado vitícola

Si bien se ha definido nuestro mercado como el *mercado vitícola provincial* en el cual se pretende comercializar las uvas producidas, se considera que, a los efectos de realizar un análisis completo, es necesario caracterizar primeramente el *mercado vitivinícola nacional* pues es éste, a través de sus necesidades de consumo, el que marca las tendencias que se ven reflejadas en el mercado local de venta de uvas.

Para caracterizar el *mercado vitivinícola nacional* es necesario entender primero que Argentina, como país productor de vino, se presenta a nivel internacional como un mercado tradicional con una fuerte industria nacional ubicada entre las cinco principales del mundo y, en segundo término, consumidores con un importante nivel de consumo per cápita (Argentina ocupa la octava posición como país consumidor de vinos a nivel mundial). Además, según las estadísticas de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (O.I.V.) para el año 2010, nuestro país es el noveno en término de litros exportados (volumen que ha venido creciendo considerablemente en los últimos años)⁵⁴. Todo esto indica que se ha hecho un fuerte desarrollo de los mercados extranjeros en los últimos años y obliga entonces a tomar como punto de partida de este análisis, al mercado mundial de vinos. De esta manera se considera trascendental, dada las

⁵⁴ FRANCIA, Organización Internacional de la Viña y el Vino (O.I.V.), Elementos de coyuntura vitivinícola mundial disponibles a principios de octubre de 2009, págs. 1-11

características expuestas del mercado vitivinícola nacional, comprender el mercado mundial para tratar de predecir la dirección y fuerza de los cambios globales. Sólo así, junto con una visión de largo plazo, se estima que se podrán encauzar las potencialidades productivas del mercado vitícola para luego, entonces, determinar con fundamentos el mercado objetivo del proyecto en cuestión.

1. Análisis del mercado mundial de vino

El mercado internacional de vinos es un mercado que ha experimentado fuertes cambios en los últimos años, de los cuales se han visto repercusiones en el mercado nacional y local. Estos cambios han sido extremadamente significativos para países como Argentina y en la actualidad están marcando las nuevas tendencias del mercado. Es por esto que se va a dedicar un esfuerzo considerable en su análisis.

Si estudiamos el consumo mundial de vino para los últimos treinta años, podemos identificar dos grandes etapas. La primera de ellas va desde la década de 1980 a mediados de la década de 1990 y se relaciona con un período de grandes bajas en el consumo. La segunda etapa va desde el año 1995 hasta la actualidad y se caracteriza por un período de alza en el consumo y por la estabilización de la producción de los principales países.

Desde mediados de la década de los 80, según las estadísticas vitivinícolas mundiales de la OIV y para la primer etapa señalada, el consumo mundial de vinos se contrajo en forma sostenida pasando de 280 millones hl en 1984, a 220

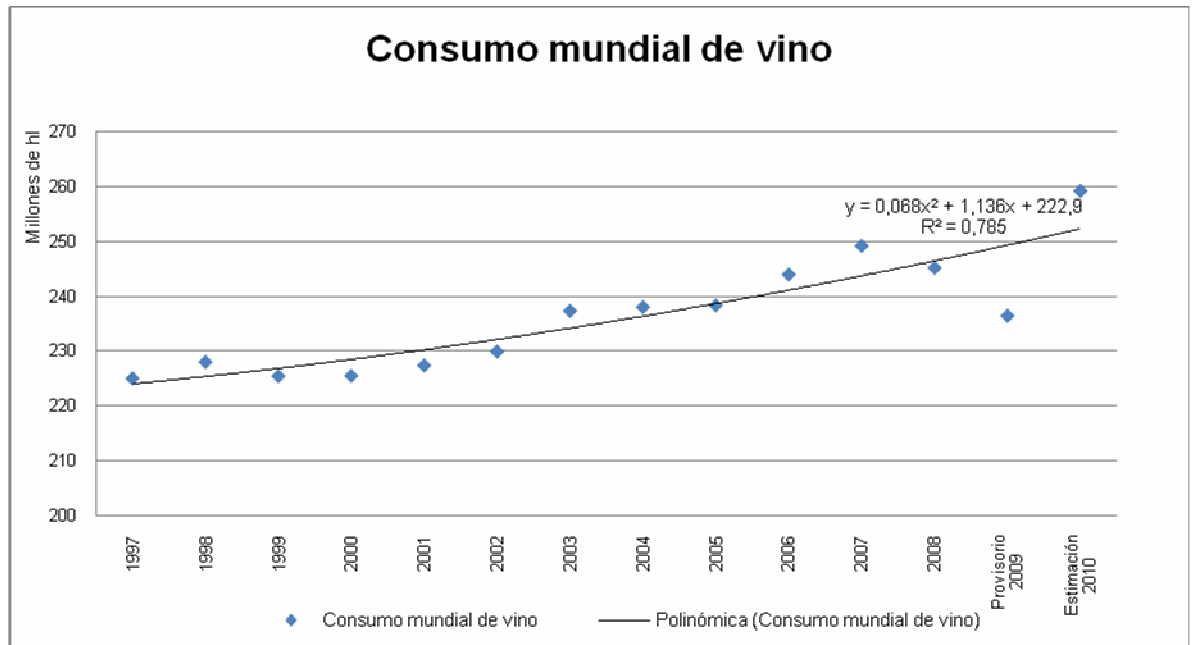
millones hl en 1995⁵⁵. Los principales actores de la disminución entre 1984 y 1995 fueron los países consumidores tradicionales, a la vez productores de vino: Francia, Italia, España, Portugal y Argentina. Los países importadores tradicionales del norte de Europa, en cambio, tendieron a aumentar su consumo durante todo el período considerado y hasta la actualidad. El Reino Unido, Alemania, Bélgica, Holanda y los países escandinavos aumentaron en conjunto 4,5 millones hl, alcanzando un consumo de alrededor de 36 millones hl; por su parte Canadá y Japón, también importadores, siguieron esta misma tendencia. Sin embargo, el crecimiento en el volumen consumido de estos últimos países fue menos que proporcional a la caída en el consumo de los países productores antes señalados, por lo que, como ya fue mencionado con anterioridad, el consumo total para este período se contrajo.

En lo que respecta al segundo período señalado se evidencia un cambio importante. En primer lugar y partiendo del análisis del consumo mundial de vino, se puede apreciar una clara tendencia alcista de los volúmenes de vino consumido para los últimos 15 años. Si bien este crecimiento experimentado durante esta segunda etapa ha tenido años atípicos (como el año 2009, donde el consumo mundial descendió un 3,6% respecto del año anterior⁵⁶), no hay evidencias claras de que estemos cercanos a presenciar algún tipo de ruptura de tendencia y se puede entonces estimar una tasa promedio de crecimiento interanual del 0,76% para el período señalado.

⁵⁵ RUIZ, Ana María, VILA, Hernán, Cambios en la demanda de vinos en el fin de milenio, (Mendoza, Fac. de Cs Agrarias, 2000), pág. 41.

⁵⁶ El consumo mundial de vino cayó un 3,6% en 2009, Diario El Universo, Guayaquil, 22 de junio de 2010, En: Economía

Gráfico nº 1



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (O.I.V.) para el año 2010

Si bien se ha identificado una inversión de tendencia, puesto que el consumo mundial parece haber dejado de decrecer para recuperarse lentamente, se evidencia también una serie de cambios cualitativos en las modalidades de consumo. Estos cambios cualitativos, los cuales son desarrollados a continuación, son la causa directa de los cambios cuantitativos en la demanda señalados anteriormente.

De entre los cambios más significativos detectados en la modalidad de consumo, a nivel mundial, se destaca la sustitución que se produce en los países consumidores tradicionales del consumo de vino de mesa por vinos de mayor calidad, agua, gaseosas y jugos. Además, estos cambios se condicen con una fuerte modificación en la frecuencia de consumo, la cual disminuye aumentando

así la cantidad de tomadores ocasionales en detrimento de la cantidad de tomadores habituales.

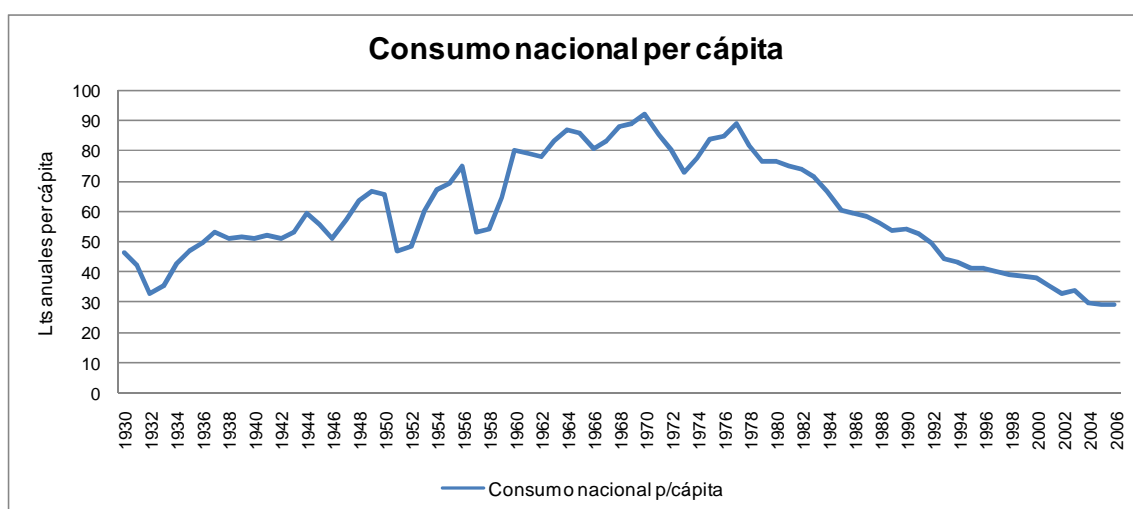
Como condimento final y producto de las modificaciones anteriormente nombradas, se redefine el concepto de vinos de calidad. Anteriormente se asociaba con este concepto a los vinos con denominación de origen provenientes de países europeos, en la actualidad este concepto se ha ampliado y se consideran también como vinos de calidad a los “vinos varietales” (vinos elaborados con un sólo tipo de uva, o con una mezcla donde hay un tipo de uva predominante). Este tipo de vinos son característicos de los países productores del “nuevo mundo”; principalmente EE.UU., Australia, Chile, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Argentina, con lo cual por primera vez en el mercado mundial de vinos comienza a verse una multiplicidad en la procedencia de los vinos de calidad.

Todo esto se traduce en términos microeconómicos con una baja en la demanda de vinos de mesa y una suba de la demanda de vinos de calidad. De esta manera, el consumo de vinos de mesa pasó de los 255 millones de hl en 1990 a 199 millones de hl en 1997, lo que representa una disminución del 22%. El consumo de este tipo de vino se ha concentrado principalmente en los países productores tradicionales. Por su parte, el consumo de vinos de calidad ha aumentado en todos los países, pasando de 45 millones de hl en 1990 a 68 millones de hl en 1997, lo que representa un aumento del 52%. Dicho aumento es muy fuerte en las gamas de precio intermedias correspondientes a los vinos denominados Premium y Superpremium en el mercado internacional.

2. Análisis del mercado vitivinícola nacional

A nivel nacional y durante toda la primer etapa señalada (de 1980 a 1995), el consumo del vino mostró un comportamiento similar al observado a nivel mundial. La disminución del consumo per cápita pasó en la Argentina de los 90 litros en la década del 70' a menos de 41 litros para el año 1995. Además, durante esta etapa y producto de la gran disminución del consumo, se produjo entre 1982 y 1992 una importante erradicación de viñedos que representó el 36 % de la superficie existente en ese entonces.⁵⁷

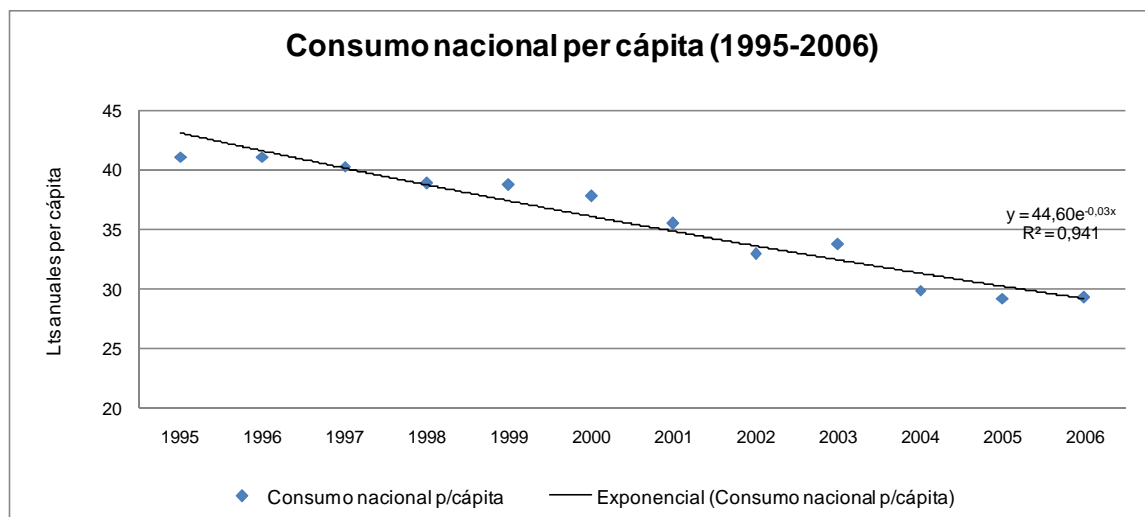
Gráfico n°2



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.)

Gráfico n°3

⁵⁷ [La vitivinicultura Argentina quiere ser protagonista](#), Portal Pregon Agropecuario, 20 de enero



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.)

En lo que respecta al segundo período bajo análisis (1995 - 2010) resultó, en términos de volumen consumido per cápita, una disminución considerable ya que se pasó de los 41,80 litros en 1995 a 26,80 para el 2008⁵⁸ (efectuándose una disminución del 36%). En este caso, claramente, la tendencia que se está presenciando es decreciente y contraria a la indicada para el consumo mundial. Por otro lado, tampoco se puede afirmar que sea el caso de la Argentina un caso atípico puesto que se han presenciado tendencias similares a la de los principales países productores europeos, actores primarios de la disminución habida entre 1984 y 1995 del consumo mundial.

Dado el escenario anteriormente contextualizado, la Organización Internacional de la Viña y el Vino (O.I.V.) clasifica, basada en el consumo y la producción de vinos de cada país, a la Argentina como un país perteneciente al denominado grupo “países con vocación exportadora neta”⁵⁹ ya que, si bien su mercado interno de vinos experimenta una regresión, éste sigue siendo la mayor desembocadura de la producción del país. Sin embargo, se destaca en estos casos que la tendencia al decremento del consumo interno de estos países

⁵⁸ EEUU, California, Wine Institute, Per capita wine consumption by country, págs. 42-45

⁵⁹ FRANCIA, Organización Internacional de la Viña y el Vino (O.I.V.), Op Cit, págs. 1-11

tradicionalmente vinícolas los conduce necesariamente, salvo reducir su potencial de producción, a orientarse cada vez más en la exportación. Regla que, como quedará evidenciado al analizar las exportaciones de la balanza comercial, sin lugar a dudas se cumple para el caso de nuestro país.

Si bien de un primer análisis resulta franca la disminución observada en los volúmenes consumidos, esta lectura amerita un análisis más detenido puesto que si bien es muy elocuente la caída en la venta cuantitativa de vinos en el país, no ocurre lo mismo desde el punto de vista cualitativo.

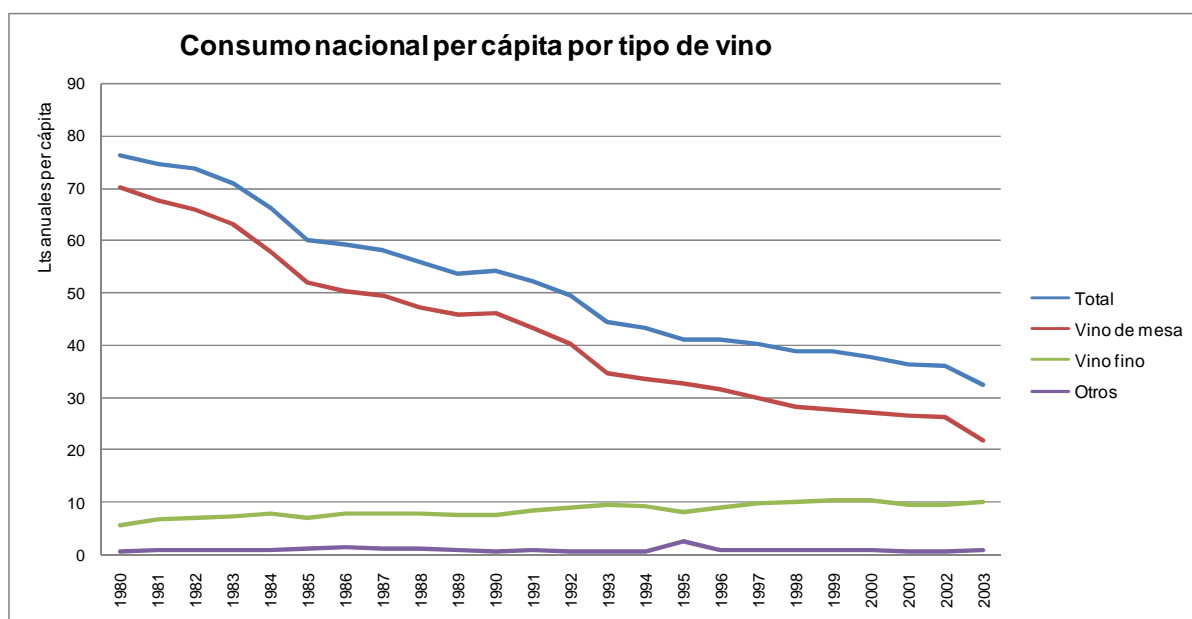
En nuestro país, el consumo de bebidas en general ha venido observando modificaciones de hábito, como así también variaciones substanciales en la categoría adoptada. Para el caso particular del consumo de vino ha habido una serie de sustituciones, producto de un desplazamiento del consumo de vino hacia otras opciones, principalmente la cerveza. Tal es así que las estadísticas del sector de alimentos y bebidas de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación muestran que en 2004 el consumo de cerveza superó por primera vez al consumo de vinos.⁶⁰

Todo esto se condice con las tendencias ya observadas a nivel mundial y señaladas anteriormente. De esta manera, se puede precisar que ha habido, al igual que en el mercado internacional, una sustitución del vino de mesa por vinos de mayor calidad y, para el caso puntual de la Argentina, aparece como principal bien sustituto la cerveza (además del agua, gaseosas y jugos también evidenciados a nivel mundial). Otros cambios presenciados, también producto de una modificación en la modalidad de consumo, son el cambio en las preferencias del vino tinto por sobre el vino blanco y la modificación en la frecuencia de

⁶⁰ ARGENTINA, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Sector alimentos y bebidas, Industria alimentaria argentina: análisis del sector (2ª Ed.), marzo de 2004

consumo, la cual disminuye. Para tomar dimensión de lo anterior, se analiza la evolución del consumo nacional de vinos para el período 1980 – 2003 diferenciado por tres segmentos: vinos de mesa, finos y reserva y otros. Para esta parte del análisis se tomaron los datos hasta el año 2003 sólo a los efectos de simplificar el estudio, puesto que a partir del 2004 rige la Resolución C. 19/04 del Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.) que ordena la descategorización de los vinos y modifica estas divisiones. Anteriormente, se mencionó una disminución cercana al 36% en los volúmenes consumidos per cápita desde 1995 hasta el año 2008. Si estudiamos ahora el horizonte temporal recién mencionado, se puede precisar una caída del 57,46% en el volumen total consumido per cápita. Sin embargo, y tal como se desarrolló anteriormente, resulta evidente que esta disminución no es uniforme en todas las categorías. En el segmento de “vinos de mesa” esta disminución asciende al 69%. Por su parte, los “vinos finos” junto a los denominados “reserva” muestran un *crecimiento* en su volumen de ventas del 84%.

Gráfico nº4



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.)

Si ahora se analiza el último año de la serie (2003) y se lo compara con su año próximo, se observa que hubo una tendencia decreciente en los vinos por debajo de los \$4.20 y dentro de este segmento, la botella de menos de \$2.50 mostró la mayor caída (-26%). En los vinos de más de \$4.20 se advirtió un crecimiento de las ventas, en el mismo período⁶¹.

⁶¹ Fondo Vitivinícola Mendoza, Informe: De la información a la estrategia, (Mendoza, 2010)

Tabla n°1

Evolución de los segmentos de precio 2003-2004

Total Vinos - Total Canales - Total Argentina

	Importancia en Volumen	Importancia en Facturación	Tendencia (vol.) 2004 vs. 2003
Vinos en envase Tetra-brik	64,90%	46,60%	-8%
Vinos en Botella hasta \$2,50	9,20%	7,40%	-26%
Vinos de \$2,51 a \$3,30	9,40%	10,10%	-5%
Vinos Finos de \$3,31 a \$4,20	6,20%	8,70%	-10%
Vinos Finos de \$4,21 a \$6,00	5,60%	10,90%	11%
Vinos Finos de \$6,01 a \$12,00	4,30%	13,80%	14%
Vinos Finos de \$12,01 a \$20,00	0,30%	1,70%	11%
Vinos Finos de más de \$20,00	0,10%	0,80%	-8%

Fuente: Fondo Vitícola Mendoza. Año 2004

Se puede hacer una segunda lectura de estos datos para confirmar que los segmentos que registraron la mayor caída son los que aportaban el mayor volumen de la categoría. Los vinos, que se despachan en envase tetra-brik, representaron el 65% del volumen y cayeron 8 puntos desde el 2003 al 2004. Por su parte, los vinos en botella hasta \$2.50, que aportaron el 9% del volumen total, mostraron una baja de 26 puntos. En ese sentido, se observó que los segmentos que registraron las mayores pérdidas en su participación en el mercado, representaban casi el 90% del volumen y el 73% de la facturación de la categoría

(siempre según datos del Fondo Vitivinícola), con lo que las pérdidas se trasladaron prácticamente a todo el negocio. Mientras tanto la tendencia creciente se produce en los segmentos de mayor precio promedio por litro, los que aportaron el 10% del volumen y el 27% de la facturación.

Por último, resta aclarar que esta tendencia recientemente analizada para los años 2003-2004 es igualmente válida en la actualidad. A continuación se analiza de manera similar que para el período anterior, la evolución de los vinos por segmento de precio para el período 2009-2010.

Tabla n°2

Evolución de los segmentos de precio 2009-2010

Total Vinos - Total Canales - Total Argentina

	Importancia en Volumen	Tendencia (vol.) 2009 vs. 2010
Vinos de hasta \$4,00	54,74%	-31,46%
Vinos de \$4,01 a \$8,00	29,12%	85,98%
Vinos de \$8,01 a \$16,00	9,23%	9,86%
Vinos de \$16,01 a \$20,00	5,02%	8,89%
Vinos de más de \$20,00	1,89%	53,58%

Fuente: Elaboración propia con datos del INV

En primer lugar surge a la luz que en las franjas de hasta \$4,00, que representó el 54,74% de despacho de estos vinos, se produjo una baja del 31,46%. Asimismo se puede apreciar que en el resto de las franjas se produjeron

subas⁶².

Resulta evidente entonces que, de manera similar al análisis anterior, se puede confirmar que los segmentos de producto que registraron la mayor caída son los que aportaban el mayor volumen de la categoría.

En los primeros nueve meses del año se registró un crecimiento del 20% en la facturación de las exportaciones de vino embotellado que pasaron de 404 millones de dólares en 2.009 a 485 millones de dólares en 2.010. En términos de volumen las exportaciones se incrementaron un 11,5%. Al igual que ocurrió en 2010, los productos que están entre los 15 y 25 pesos son segmentos de mejor dinámica de crecimiento en el mercado interno de vino embotellado. También la han tenido los productos que se encuentran entre 10 y 15 pesos. Se puede ver cómo, a medida que avanzamos en los segmentos de precios, los volúmenes posibles de colocar son mucho menores y cómo el gran mercado de vinos en Argentina se desempeña en segmentos inferiores a los 10 pesos. Es decir, el gran volumen de ventas está en otro segmento que ha tenido muchas dificultades, estas estuvieron marcadas por los aumentos en general de los precios que el consumidor no validó.

Esta situación no se sufrió de la misma manera en los segmentos más altos ya que se puede apreciar que el consumidor validó nuevos precios que en realidad están apuntados para la clase media o media alta. Todo esto, recientemente expuesto, se puede convalidar con la suba significativa que presentaron los vinos de más de 20 pesos (en su mayoría vinos de exportación) del 53,58%.

⁶² GONZALEZ, Soledad, Eduardo Fernandez Lasnier: Los grandes volúmenes del pasado no volverán, (Mendoza, Diario los Andes – Suplemento Fincas), 11 de diciembre de 2010.

A modo de conclusión se exponen las siguientes categorizaciones de la industria vitivinícola argentina:

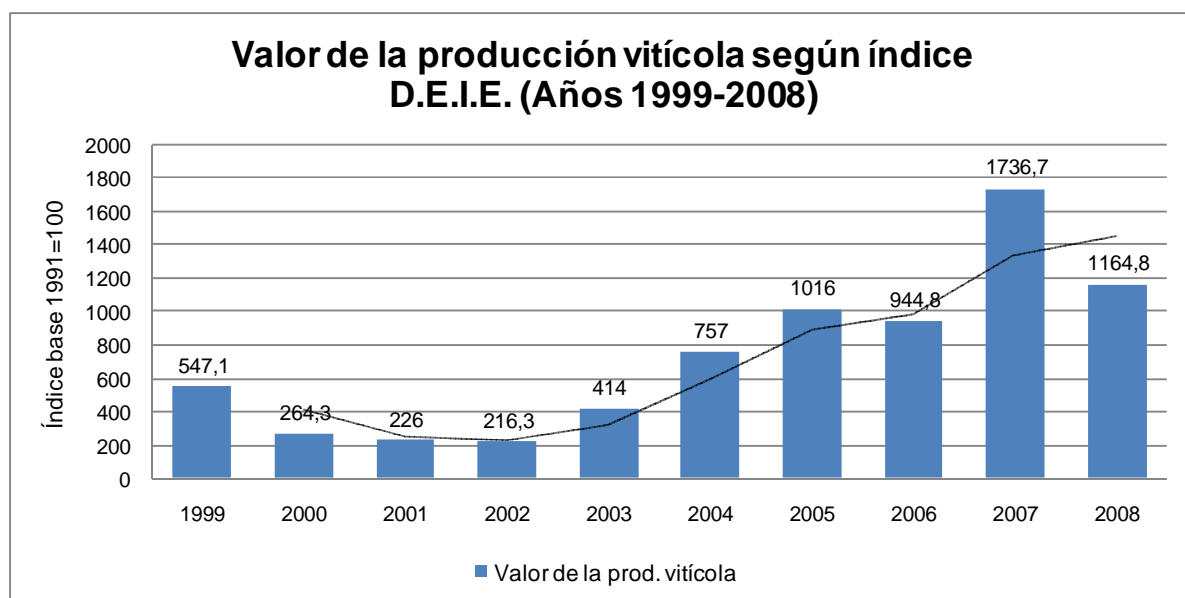
- En primer lugar se evidencia una baja en el consumo de vinos de mesa y un aumento en el consumo de vinos finos. El crecimiento en volumen de estos últimos es menos que proporcional a la caída de los vinos de mesa, por consiguiente el consumo total disminuye.
- Disminuye el consumo total de alcohol. En esto Argentina es un país atípico, con un consumo per cápita muy bajo que ronda los 7 l (de alcohol puro) y que se encuentra en disminución (en el mundo los países que disminuyen su consumo de alcohol se sitúan entre 10 y 15 l. per cápita).⁶³
- Se producen sustituciones que siguen la lógica del ciclo de vida del producto: el vino de mesa se sustituye por vino fino, cerveza y gaseosas.
- El consumidor se enfrenta a profundos cambios en la presentación de los vinos. Durante la década del 90 desaparecieron las presentaciones tradicionales del vino de mesa, que eran la botella de 1 litro y la damajuana y que fueron suplantadas en su casi totalidad por el envase de cartón multilaminado "Tetra". Los estudios mencionados del Fondo Vitivinícola de Mendoza demuestran que el consumidor tiene una percepción desfavorable sobre este envase y esto contribuye a la disminución del consumo de este tipo de vinos.

⁶³ RUIZ, Ana María, VILA, Hernán, Óp. Cit., pág. 45.

B- Ciclo de vida del mercado

En la búsqueda de identificar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el mercado provincial de uvas, se analizarán los datos del último informe elaborado por la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas (D.E.I.E) sobre el sector agropecuario de la Provincia para el año 2008⁶⁴. Los mismos son elaborados con el fin de determinar el Producto Geográfico Bruto (P.G.B) anual, índice que reúne la evolución de todos los sectores de la economía provincial. En cuanto al subsector agrícola de la Provincia, resulta necesario saber que es dividido para su estudio en cuatro mercados básicos: vitícola, frutícola, hortícola y olivícola. Para cada uno de ellos se elabora anualmente un índice. Es entonces objeto de interés, con el fin que nos proponemos, analizar los datos obtenidos para el índice vitícola provincial.

Gráfico nº5



⁶⁴ Dirección de Estadística e Investigaciones Económicas (D.E.I.E.), Informe Económico 2009, (Mendoza, 2009) pág. 40

El valor del mercado vitícola, medido en número índice con base en la temporada 1991/92 igual a 100 ha presentado un punto de inflexión en el año 2001, después de tres años consecutivos de caída en su magnitud, en valores corrientes. El índice muestra un comportamiento ascendente desde el 2001 hasta el 2005. En 2006 sufre un leve descenso respecto al período anterior (7%), para luego en la campaña 2006/2007 alcanzar el valor máximo de la serie con 1.736,7 puntos, registrándose una suba del 84% en referencia a la temporada anterior. Esta tendencia sin lugar a dudas se amparó en la evolución de los precios de la uva pagados al productor. Los mismos muestran un comportamiento alcista desde 1995 hasta 1999 y desde ese año y hasta el 2002 muestran una tendencia decreciente que se revierte a partir del 2003. Esta tendencia alcista se mantiene hasta 2005 y para el año 2006 los precios caen para todos los tipos de uva, recuperándose en 2007.

Por otro lado, la temporada 2007/2008 parece presentar un cambio abrupto de tendencia siendo que se observa una fuerte caída del índice del 33%. Sin embargo podemos justificar esta tendencia con la disminución de la producción provincial debido a un muy mal año productivo. Para esta temporada, la producción vitícola alcanzó los 28,2 millones de quintales métricos en todo el país, evidenciándose una baja del 8,8% respecto de lo producido en la campaña anterior. Sobre este volumen, la participación de Mendoza fue del 64,1% con 18 millones de quintales disminuyendo entonces la participación provincial en un 11% respecto de la temporada anterior. En términos de precios, la temporada 2007/2008 presentó un aumento en los precios de todos los tipos de uva dada la escasez de oferta. Las uvas tintas comunes incrementaron su precio en un 26%, las uvas finas en un 27%, las mezclas en un 39% y las blancas en un 42%.

Por último y en lo que respecta a la superficie implantada con vid, desde el año 2001 Mendoza mostraba una pérdida constante en su participación respecto al nivel nacional, sin ser esta pérdida demasiado significativa. Esta situación se revierte en 2005 alcanzando la Provincia la máxima participación en toda la serie, con 71,8%. A partir de 2007 la participación se mantiene casi constante en el orden del 70%.

De los datos expuestos anteriormente surge que el mercado vitícola presenta desde 2001 (y exceptuando el año 2008) una tendencia alcista en términos de valores de la producción. Sin embargo, y a los fines de precisar aún más el análisis antes de proponer conclusiones erróneas, se analizarán los datos de producción de uva exclusivamente del varietal Malbec, varietal seleccionado para el proyecto. De esta manera, se tratará de identificar el ciclo de vida en la que se encuentra el mercado provincial de uvas Malbec. Para ello se analizarán los datos obtenidos del Informe anual de este varietal que elabora el Instituto Nacional de Vitivinicultura⁶⁵.

Según el informe citado, en el año 2009 se registraron 24.331 has de vid con variedad Malbec en la Provincia de Mendoza. Las mismas representan el 15,14% de la superficie total de los viñedos. Después de fuertes erradicaciones en la década de los 80 al 90 muestra en la actualidad un aumento del 69,69% de la superficie con respecto al año 2000 en que se realizó la Actualización Registro de Viñedos y del 164,78% con relación al año 1993. En la cosecha 2009 se derivaron a vinificar 1.993.580 quintales de esta uva. A nivel nacional y todavía en términos de superficie, Mendoza cuenta con la mayor cantidad de hectáreas

⁶⁵ Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.), Informe: Malbec. variedad emblemática de Argentina, (Mendoza, 2009)

implantadas con este varietal, llegando a poseer el 85% del total de hectáreas plantadas en el país.

Al referirnos ahora en términos nacionales al mercado externo, se puede destacar que las bodegas argentinas han logrado un importante crecimiento en el mercado internacional y un muy buen posicionamiento con los vinos de variedad Malbec, conocidos como unos de los mejores del mundo. Tal es así que durante el año 2009 los varietales de Malbec ocuparon el primer lugar en volumen exportado y representaron el 36,27% de las ventas exteriores del total de los varietales. Con 648.520 hl exportados para el 2009 se produjo un incremento del 22,26 % en los volúmenes comparados con el año 2008 y una suba del 271,50 % con relación al año 2004. Así mismo, el Valor FOB de las ventas de vinos de variedad Malbec muestra un aumento del 21,48 % respecto del año 2008 y del 391,38 % con el año 2004.

Del análisis de estos datos, resulta evidente que el ciclo de vida del mercado vitivinícola se encuentra en expansión dadas las significativas tasas de crecimiento que se observan desde hace ya unos años, tanto en términos volumétricos como en términos monetarios. Por otro lado, podemos también afirmar que este crecimiento observado en el mercado vitivinícola nacional es también consecuente con un crecimiento en el mercado vitícola provincial. Es evidente que para poder lograr este aumento tan significativo en las ventas del que se ha estado haciendo mención, ha sido necesario un aumento de la producción de vinos de este varietal y con ello, un aumento en la demanda de uvas Malbec para la elaboración de los mismos. Además, si tenemos en cuenta que la Provincia de Mendoza produce el 85% del Malbec del país, resulta entonces indiscutible afirmar que se ha presenciado, tal como lo respaldan los

datos en términos de superficie, un crecimiento en el volumen producido de uva Malbec.

Siendo este crecimiento tan significativo y recurrente en los últimos años es que podemos identificar una clara etapa de crecimiento en el mercado vitícola provincial.

C- Análisis PEST

Como ya fue desarrollado, el análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. A continuación se desarrolla este análisis para caracterizar la situación del mercado vitícola.

1. Análisis político

Para una primera caracterización del escenario político en el que está inmersa Argentina, se analizará el comportamiento que ha tenido el Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) elaborado por la Universidad Torcuato Di Tella. Este índice se presenta en una escala que varía entre un mínimo de 0 y un máximo de 5 y está confeccionado basándose en una serie de preguntas que miden la percepción de la población en varios campos de desempeño del gobierno nacional; a saber: evaluación general, preocupación por el interés general, eficiencia en la administración del gasto público, honestidad de los funcionarios, y capacidad para resolver los problemas del país.

Según el último índice de Confianza en el Gobierno⁶⁶ calculado a la fecha por la universidad consultada, el ICG de marzo de 2011, la confianza en el gobierno nacional se ubicó en los 2.42 puntos. Esto representa una suba del 11% en relación al índice registrado en febrero de 2011. De esta manera, el ICG se ubicó apenas 0.06 puntos por debajo del promedio de la administración del ex Presidente Néstor Kirchner y 0.55 por encima del promedio histórico de toda la serie. En términos interanuales, el ICG subió un 81% con respecto al registrado en marzo de 2010.

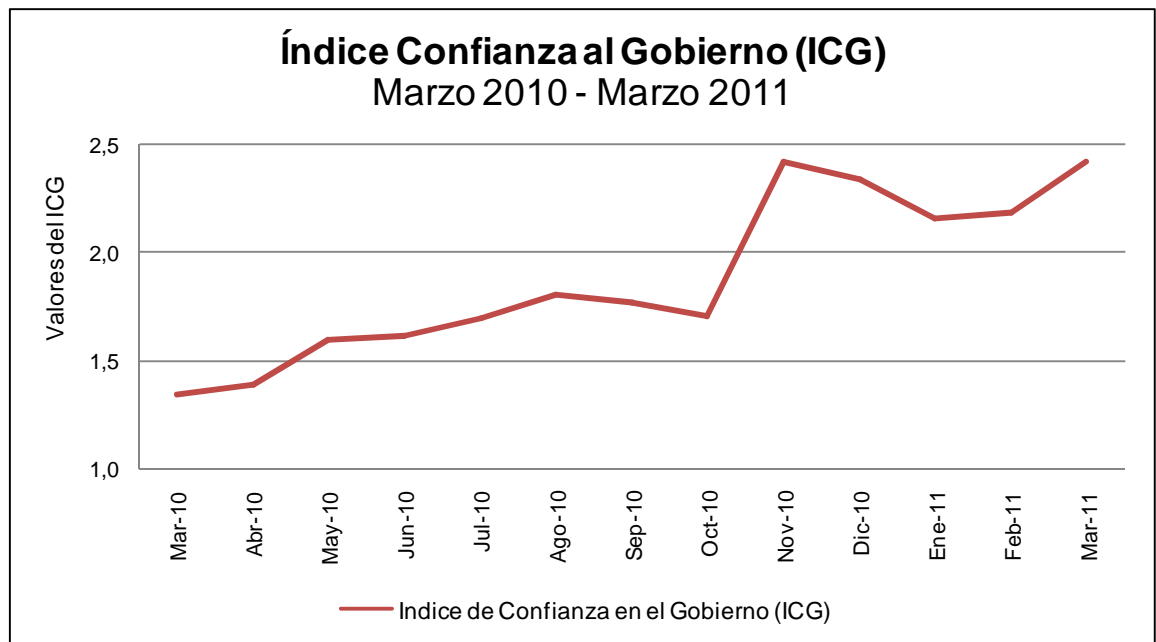
La capacidad fue, al igual que para febrero de 2011, el atributo del Gobierno más destacado por los entrevistados: el 59% de los ciudadanos consideró que la administración de Cristina Fernandez de Kirchner está resolviendo los problemas del país o sabe cómo hacerlo, pero necesita tiempo – cinco puntos porcentuales por encima del registro de febrero. La honestidad se ubicó en segundo lugar, en tanto el 51% de los ciudadanos consideró que dentro de los integrantes del gobierno casi ninguno o sólo unos pocos son corruptos, dos puntos más que el mes pasado. Por otra parte, el 48% de la población afirmó tener una buena imagen del gobierno (cinco puntos por encima con respecto a la medición anterior a la presentada) y el 43% afirmó que el gasto público se administra con cierto grado de eficiencia (seis puntos más en comparación al mes anterior). Finalmente, el 41% sostuvo que se gobierna en beneficio del interés general (seis puntos encima de la medición de febrero).

Para una percepción más completa del escenario político, se exponen a continuación los Índices de Confianza en el Gobierno (ICG) obtenidos por la Universidad Torcuato di Tella a lo largo de un año, para el período que va desde

⁶⁶ Universidad Torcuato di Tella, Centro de Investigación en Finanzas, Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) para marzo de 2011, [marzo, 2011]

marzo de 2010 a marzo de 2011.

Gráfico nº 6



Fuente: Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Año 2011

De lo anteriormente expuesto puede concluirse que la confianza que tiene la sociedad argentina sobre el desempeño del gobierno nacional es relativamente buena. Según se puede observar, se presenta en la serie un pico histórico para el mes de noviembre de 2010. Dicho valor se alcanzó motivo del inesperado fallecimiento del ex Presidente Néstor Kirchner, quien fue esposo de la actual Presidente del país. Sin lugar a dudas, este hecho conmovió a la sociedad argentina impulsando la imagen del gobierno a 2.42 puntos medidos en términos del ICG para ese mes. Luego de ese hecho aislado, la imagen del gobierno cayó levemente los meses siguientes y se ha mantenido en alza durante los últimos tres de la serie, alcanzando nuevamente para marzo de 2011 los 2.42 puntos.

Otro de los aspectos que se ha decidido evaluar a los fines de exponer el escenario político del país es la confianza que posee la sociedad argentina en el

sistema jurídico. Para ello, nuevamente se utilizaron datos brindados por la Universidad Torcuato di Tella, concretamente se utilizó el denominado Índice de Confianza en la Justicia (ICJ). El mismo, mide la evolución de la opinión pública respecto de la administración de justicia en la Argentina y está compuesto por dos subíndices, uno conductual y otro perceptual. El subíndice conductual permite conocer el comportamiento que los encuestados manifiestan que tendrían ante conflictos jurídicos en materia patrimonial, familiar y laboral. Por su parte, el subíndice perceptual mide la opinión de los encuestados respecto de atributos que se esperan de la Justicia en términos de imparcialidad, eficiencia y honestidad. Como puede suponerse, suele ser materia corriente que el subíndice conductual muestre resultados más altos que el perceptual puesto que, generalmente, lo que los individuos están dispuestos a hacer en situaciones concretas en las que tendrían la opción de requerir la intervención judicial no coincide exactamente con la imagen que manifiestan tener de la Justicia como institución. El *Índice de Confianza en la Justicia (ICJ)*, como medida de confianza, se obtiene promediando los dos subíndices anteriores (conductual y perceptual) y tiene, al igual que ellos, una amplitud que varía entre 0 y 100. De esta manera, el índice general (ICJ) se ubica entre ambos subíndices, pues su cálculo expresa la tensión existente entre ellos.

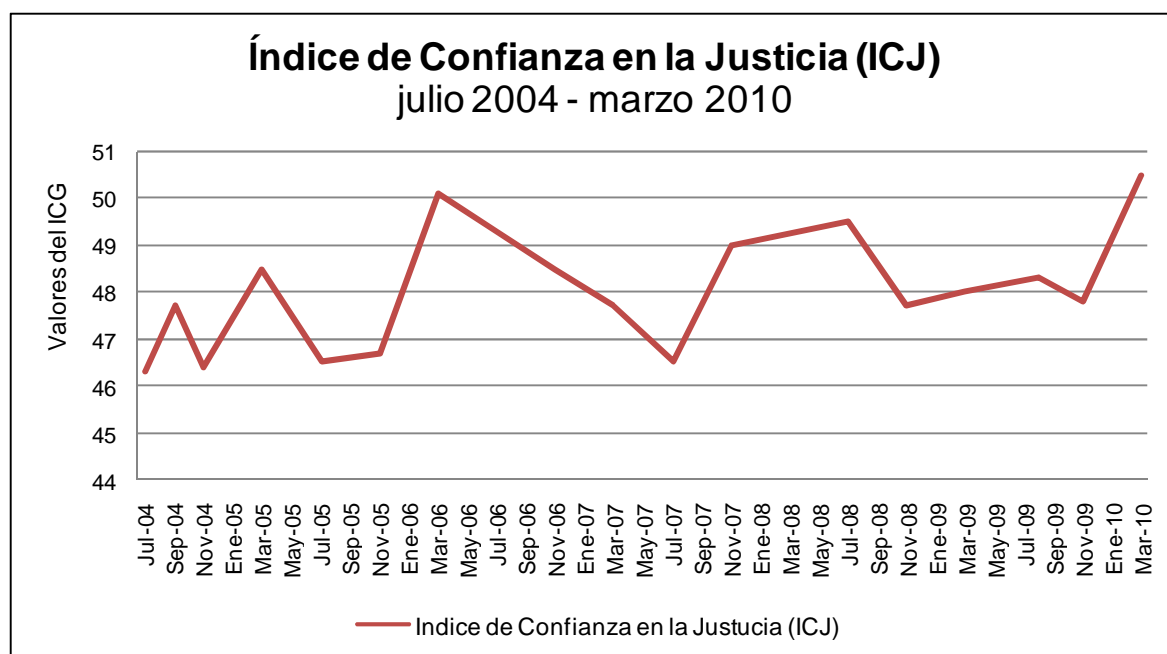
Al igual que para el caso del Índice de Confianza en el Gobierno, se analizó la última medición del ICJ a la fecha, la cual fue realizada en Marzo de 2010⁶⁷. Para aquel mes, el índice se situó en los 50.5 puntos y se pudo observar un aumento del 5.7% del índice general, impulsado por aumentos en los subíndices perceptual y conductual del 9,5% y 4,2% respectivamente, en referencia a la

⁶⁷ Universidad Torcuato di Tella, Centro de Investigación en Finanzas, Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) para marzo de 2010, [marzo, 2011]

medición anterior (noviembre de 2009). Resulta interesante exponer algunas de las conclusiones que pudieron obtenerse luego de la elaboración de este índice. En primer lugar, para marzo de 2010, la imparcialidad de la Justicia fue definida poco o nada confiable para el 80% de los encuestados; asimismo, el 77% indicó que la capacidad y eficiencia de la Justicia le merece poca o ninguna confianza. Por último, para noviembre de 2009, el 87% de los encuestados había indicado que confiaba poco o nada en la honestidad de la Justicia, mientras que en la medición de marzo de 2010 el porcentaje de encuestados que respondió de igual manera bajó hasta colocarse en el 79%.

A continuación se expone la evolución que ha tenido el Índice de Confianza en la Justicia (ICJ) para el período que va desde julio de 2004 a marzo de 2010

Gráfico nº 7



Fuente: Escuela de Gobierno de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT). Año 2010

Resulta observable que el ICJ presenta un comportamiento algo dispar para el período señalado. Dados estos guarismos es difícil identificar una tendencia para toda la serie. Sin embargo, se puede afirmar que desde noviembre de 2009 el ICJ ha mostrado una tendencia ascendente que se traduce en una mejora en la imagen de la justicia.

Por otro lado, y en lo que respecta a todo el escenario político de este análisis, resta incluir el marco regulatorio en el que se encuentra inmersa la actividad vitícola. Con tal fin es que se listan a continuación algunas de las leyes y decretos más importantes estrechamente relacionados con la actividad:

- Ley 20.744 de “Régimen de Contrato de Trabajo”.
- Ley 24.557 de “Riesgos de Trabajo”.
- Ley “Vitivinícola” 14.878.
- Ley 18.284 de “Código Alimentario Argentino” requisitos bromatológicos y de inocuidad alimentaria.
- Resolución INV N° C-121/93 y Disposición INV N° 1139/93: Normas para la importación de productos vitivinícolas.
- Resolución INV N° C-180/90: Normas para la exportación de productos vitivinícolas.

Finalmente, en lo que a las políticas fiscales se refiere, debemos tener presente que Argentina es un país que tiene una presión fiscal elevada y la Provincia de Mendoza no escapa a esta realidad. Sin embargo, para el caso puntual del proyecto en cuestión, se puede acceder a un beneficio impositivo siendo que el mercado productivo de vid no está alcanzado por el impuesto provincial a los

ingresos brutos, lo que presenta una importante ventaja en términos impositivos.

2. Análisis económico

Para estudiar el contexto económico del país de manera objetiva se analizó una serie de indicadores considerados confiables, elaborados por organismos privados. En primer lugar se examinó el Índice Líder (IL_{CIF}), el cual es un indicador elaborado mensualmente por el Centro de Investigación en Finanzas (CIF) de la Universidad Torcuato Di Tella. El mismo permite, a través de sus puntos de giro, anticipar los cambios de tendencia de la actividad económica a lo largo del ciclo. El índice se compone de diez series seleccionadas en base a su conformidad, consistencia temporal, racionalidad económica, representatividad y disponibilidad. Según lo exponen profesionales de la Universidad Torcuato di Tella, este índice ha resultado ser sumamente eficaz para el estudio de la economía argentina y consistentemente ha adelantado los puntos de giro de la misma en los últimos 18 años, con una anticipación promedio de 4,33 meses para las recesiones y 2,66 meses para las expansiones.

Hasta el último informe del IL_{CIF} elaborado para el mes de diciembre de 2010, el indicador se ubicó en los 216,1 puntos, alcanzando por tercera vez consecutiva su máximo histórico en sus diez años de publicación. Estos incrementos en el indicador se produjeron por una mejora en cinco de las diez series que lo componen. Considerando la suba de diciembre, el indicador ha tenido variaciones positivas en dieciocho de los últimos veinte meses. La serie de referencia, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) aumentó en un 5.4% en noviembre en términos desestacionalizados, alcanzando un crecimiento interanual de 9,6%. Mediante el análisis de este indicador y respaldado por el indicador de referencia antes

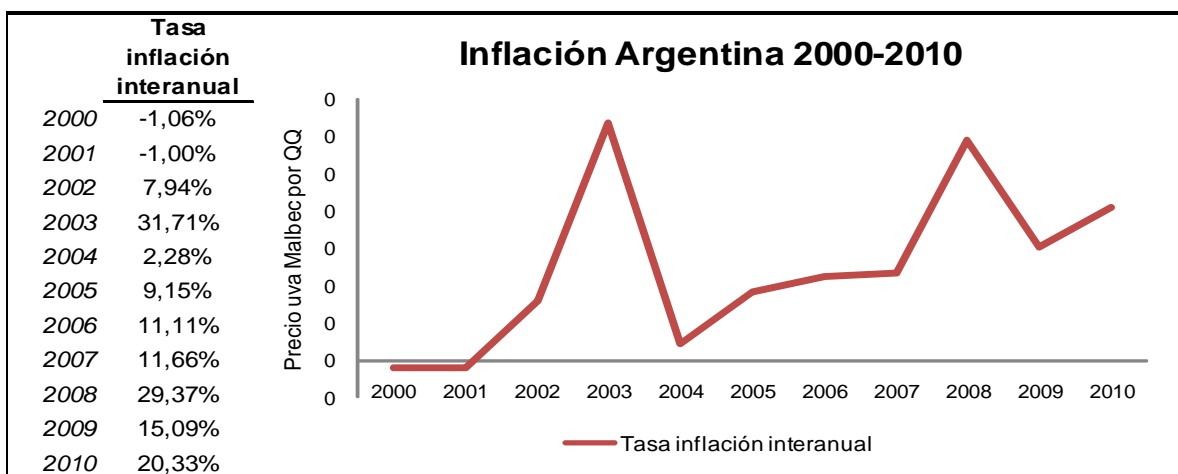
mencionado, se puede apreciar que la economía argentina se mantiene firme y ha crecido considerablemente en los últimos meses. Por otro lado, se espera que para los próximos meses se reduzca la velocidad de crecimiento de la misma y que haya un crecimiento más moderado.

En cuanto al crecimiento antes mencionado, se puede precisar que tuvo origen en el tercer trimestre de 2009 y desde allí la economía se ha mantenido en firme en fase de expansión. Resulta ahora de interés saber que la probabilidad de punto de giro, es decir, la probabilidad de que la economía cambie de fase (en este momento, que la economía ingrese en recesión), se encuentra apenas por encima de 10%. Si bien dicha probabilidad aumentó con respecto al mes anterior, se prevé que la economía argentina continúe mostrando un buen desempeño por lo menos hasta pasado mediados de 2011.

Del análisis anterior resulta que la economía argentina se encuentra en una fase positiva donde se puede apreciar un crecimiento significativo en términos económicos. Por otro lado resta mencionar que si bien el escenario económico es alentador en términos de crecimiento, no lo es en términos inflacionarios. Según estadísticas privadas, el país atraviesa por un período inflacionario crítico donde el IPC (Índice de Precios al Consumidor) presenta tasas que se consideran elevadas. Para exponer esta información se analizaron una serie de indicadores inflacionarios en vistas al ciclo de la actividad vitícola. Para ello se trabajaron con dos tipos de indicadores: por un lado se trabajó con datos obtenidos de la página oficial del Instituto Nacional de Estadística y Censos (I.N.D.E.C.) y, por otro lado, si como actualmente los datos publicados por ese organismo han sido ampliamente cuestionados, se decidió (para el período 2005 – 2010) utilizar un índice que resume la evolución de los precios calculados por las provincias que no están

alineadas con el I.N.D.E.C.. Para todos los casos se calcularon los aumentos (o disminuciones) sostenidos/as en los precios para los segundos trimestres de cada año para poder calcular la inflación en los períodos de cosecha de uva. De esta manera, para calcular dicha tasa de inflación interanual estacionalizada, se toman los precios de los meses de marzo, abril y mayo de cada año y se los compara con los precios del mismo período para el año base. A continuación se presenta en formato gráfico esta información con datos obtenidos de las fuentes anteriormente mencionadas.

Gráfico nº 8



Fuente: Elaboración propia con datos del INDEC e indicadores de distintas Provincias

Puede observarse que, si bien los índices expuestos presentan comportamientos diferentes, ha habido desde el año 2004, exceptuando el período 2008-2009, una evolución alcista en los precios. Se aclara que para el resto del trabajo se le dará a todo análisis de evolución de los precios el mismo tratamiento que el recientemente indicado.

3. Análisis social - cultural

Como ya se ha hecho mención, la industria vitivinícola es una de las industrias más importantes de la Provincia (después de la minería) y, sin lugar a dudas, aquella que la distingue del resto. Sólo en Mendoza esta industria representa el 50% del PBI agrícola y la mano de obra directa e indirecta que genera involucra unas 300.000 personas con sus respectivas familias. Esto conlleva a que culturalmente los mendocinos se encuentran muy ligados a la tradición del vino. El vino es entonces protagonista de diversas expresiones artísticas como el arte, la danza y la música. Atraviesa la historia del arte, con matices y temáticas que se encuentran tanto en la pintura como así también en la escultura y el grabado. En lo que se refiere a música se puede precisar que las primeras huellas de la influencia del vino en la cultura oral de Mendoza están presentes en las canciones, brindis y cogollos de origen popular. Además, si bien las letras de tonadas, gatos y cuecas hacen mayormente referencia a motivos amorosos o patrióticos, el tema del vino está presente en muchas de ellas. Por último, hay que destacar la danza donde aparece como principal exponente de esta expresión artística la Fiesta Nacional de la Vendimia, festividad que se realiza todos los años como un homenaje a la vitivinicultura y un agradecimiento a la tierra por los frutos que entrega en cada cosecha. Se puede decir entonces que particularmente en Mendoza, los artistas han sabido captar la potencia expresiva de la cultura que rodea al vino y enaltecerla modelando su esencia trascendente.

Todo esto ha permitido en los últimos tiempos que se generen divisas, además de las generadas por la explotación agropecuaria, por el desarrollo de diferentes proyectos turísticos. El común denominador para muchos de ellos parece ser el contacto con el ambiente y la naturaleza. Por ejemplo se ofrece en

muchos casos a los visitantes la posibilidad de establecerse en fincas en las que no sólo puedan degustar de los vinos que se producen y la comida regional, sino que también puedan gozar de un ambiente que sea propicio para el contacto con la naturaleza y la práctica de deportes, asimilando al vino con el desarrollo y crecimiento sustentable regional.

Otro aspecto trascendental referido al análisis socio-cultural del mercado es la tendencia al consumo de productos saludables. Los consumidores se ven cada vez más interesados en productos saludables e inclusive muchos de ellos están empezando a demandar productos totalmente orgánicos. Para todas estas tendencias, el vino argentino se adapta perfectamente puesto que se lo considera un producto sumamente saludable. Para cuantificar esto, el Fondo Vitivinícola realizó un estudio denominado "*Vinos argentinos, salud y calidad de vida*"⁶⁸. El mismo es el primer antecedente argentino de trascendencia mundial con información analítica específica y competente para ser presentada en eventos científicos y en acciones que promuevan al vino como alimento saludable. Los resultados arrojados por el estudio indican que los vinos argentinos, comparados con vinos de otros países, tienen una buena capacidad antioxidante. La misma participa en la prevención de afecciones cardiovasculares ya que ayuda a frenar el proceso natural de envejecimiento de las arterias y otros órganos. Así mismo, se pudo conocer que esta capacidad antioxidante no fue influenciada significativamente por la variedad o la zona de producción pero sí por el rendimiento del viñedo.

Todos estos resultados, además de contribuir a mejorar la calidad de los vinos argentinos y fortalecer su imagen, son una óptima herramienta de

⁶⁸ Fondo Vitivinícola de Mendoza, Estudio: Vinos argentinos, salud y calidad de vida, Año 2001

promoción, porque en todo el mundo los consumidores muestran su preferencia hacia productos placenteros y a la vez saludables.

4. Análisis tecnológico

Consciente de que la calidad es la premisa en el mercado global, la vitivinicultura argentina inicia, a principios de 1990, profundos cambios cualitativos en los viñedos y en las variedades implantadas a fin de lograr un crecimiento en las exportaciones y la profundización del proceso de reconversión de las vides. Estos cambios, que conducen a una reorientación productiva hacia vinos finos y espumantes tipo champagne, obligan en el ámbito tecnológico a la incorporación de tecnología de punta, tanto en términos agrícolas como industriales. En lo que al primero se refiere, el mercado vitícola ha incorporado tecnologías que produjeron importantes cambios en el mercado.

Entre los avances más significativos se destaca la tecnología de riego presurizado. La misma elimina el tradicional riego por gravedad y con él el tedioso uso de la acequia de riego, aportando sólo el agua necesaria para cada planta. Además, evita el lavado de los suelos y permite ahorros en el recurso hídrico y en mano de obra. Si bien la inversión necesaria no es accesible para cualquier productor, este sistema se expande en toda la Provincia, especialmente en el Valle de Uco donde se concentra buena parte de la inversión extranjera. Además de las nuevas tecnologías de riego, el avance del viñedo fino va acompañado de sistemas fitosanitarios de reciente desarrollo, introducción de clones (franceses, californianos o nacionales) libres de virus y genéticamente adaptados para cada tipo de suelo, cambios en la conducción de las plantas, mallas protectoras contra el granizo, etc. Todo esto, junto con la conducción de las plantas en espaldero –

que reemplaza al todavía dominante parral- y nuevas técnicas de poda, tienden a asegurar buenos niveles productivos y una alta calidad.

Otro de los avances tecnológicos significativos es la cosecha mecanizada. La misma va difundiéndose aunque con lentitud; es aplicada en viñedos de buena calidad pero no en los que producen uvas para elaborar vinos de muy alta gama. Su elevado costo tiene que compensarse con un determinado rendimiento por hectárea o bien, en relación al de la cosecha manual. Finalmente es significativa la presencia de ingenieros agrónomos que no sólo dirigen el cultivo sino que interactúan con enólogos con el objetivo de lograr un manejo integrado de las etapas agrícola e industrial.

Producto de todos estos avances tecnológicos, el mercado de tierras ha visto modificaciones volviéndose altamente selectivo, tanto para la compra de viñedos existentes como para la adquisición de tierras incultas que son incorporadas a la producción a base de tecnologías de riego avanzadas. Además, las tecnologías de manejo de viñedo han hecho que la vitivinicultura se extienda a otras zonas de la Argentina; tal es el caso del Valle de Calamuchita, en la Provincia de Córdoba; el Hoyo, en Chubut; Tornquist y Sierra de la Ventana, en la Provincia de Buenos Aires entre otras.

D- Análisis de la industria

“El continuo avance y el surgimiento de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que se participa, para construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas.”⁶⁹ Michael Porter

Los cinco actores

1. La empresa

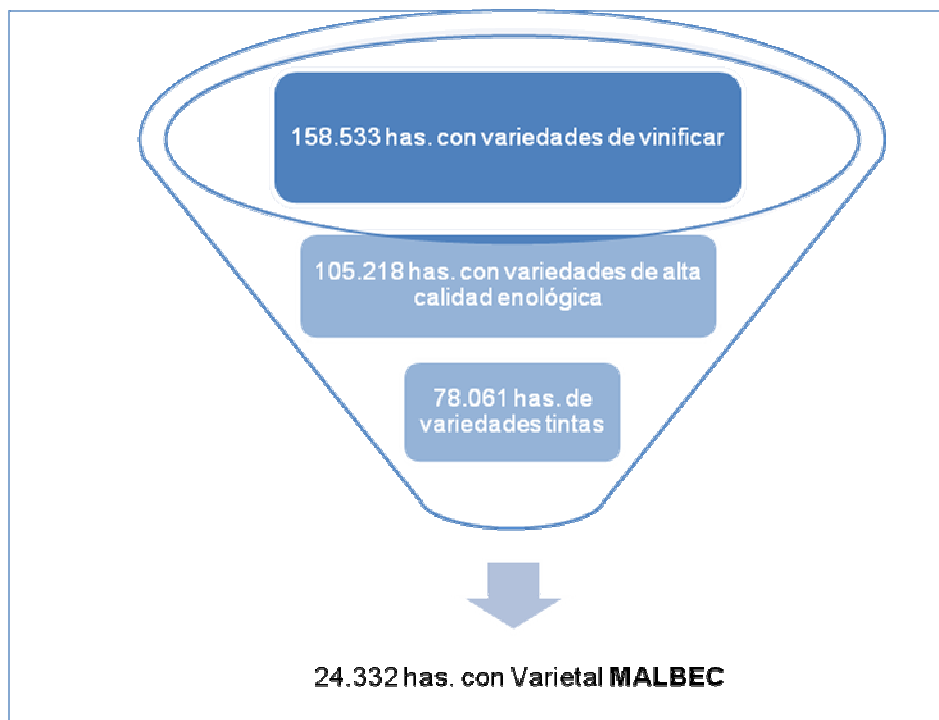
Se ha designado como razón social de la empresa encargada de la ejecución del proyecto a “Ananda Sociedad Anónima”.

2. La competencia

Siendo que cada variedad de uva se comercializa de modo diferente, se distingue un mercado para la producción de cada varietal de vid. Esto se produce debido a que las bodegas deciden el vino que van a producir en función de los deseos de los consumidores (tanto nacionales como extranjeros) y en función de ello demandan la variedad de uva que necesitan. De esta manera ubicamos dentro de esta fuerza a todas aquellas unidades de explotación vitícola de la Provincia de Mendoza implantadas con variedades de calidad y dentro de estas, aquellas implantadas con la misma cepa que se utilizará en el proyecto, es decir, el varietal Malbec.

⁶⁹ PORTER, Michael E, Estrategia Competitiva, (México, CECSA, 1991), págs. 24-53.

Imagen nº 3 – Competidores con varietal Malbec



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.) para el año 2009

Según los últimos datos obtenidos por el Instituto Nacional de Vitivinicultura⁷⁰, el total de hectáreas plantadas con vides en la Provincia de Mendoza asciende a 160.704. De ese total, el 98,65%, equivalente a 158.533 hectáreas, corresponde a variedades de vinificar siendo el 1,35% restante destinado principalmente a consumo en fresco y a la producción de pasas de uva. Para el 2009 (con base congelada al cierre de la cosecha 2010), del total de hectáreas destinadas a vinificar, el 66,37% corresponde a variedades de alta calidad enológica, con un incremento del 1,87% con respecto del año 2008. Aquí es interesante considerar también que las otras variedades de vinificar mostraron descensos del 9,62% con respecto al año 2000 y del 0,58% con relación al año 2008.

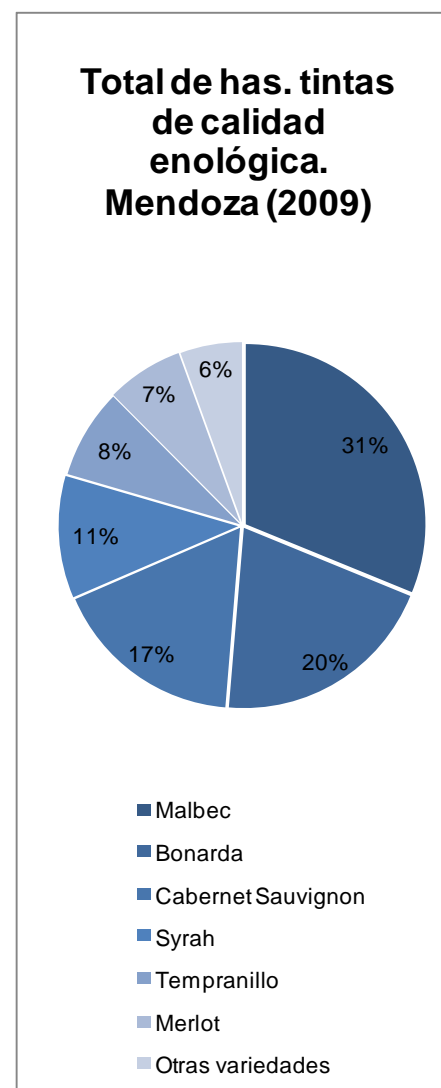
⁷⁰ Instituto Nacional de Vitivinicultura, Informe: Registro de viñedos y superficie 2009, (Mendoza, 2010)

Gráfico nº 9

En cuanto al tipo de cepajes podemos precisar que del total de variedades de calidad enológica, el 74,19% corresponde a variedades tintas. Dentro de ese 74,19% correspondiente a 78.061 hectáreas, la variedad Malbec representa el 31,17% y tuvo aumentos del 69,69% con relación al año 2000 y del 6,32 con el año 2008, le sigue en importancia la variedad Bonarda que representa el 20,16% del total de variedades tintas de calidad. En tercera posición se encuentra la variedad Cabernet Sauvignon que representa el 17,20% y luego la variedad Syrah que representa el 10,97%.

De esta manera existen en el mercado unas 24.330 hectáreas de viñedos que producen el varietal Malbec. Estas hectáreas, reagrupadas en diversas fincas, están gestionadas por los productores a quienes identificamos como competencia directa.

De acuerdo con la información obrante en la base de datos en esta Provincia se encuentran registradas 46.596 ha con año de plantación 2000 -2009, correspondiendo el 98,35% a variedades de vinificar, de estas el 81,05% son variedades tintas, el 13,24% blancas y el 5,71% rosadas. Se pueden mencionar en orden de importancia la variedad Malbec, Cabernet Sauvignon, Bonarda, Syrah, Tempranillo y Chardonnay.



Fuente: Elaboración propia con datos del I.N.V. para el año 2009

3. Los complementarios

Aquí encontramos un gran número de entes regulatorios, sindicatos, federaciones, secretarías y agencias que de una u otra manera intervienen y colaboran con el proyecto en el desarrollo de su actividad:

- Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.)
- Fondo Vitivinícola Mendoza
- Instituto de Desarrollo Rural (I.D.R.)
- Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria Mendoza (I.S.C.A.MEN.)
- Dirección de Fiscalización, Control y Defensa del Consumidor
- Dirección de Agricultura y Contingencias Climáticas de Mendoza (D.A.C.C.)
- Asociación de Profesionales en Enología y Alimentos de Argentina (A.P.E.A.A.)
- Ministerio de Producción, Tecnología e Innovación de la Provincia

4. Los proveedores

Esta fuerza está representada por aquellas organizaciones que nos proveen de los insumos necesarios para llevar adelante nuestro proyecto. En este caso podremos encontrar que la misma está representada por cuatro grandes grupos:

- *Proveedores de agroquímicos:* son aquellos proveedores de todas las sustancias químicas necesarias para la producción de la vid como pueden ser insecticidas, herbicidas, fungicidas, bactericidas o fertilizantes.
- *Proveedores de materiales agropecuarios para la construcción:* son los denominados “corralones” que venden todo tipo de materiales e insumos

necesarios para la realización de cualquier labor de finca.

- *Proveedores viveros*: son aquellos que se dedican a la venta de plantas, plantines y barbechos tanto en pie franco como injertos. Estos proveedores serán utilizados en la etapa inicial de implantación y en los replante de fallas del segundo año.

- *Proveedores de personal tercerizado*: Son las denominadas “cuadrillas”. Serán utilizados para la contratación de personal eventual en momentos específicos de la actividad.

5. Los clientes

Se identifica como principales clientes a las distintas bodegas localizadas en la Provincia de Mendoza.

Las cinco fuerzas de Porter

Trayendo a colación lo anteriormente desarrollado en el Marco Teórico del presente trabajo, el análisis de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979 donde se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

1. Rivalidad entre los competidores

En general, podemos afirmar que el mercado de la vid responde a las condiciones teóricas de un mercado perfectamente competitivo. De esta manera, el hecho de que en el mercado se opere en competencia perfecta implicaría que

las empresas del mercado carecen de poder para manipular el precio y por consiguiente se da una maximización del bienestar, resultando entonces una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio.

Para salvaguardar esta hipótesis, se presenta a continuación una serie de particularidades del mercado de uva para vinificar, las cuales son además características de un mercado que opera en competencia perfecta. En primer lugar se puede mencionar que la demanda y la oferta del mercado están constituidas por las operaciones de un elevado número de oferentes y demandantes respectivamente. Para un mercado, el hecho que hayan muchos productores y consumidores y además, el hecho de que todos ellos comercialicen volúmenes pequeños en relación con los volúmenes totales del mercado, implica que ningún agente pueda ejercer una influencia reveladora sobre los precios y, en este caso, se dice que las empresas son «precio aceptantes» ya que la decisión individual de cada una de estas partes ejercerá escasa influencia sobre los precios del mercado global.

Otra de las características del mercado, que es también condición teórica de un mercado perfectamente competitivo, es la homogeneidad del producto que se comercializa. Que el producto sea homogéneo supone que no existan diferencias entre el producto que vende un oferente y el que venden los demás, motivo por el cuál al comprador le sería factible optar entre un vendedor u otro y de esta manera, el producto de cada empresa debería ser un sustitutivo perfecto del que venden las demás. Esto ocurre cuando no se identifican los productos comercializados con marcas. En la práctica, si bien se cumplen todas estas características, debemos mencionar también que existen ciertos factores que

hacen que a un comprador de un cierto tipo de uva en particular no le sea totalmente indiferente elegir entre dos productores distintos de aquella misma variedad de uva. Esto es así porque durante la producción, y de acuerdo a las prácticas culturales que se realicen, la calidad de la uva puede variar considerablemente. La misma está medida por su composición química, mientras más valiosa sea la misma, mayores serán las propiedades que podrá obtener el vino. De entre estas los enólogos estudian la concentración de taninos, enzimas, azúcares (glucosa, fructosa y pentosa), sales minerales, sustancias nitrogenadas y ácidos. Mientras más cantidad de kilos se produzcan por hectárea, lo que implica entre otras cosas que se haya realizado un raleo menor, la concentración de taninos que tenga la uva producida será considerablemente menor y por consiguiente se la considera de una calidad inferior. Así, todos estos factores son considerados al momento de la compra y determinan el precio que está dispuesto a pagar el productor de vinos. Por otro lado, si se tomaran estas consideraciones en cuenta es cierto también que a igual variedad de uva y a igual composición química de la misma – esto es igual calidad- el precio pagado por kilo debería ser también el mismo, de esta manera no se descarta el principio de homogeneidad del producto.

Si se considera validada la hipótesis de que el mercado opera en competencia perfecta, resulta entonces que la estructura competitiva del mercado está dada por muchos competidores pequeños y no existe un claro líder de mercado. Este factor es un claro indicador de rivalidad del mercado. Además, otro de los factores analizados que intensifica la rivalidad competitiva es la escasa diferenciación del producto y el bajo costo que tienen los clientes de cambiar de proveedor.

Sin embargo existen también ciertos factores tendientes a reducir en cierta medida la rivalidad interna de la industria. Ellos son: las bajas barreras de salida y la similitud que parecen presentar los objetivos estratégicos de la industria (puesto que no se evidencian competidores que presenten estrategias agresivas de crecimiento).

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tal como fue descrito cuando se desarrolló el “análisis de las cinco fuerzas de Porter” en el marco teórico del presente trabajo, la amenaza de ingreso de nuevos competidores en un sector o industria depende de las barreras para el ingreso que puedan existir, sumadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.

Al ser el mercado en cuestión un mercado que opera en competencia perfecta, resulta evidente que la existencia de estas barreras de entrada, así también como las de salida al mercado (como lo puede ser un problema de reventa) no son relevantes. Esta libertad de entrada y salida de empresas hace que todas las empresas participantes puedan ingresar y retirarse del mercado en cuanto lo dispongan.

Si bien se ha señalado que varios de los causantes de barreras de entrada no se encuentran presentes en la industria vitícola (como lo son la existencia de economías de escala, la diferenciación del producto, los altos costos de transformación, la dificultad de acceso a los canales de distribución, y el alto grado de integración vertical o valor agregado entre otros), si encontramos un factor importante que puede servir para esos fines; este es el alto requerimiento de capital para la inversión inicial. El hecho de que un competidor potencial deba

realizar una inversión significativa para introducirse en el mercado, naturalmente limita la entrada de nuevos competidores. Sin embargo, se debe reconocer que la amenaza de ingreso de nuevos competidores estará siempre latente para este mercado.

Por otro lado y, de acuerdo con los relevamientos de campo realizados, se evidencia que dicha amenaza de nuevos competidores no ha implicado históricamente una disminución en los precios; primer factor por dónde debería ajustar este tipo de mercado en caso de existir un excesivo número de ofertantes; sino que contrariamente, se evidencia un alza en el precio de algunas variedades de uva en los últimos años. Se plantea entonces una segunda hipótesis que se enuncia de la siguiente manera: “existe un auténtico crecimiento de la demanda de uva Malbec”; es decir, no estamos en presencia de un aumento de la cantidad demandada producto de una disminución en los precios o en la oferta. De esta manera, la hipótesis antes enunciada implicaría que el nuevo ingreso de competidores, tendiente a aumentar la oferta en el corto plazo, no sería suficiente para cubrir la demanda que sigue creciendo a un ritmo aún mayor.

Para validar la hipótesis anterior se realizará un análisis en dos partes: una primera parte donde se analizará el ingreso de nuevos competidores al mercado para la última década y una segunda parte donde se evaluará el comportamiento que ha experimentado el mercado para el mismo período. Se pretende, de esta manera, determinar si efectivamente el mercado ha crecido lo suficiente como para absorber el aumento de productores. Si podemos validar esta hipótesis mediante estos supuestos, la amenaza de nuevos competidores estaría lejos de representar un riesgo para el proyecto y mejor aún, se pondría en evidencia una oportunidad comercial muy significativa que sin lugar a dudas le daría

sustentabilidad económica y comercial al proyecto.

Para la primer parte de este análisis se va a observar la evolución de las hectáreas implantadas con uva del varietal Malbec en la Provincia de Mendoza y su producción medida en quintales. Para ello se trabajó con datos obtenidos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.)⁷¹.

Tabla nº3

Año	Mendoza	
	Superficie (has)	Producción (quintales)
1993	9.189	251.482
1994	8.912	422.877
1995	8.820	691.671
1996	8.825	636.184
1997	8.888	707.239
1998	9.199	558.841
1999	9.261	695.229
2000	14.338	491.402
2001	15.098	787.279
2002	16.053	1.076.133
2003	17.017	1.086.531
2004	17.738	1.547.701
2005	18.694	1.399.288
2006	20.513	1.677.970
2007	21.959	2.015.013
2008	22.885	1.738.424
2009	24.331	1.993.580
<i>Var.09/93</i>	<i>164,78</i>	<i>692,73</i>
<i>Var.09/00</i>	<i>69,69</i>	<i>305,69</i>

Fuente: Malbec: Variedad emblemática, (I.N.V.),200

⁷¹Instituto Nacional de Vitivinicultura, Informe sobre Registros de viñedos y superficie,.(Mendoza): 2010. Pág. 22

Como puede observarse en el cuadro precedente, la cantidad implantada de hectáreas de Malbec y por lo tanto, la cantidad producida (medida en quintales) de dicha variedad, han aumentado considerablemente en los últimos años. Según el Informe del I.N.V. sobre el Malbec, en 2009 se registraron 24.331 ha en la Provincia de Mendoza. En la actualidad este aumento, medido con base en el año 2000 (año en el cuál se realizó la Actualización Registro de Viñedos), ha alcanzado una tasa del 69,69% y se eleva al 164,78% con relación al año 1993.

Sin bien en los datos anteriormente expuestos se observa una clara tendencia creciente de la cantidad implantada del varietal en los diecisiete años de análisis, hay que tener en cuenta que la información expuesta puede no señalar el ingreso de nuevos competidores al mercado, propósito de esta primer parte de la validación del análisis de la hipótesis. En vistas de esta problemática es que se analizará, también con datos obtenidos del I.N.V., la cantidad de hectáreas nuevas registradas para los últimos diez años en la Provincia de Mendoza. A continuación se expone esta información en forma de cuadro y para el total de hectáreas implantadas en la Provincia, distinguiendo el destino que se le dio a la uva pero sin distinguir los varietales de la misma.

Tabla nº4

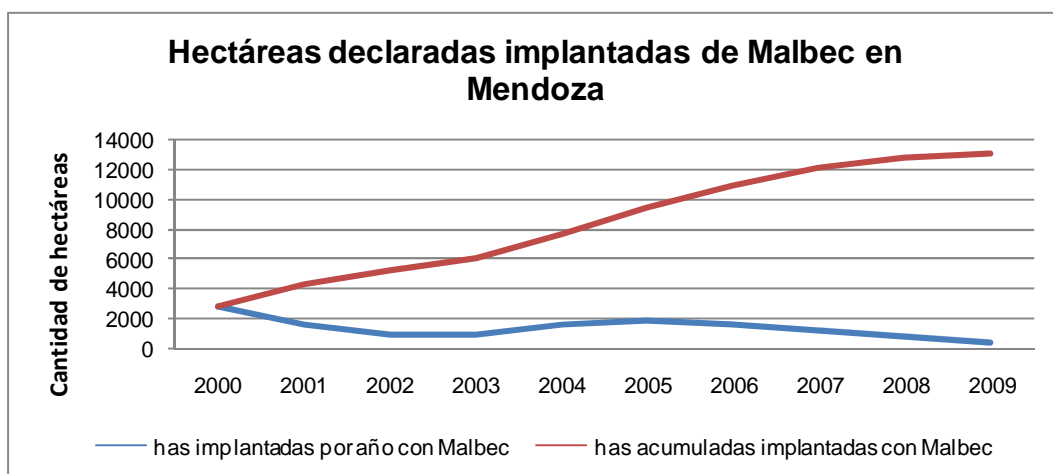
Superficie declarada por año de plantación Pcia de Mendoza

	Vinificar	Consumo en fresco	Pasas	Otras	TOTAL
2000	9.665,27	68,57	0,56	7,74	9.742,13
2001	5.273,73	34,41	0,55	2,50	5.311,20
2002	3.247,78	37,88	0,24	1,61	3.287,51
2003	3.134,79	52,30	14,18	0,80	3.202,07
2004	5.374,25	62,24	5,35	4,91	5.446,75
2005	6.333,26	160,70	28,64	0,50	6.523,10
2006	5.410,23	56,18	19,97	-	5.486,38
2007	3.827,50	55,62	4,82	-	3.887,94
2008	2.424,49	114,37	8,50	9,62	2.556,97
2009	1.134,86	14,47	1,70	2,11	1.153,13
TOTAL	45.826,16	656,74	84,50	29,78	46.597,17

Fuente: 2009. Informe sobre Registros de viñedos y superficie. (Mendoza): I.N.V. 2010

Puede observarse que se han registrado, de acuerdo a la información existente en la base de datos de este Instituto, 46.596 ha con año de plantación 2000 – 2009. De estas hectáreas, el 98,35% (correspondiente a 45.823 has) se destinó a variedades tintas, blancas y rosadas para vinificar. Si bien no se presenta la información exacta de cuantas hectáreas declaradas se han implantado cada año del varietal Malbec, el INV estimó este porcentaje para el período señalado en 28,53%. Si estimamos este dato con el porcentaje antes indicado se obtiene lo siguiente:

Gráfico n° 10



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del I.N.V.

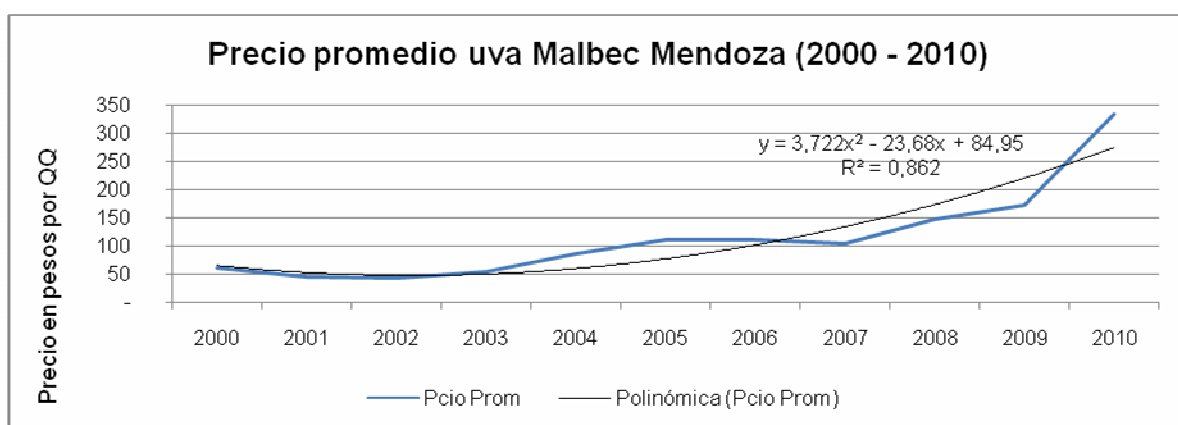
Se observa que la cantidad estimada de hectáreas implantadas por año del varietal Malbec muestra una tendencia decreciente. Sin embargo, no debe confundirse este dato con el ingreso de nuevos competidores, variable que se busca estimar. Debe entenderse que, tal y como su nombre lo indica, el ingreso de nuevos competidores es una variable con valores no negativos, si bien puede tener una tendencia creciente o decreciente en el tiempo.

Se puede concluir entonces para esta primera parte que ha habido un aumento considerable de la cantidad de hectáreas con varietal Malbec, especialmente para los últimos diez años. Por otro lado, se pudo mostrar que ha

habido, también para la última década, un número considerable de nuevas hectáreas implantadas por año. De todo esto se desprende que este aumento de la cantidad de hectáreas de Malbec se ha producido en gran parte por el ingreso de nuevos competidores y en parte también por la reconversión al Malbec de hectáreas implantadas de otras variedades.

En lo que respecta a la segunda etapa del análisis abocada al estudio de los precios del varietal, se ha trabajado con datos obtenidos de la Bolsa de Comercio de la Provincia. Dicho organismo reúne datos sobre los volúmenes y precios (uva puesta en bodega) comercializados por departamento y para todas las variedades de uva. Sin embargo, como los productores no están obligados a proveer esta información al organismo, los datos recabados no constituyen la población pero se considera que son una muestra representativa de ella. Analizando el siguiente gráfico podemos observar que la serie arroja una clara tendencia alcista de los precios en pesos pagados de uva Malbec.

Gráfico nº 11



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Bolsa de Comercio de la Provincia de Mendoza.

No obstante, como en Argentina nos encontramos en presencia de un escenario inflacionario considerable de acuerdo al estudio del escenario económico del análisis P.E.S.T., resulta imperioso hacer un análisis de los precios de la uva sin los efectos inflacionarios. Para ello se trabajó con los datos

obtenidos por organismos oficiales y privados de la misma manera que para el análisis P.E.S.T. anteriormente citado.

En cuanto al cálculo de los indicadores hay que mencionar que se consideró el aumento (o disminución para el caso de los primeros dos años de análisis) sostenido/a en los precios para los segundos trimestres de cada año. Como todos los precios presentados fueron calculados luego de la época de vendimia de cada año respectivo, se pensó que es más representativo, a los efectos de sustraer el desvío de los precios producto de la inflación, tomar los datos inflacionarios estacionalizados y calculados para los segundos trimestres de cada año. De esta manera, para calcular dicha tasa de inflación interanual estacionalizada, se toman los precios de los meses de marzo, abril y mayo de cada año y se los compara con los precios del mismo período para el año base. A continuación se presentan en forma de cuadro esta información con datos obtenidos de las fuentes anteriormente mencionadas.

Tabla nº 5

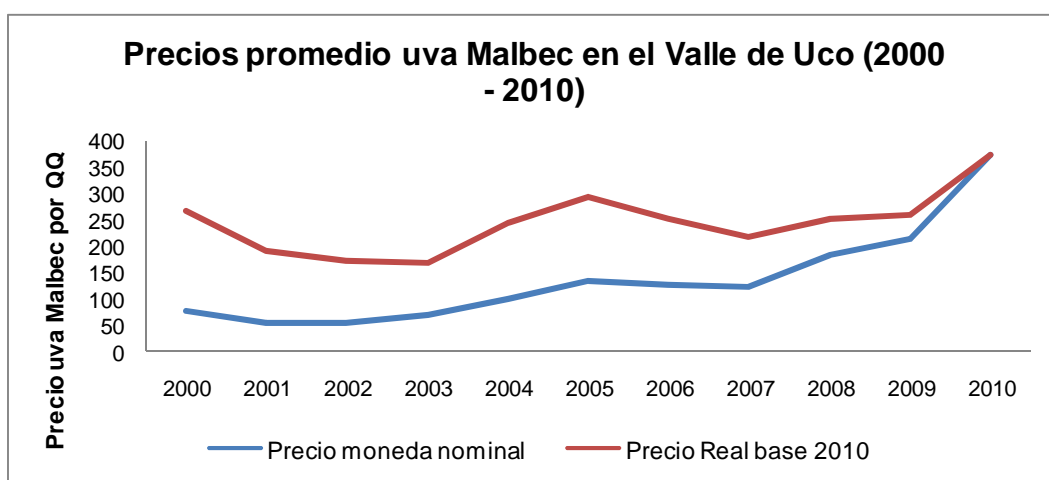
Precio Nominal y Real de la uva Malbec en el Valle de Uco

	Precio moneda nominal	Tasa inflación interanual	Inflación acumulada	Inflación Base 2010	Precio Real base 2000	Precio Real base 2010
2000	76,04	-1,06%	98,94	0,29	76,85	265,57
2001	53,57	-1,00%	97,95	0,28	54,69	188,98
2002	52,23	7,94%	105,72	0,31	49,40	170,71
2003	67,09	31,71%	139,24	0,40	48,18	166,49
2004	99,83	2,28%	142,41	0,41	70,10	242,22
2005	131,44	9,15%	155,45	0,45	84,55	292,17
2006	124,35	11,11%	172,72	0,50	72,00	248,78
2007	120,27	11,66%	192,86	0,56	62,36	215,47
2008	181,76	29,37%	249,50	0,72	72,85	251,73
2009	213,70	15,09%	287,15	0,83	74,42	257,16
2010	372,35	20,33%	345,54	1,00	107,76	372,35

Fuente: Elaboración propia con datos del INDEC e IGA de Ferres

Se observa en el cuadro anterior que si al precio de la uva Malbec, calculado en moneda nominal en marzo de cada año, se le descuenta los efectos inflacionarios con la tasa de inflación interanual estacionalizada en el segundo trimestre de cada año, se obtiene el precio real de la uva Malbec. Si graficamos estos “precios reales” se podrá observar que se respeta la misma tendencia alcista que se presenta en los precios en moneda nominal.

Gráfico nº 12



Fuente: Elaboración propia con datos de la Bolsa de Valores de Mendoza

De todo este análisis puede concluirse lo siguiente:

- Respecto de la cantidad de nuevos competidores, estimada como la cantidad total de nuevas hectáreas implantadas con Malbec, se puede decir que ésta ha aumentado a un ritmo decreciente en la última década.
- Respecto de los precios pagados de la uva Malbec se puede afirmar que estos, medidos en precios reales, han aumentado durante los últimos siete años del período analizado y muestran una tendencia creciente para toda la serie.

Si recordamos la hipótesis antes enunciada: “existe un auténtico crecimiento de la demanda de uva Malbec; es decir, no estamos en presencia de un aumento de la cantidad demandada producto de una disminución en los precios o en la oferta”, podemos afirmar al respecto que la misma, luego de este análisis, parece ser válida. Tal como fue anteriormente mencionado esto tiene la implicancia directa de que el nuevo ingreso experimentado de competidores tendiente a aumentar la oferta en el corto plazo no ha resultado ser suficiente para cubrir la demanda de la industria que sigue creciendo a un ritmo aún mayor. Por consiguiente se está experimentando un aumento real y sostenido en los precios del varietal.

Si bien se ha incluido este análisis dentro del “análisis de las cinco fuerzas de Porter” con el objeto de exponer que la amenaza de nuevos competidores no representa un riesgo para el proyecto, es importante que se comprenda la implicancia total que esto tiene en términos del proyecto: el hecho que el precio del varietal tenga una tendencia alcista, siendo que se ha evidenciado el ingreso de nuevos competidores al mercado, se puede traducir en una “oportunidad de mercado”. Philip Kotler define este concepto de la siguiente manera: *“una oportunidad de marketing es toda aquella necesidad o interés que los compradores de una empresa pueden satisfacer de manera rentable”*⁷². Posteriormente agrega: *“Existen tres fuentes principales de oportunidades de mercado. La primera es ofrecer algo que no abunda. Esto requiere poco trabajo de marketing, puesto que la necesidad es superior. (..)”*⁷³. Traduciendo este pensamiento en términos del proyecto, puede decirse que: el hecho de que al implementarse este proyecto se produzca una variedad de uva que en el mercado

⁷² KOTLER, Philip y LANE, Kevin, *Dirección de Marketing*, (México, Prentice Hall, 2006), pág. 52

⁷³ *Ibidem*, pág. 52

no abunda, es decir tendría una demanda considerable, es fuente de una oportunidad de mercado. Queda entonces evidenciado un sustento importantísimo para la realización del proyecto en términos de mercado.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Ya se ha definido lo que en economía se considera bien sustituto y bien complementario y las incidencias que esto tiene en términos de oferta y demanda del mercado. Bajo esas clasificaciones microeconómicas podemos precisar entonces que en el mercado de uvas de la industria vitivinícola no existe ni se prevé que pueda existir algún bien sustituto de la uva puesto que en su mayoría los clientes demandan la misma para la elaboración de vino.

Por otro lado, siendo que nos concentraremos en la producción de uvas de variedad Malbec, tampoco consideramos que se pueda considerar al resto de las variedades producidas en el mercado como productos sustitutos. Esto se debe a que las bodegas, a la hora de decidir los tipos de vinos a elaborar (basadas en la proyección de venta de las distintas líneas de vinos de su cartera), seleccionan el varietal de uva y la calidad del mismo que necesitarán en cada vendimia como materia prima. De esta manera, un varietal no es sustituto de otro, puesto que si bien ambos se utilizarán para elaborar vino, estos vinos de variedades distintas son sin lugar a dudas dos productos diferentes que satisfacen necesidades distintas, todas ellas basadas en los gustos del consumidor.

Además, una vez seleccionada la variedad con la que se va a trabajar en un proyecto, las posibilidades de cambio de variedades de un cepaje son muy remotas y llevan mucho tiempo. Esto, sumado a la imposibilidad de vender uvas

de una variedad como sustitutas de otra hace evidenciar el importante desafío de seleccionar la variedad de uva más demandada por las bodegas

4. Poder negociador de los proveedores

En la industria vitivinícola en general, e inclusive de manera más específica en la industria vitícola, se identifica una gran cantidad de proveedores para todo tipo de insumos y materiales, como así también para el caso de las maquinarias. Esto, sumado a ciertas características propias del sector, como son: la facilidad para el cambio de proveedor, el escaso grado de diferenciación de los productos del proveedor y la presencia de productos sustitutivos entre otras, hace que el poder que dispone un proveedor para negociar el precio de los insumos o materiales sea relativamente bajo. Inclusive, existe una serie de productos cuyos precios están determinados por el mercado internacional, como lo es por ejemplo el caso de los productos agroquímicos. Para todos estos productos que deben ser adquiridos en el exterior, se evidencia que el proveedor se encuentra en situaciones competitivas similares con respecto a sus competidores y, por consiguiente, su poder de negociación para con sus clientes es aún menor. Los precios son más estables y hacen que los márgenes de los proveedores sean inferiores en relación con otros productos, lo que nos colocaría en una posición más beneficiosa.

Por otro lado, como ya hemos precisado con anterioridad, el proyecto que se pretende desarrollar será un proyecto el cual podemos catalogar como de gran escala por la cantidad de hectáreas que se pretenden implantar. Además, existe la gran ventaja de contar con todo el capital para el desarrollo del proyecto desde el inicio del mismo debido a la financiación externa que se plantea. Estos dos

factores colocan a la empresa en una posición muy favorable para con sus proveedores y se considera que se puede especular con ejercer cierto poder de negociación con los mismos. Sin embargo, es de vital importancia aclarar que si bien se ha identificado un escenario favorable para la negociación con proveedores, no es el objetivo perseguido obtener beneficios de nuestros proveedores sino, muy por el contrario, lo que se plantea desde un comienzo es la posibilidad de entablar relaciones estrechas y duraderas con los mismos.

5. Poder negociador de los clientes

Al existir un bajo costo de cambio, los clientes tienen muchas opciones entre las cuales elegir para satisfacer sus necesidades de abastecimiento de materia prima, lo que les brinda un alto poder negociador. Las bodegas podrán elegir entre los muchos emprendimientos vitícolas que ofrecen uvas del mismo varietal Malbec, por lo que el proyecto se encuentra sujeto a comparación respecto de calidad y precio. Además, la información que los clientes poseen es realmente alta, ya que el emprendimiento apunta a un segmento de vinos de calidad donde las bodegas están muy bien informadas y constantemente comparan precio y calidad de las materias primas para obtener vinos de esas características.

Por otro lado, ya se ha reconocido la existencia de escasez de oferta de esta variedad que se ha dado en los últimos años. De esta manera, si bien las condiciones anteriormente descritas son válidas, la falta de oferta frente a la creciente demanda contrarresta el poder de negociación de las bodegas.

CAPÍTULO VII: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

A. La filosofía empresarial

La filosofía empresarial brinda "identidad" al grupo empresario, define la cultura de los participantes del negocio y orienta los principios y valores empresariales que marcan el camino que transitan los integrantes del equipo de trabajo. Todo lo antes mencionado converge en una "visión compartida del proyecto".

Para poder plasmar la filosofía empresarial que se busca instaurar en el proyecto, se decidió analizar tres componentes elementales y trascendentales del mismo, ya desarrollados de forma teórica en el marco conceptual de este trabajo: hacia dónde se dirige el proyecto, por qué se dirige en tal dirección y, por último, qué es lo que lo sustenta u obliga a ir en determinada dirección. Conceptualmente estos tres elementos son la misión, la visión y los valores.

1. Misión y Visión

MISION:

"Cumplir con desarrollar un proyecto vitícola de primera calidad, siendo eficiente en el uso de recursos, estableciendo controles administrativos que interrelacionen todos los recursos intervinientes y, con el propósito de cubrir todas las expectativas de los inversores, guardando siempre integridad y honestidad en todas las practicas

VISION:

“Ser reconocidos internacionalmente por ofrecer alternativas de inversión en proyectos exitosos y atractivos sobre la base de la calidad y el servicio a nuestros inversores y manteniéndonos siempre a la vanguardia de las nuevas estrategias, tecnologías y tendencias del mercado vitivinícola mundial.”

2. Valores

A lo largo del camino los valores que definirán el actuar del equipo de trabajo serán: sostenibilidad, calidad, flexibilidad, cumplimiento y ética profesional.

- **Sostenibilidad:** enfoque orientado hacia la sostenibilidad permanente de los procesos económicos de producción así como del crecimiento económico empresarial.
- **Calidad:** presente en todas las actividades y procesos como filosofía de todo el quehacer empresarial, considerando a la mejora continua como el instrumento más eficaz para conseguir los objetivos.
- **Flexibilidad:** enfoque direccionado hacia la creación y evaluación de distintos cursos de acción a tomar frente a las contingencias que pudieran presentarse en el proyecto sin que se generen desvíos significativos de lo establecido en el plan de gestión.
- **Cumplimiento:** la responsabilidad profesional frente a los inversores se manifiesta en el cumplimiento de los compromisos, la seriedad en los negocios y la eficiencia en todos los niveles para el logro de beneficios mutuos.
- **Ética profesional:** la ética y la integridad orientada a todas las acciones y actividades que se desarrollan en el proyecto y que involucran a todos sus

actores interesados.

Este conjunto de valores definen el carácter fundamental del equipo, creando un sentido de identidad y pertenencia al mismo, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. Está previsto que el Administrador del Proyecto sea el responsable de comunicar la filosofía a cada uno de los integrantes del proyecto.

B. Organización del negocio

1. Estructura legal

Dadas las características del negocio que hemos planteado, se debe buscar la mejor manera de estructurar la sociedad teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- La empresa de inversiones extranjera deberá tener cierto control sobre el proyecto para asegurarse que se está cumpliendo con los plazos y fundamentalmente con la rentabilidad prometida y cumplir así con sus obligaciones para con sus clientes.
- Tanto la dirección del proyecto como así también la toma de decisiones de cualquier índole que no modificasen la estructura del mismo, no deben estar dificultadas por procedimientos burocráticos y preferentemente, deben recaer en una figura radicada en el país para facilitar la gestión.
- Los inversores serán clientes de una sociedad inversora extranjera. Son los dueños del proyecto.

- Los inversores deben estar desligados de cualquier tipo de ocupaciones para con el proyecto, además hay que considerar que estarán erradicados en el exterior.
- Las decisiones en cuanto a la explotación del terreno serán tomadas en el país y no se prevé que ningún inversor del proyecto participe de las mismas.
- Cada inversor debe conocer “la salida” que se dará al proyecto, esto es el proceder cuando el proyecto esté finalizado. Es conveniente que al inversor se le den las siguientes opciones: 1) vender su participación en el proyecto luego de un plazo estipulado y 2) continuar explotando el viñedo siendo entonces el inversor acreedor de una parte del mismo.

Habida consideración en los puntos anteriormente detallados se ha seleccionado el tipo societario de Sociedad Anónima (S.A.) para la ejecución del proyecto. La Sociedad Anónima es un tipo de sociedad donde la relación social está establecida por la posesión de acciones y de esta manera, sus accionistas tienen una responsabilidad limitada a la cantidad de acciones que posean. Otra característica distintiva de esta sociedad es que posee un fuerte control por parte del Estado argentino.

Existen dos clases de sociedades anónimas, la cerrada, es decir aquella que no cotiza en la bolsa (por lo cual es la que se plantea utilizar para el proyecto), y la abierta que es aquella que sí lo hace. El funcionamiento de estas sociedades está normado por su Estatuto, el que establece su nombre, objeto social, duración, capital, Directorio, régimen de elecciones, y demás normas de gobierno y operación.

A continuación, se detallan las principales particularidades de este tipo de sociedades prestando atención a las características del proyecto:

Responsabilidad:

La propiedad de la sociedad anónima (S.A.) es de sus accionistas, en este caso los inversores extranjeros, quienes tienen limitada su responsabilidad a los aportes realizados.

Accionistas extranjeros:

Según la ley, los extranjeros pueden tener hasta el 100% de participación en una empresa argentina. Sin embargo, pueden existir restricciones aplicables según la actividad comercial seleccionada.

Cantidad de accionistas:

Se requiere un mínimo de dos accionistas. Antiguamente, en muchos casos de empresas extranjeras, y también locales, este requisito se cumplía con un accionista que tenía el 99,99 % del capital y un segundo con el 0,01 %. La Inspección General de Justicia, que es el organismo de contralor en el país, ha comenzado a rechazar estas inscripciones y a solicitar que estos accionistas se registren como sucursales o se incluyan accionistas con mayor participación.

Para el caso puntual del proyecto se prevé un grupo inversor de 10 a 15 personas dependiendo del éxito comercial del proyecto como alternativa de inversión en el país extranjero.

Directorio:

Los directores de una sociedad anónima pueden ser de cualquier nacionalidad, pero la mayoría de ellos deben tener residencia en Argentina, y todos deben establecer un domicilio especial en Argentina para la recepción de documentación legal.

El Administrador del Proyecto desempeñará el papel de Director de la sociedad y se estima que asuma todos los compromisos legales que esto conlleve.

Capital:

Legalmente el capital de la sociedad debe estar totalmente suscrito al momento de la formación y el 25% integrado. El remanente del capital debe ser integrado por los accionistas dentro de los dos años. El capital mínimo es de 12.000 pesos argentinos (2.553,19 euros) y los accionistas pueden aumentar el capital hasta cinco veces sin aprobación oficial.

Se estima que el capital total que se integrará para satisfacer las necesidades del proyecto será de U\$S 1.686.286. Con ello se piensa cubrir las necesidades de inversión para los cuatro primeros años antes de que el flujo de caja del proyecto comience a ser positivo. Sin embargo, dado que no es necesario ni operativa ni legalmente integrar todo el capital al momento de constituirse la sociedad, se decidió realizar el aporte en dos momentos (con la posibilidad de hacerlo hasta en tres) puesto que de esta manera la empresa extranjera, quién proveerá los inversores, obtendría más flexibilidad para realizar las labores comerciales. Asimismo, se ha decidido realizar un primer aporte cercano al 65% del monto total de la inversión al momento de la constitución de la sociedad. Si

bien en términos legales este percentil podría ser menor, es debido a las altas necesidades financieras de la primera etapa del proyecto que el monto debe ser lo sustancialmente indicado. Sin embargo, tal como se ha indicado, se cuenta con un año adicional para integrar el resto del capital, período que no es nada despreciable.

Asambleas de accionistas:

La Asamblea Ordinaria de accionistas debe ser convocada dentro de los cuatro meses del cierre del ejercicio para tratar la memoria y estados contables, nombramiento, gestión y compensación de los Directores y Sindicatura y distribución de utilidades. Los Directores y Síndicos tienen el derecho y obligación de atender todas las asambleas.

Gestión y representación:

La dirección de la gestión se delega en el Directorio compuesto por uno o más directores nombrados por los accionistas en asamblea o por la Sindicatura, según sea aplicable. Los términos se limitan a tres años, pero pueden ser reelectos. El Directorio debe reunirse por lo menos cada tres meses y una mayoría simple es necesaria para formar quórum. Por lo general el Presidente es el representante legal de la sociedad, pero los Estatutos pueden autorizar al Vicepresidente o a uno o más Directores para ejercer esa función.

CAPÍTULO VIII: LA ORGANIZACIÓN

A. Estructura organizacional

1. Decisión estructural

Para poder identificar la estructura organizacional que mejor se adapta a las características del proyecto, se han tomado como referencia los estudios realizados por Henry Mintzberg en su libro “Diseño de organizaciones eficientes” y se analiza el proyecto sobre la base del mismo. Tal como fue desarrollado en el marco teórico de este mismo trabajo, Mintzberg identifica cinco partes dentro de una organización. En cada una de ellas se identifica un tipo de personal específico con tareas determinadas y diferentes del personal de las otras partes de la organización. A continuación se describirán las partes de la estructura del proyecto a la luz de estos estudios.

1) *Cumbre estratégica*: para el proyecto, la denominada cumbre estratégica estará conformada por el Directorio y por la figura del Administrador del Proyecto. El Directorio estará conformado a su vez por los ejecutivos de la sociedad inversora extranjera encargados del control del proyecto y por todos aquellos socios inversores que así deseen hacerlo (si es que los hubiera). En lo que se refiere a estos últimos no se prevé que tengan participación activa en las decisiones del proyecto y aunque así lo dispongan, dado al número de inversores, la participación accionaria de cada socio no será suficiente para la toma de

decisiones. Se debe tener presente que el objetivo que persigue un socio inversor de estas características es el de generar ingresos pasivos con un excedente monetario disponible por lo que confía su inversión a una empresa de inversiones de cartera (en este caso, a la sociedad inversora, quien a su vez elegirá invertir en el proyecto).

Con respecto al Administrador del Proyecto se puede precisar que será el encargado de la gestión del proyecto en el país. Por consiguiente se ha determinado que será el principal responsable de que se lleven a cabo todas las prácticas culturales de ejecución de viñedos y de que el proyecto cumpla con la rentabilidad planificada para cumplir con los requisitos de inversión de los socios inversores.

2) *Núcleo operativo*: se ha identificado dentro del núcleo operativo del proyecto a él o los obreros de viña y a todos aquellos obreros que se contraten como personal temporal para realizar las distintas actividades que se requieran. En lo que al número de estos obreros se refiere (sean obreros de planta u obreros contratados de forma temporal), se aclarara que este podrá variar de acuerdo a las necesidades del proyecto.

Las funciones que se prevé que realicen estos operarios mencionados en el párrafo precedente están estrictamente relacionadas con la producción de la vid y según Mintzberg, al igual que las funciones de cualquier núcleo operativo, se las puede agrupar dentro de las siguientes cuatro: *“(1) asegurar los insumos para la producción, (2) transformar los insumos en producción, (3) distribuir las producciones y (4) proveer apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción”*⁷⁴.

⁷⁴ MINTZBERG Henry, *Diseño de ...*, Op Cit, pág. 14

3) *Línea media*: para el caso del proyecto se identifica como línea media al Encargado de Viña. Si bien se ha previsto que este empleado también realice las recién citadas cuatro funciones básicas del núcleo operativo, se reconoce también la necesidad de conferirle un cierto grado de autoridad formal directa sobre el resto de los operarios. De esta manera será, además de uno de los ejecutores, el responsable de la ejecución de las funciones a las que se hizo referencia.

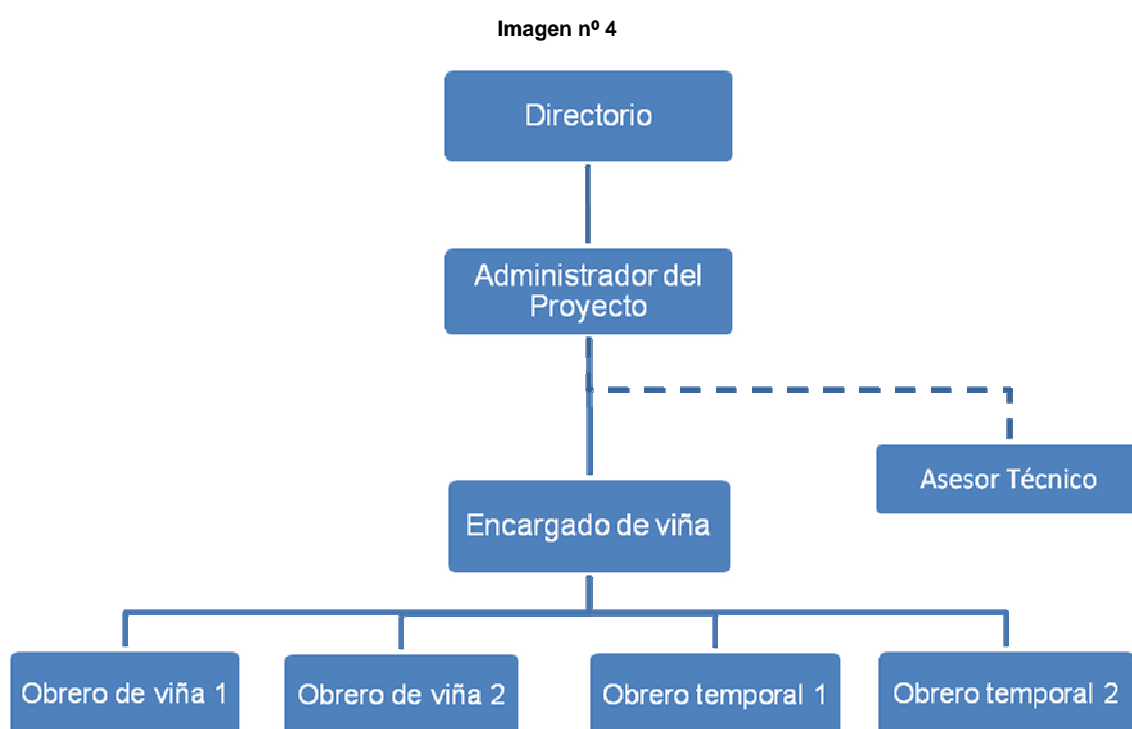
En definitiva, se puede resumir que la línea media del proyecto estará únicamente conformada por el Encargado de Viña, quién será el responsable de la ejecución y cumplimiento de las tareas planificadas como así también responsable de coordinar y controlar el núcleo operativo, por lo que se le van a atribuir funciones como el pago de sueldos y control de ausentismos del personal operativo, entre otras.

4) *Tecnoestructura*: como ya fue anteriormente desarrollado, aquí se encuentran los analistas fuera de la corriente operacional (y en caso todo su staff de empleados de apoyo) que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. En los términos del proyecto esto se traduce a la figura del Asesor Técnico. Dicho profesional será un empleado part-time de la organización y brindará asesoría periódica, por lo que no será considerado como parte del personal permanente de la empresa. Sin embargo se considera muy relevante su participación en la misma, motivo por el cual su cargo será igualmente analizado en la sección siguiente del presente trabajo denominada “descripción de cargos”.

En cuanto al desempeño de este analista para con el proyecto, se pretende que brinde asesoría vinculadas con las actividades culturales del viñedo. Además, se prevé que colabore con el diseño, planeamiento, y entrenamiento del personal operativo para que realice las actividades pertinentes.

5) *Staff de apoyo*: dadas las características del proyecto no se ha previsto contar con las unidades de staff básicas presentes en la mayoría de las estructuras organizacionales (como pueden serlo unidades de limpieza, nómina de pagos, cafetería, recepción, etc.). Sin embargo si se identificó como unidad de apoyo al estudio contable encargado de realizar los balances mensuales de la sociedad. Sin embargo, si bien este órgano presta un servicio de apoyo al proyecto, no puede ser incluido en la estructura organizacional por no ser parte de la empresa. En definitiva, no se representará entonces staff de apoyo en el organigrama del proyecto.

2. Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Puede fácilmente observarse en el organigrama anterior que la estructura

no cuenta con un área de staff de apoyo y que el área de tecnoestructura es pequeña y desempeña un papel asesor en la organización. Además, existe una jerarquía gerencial también pequeña donde las decisiones importantes se prevén que sean tomadas, bien por el Administrador del Proyecto (especialmente aquellas decisiones referidas al desempeño del proyecto) o bien por el Directorio. En términos de administración esto se puede traducir en decisiones centralizadas y supervisión directa como principal mecanismo de coordinación. Lo anteriormente expuesto lleva a que sin lugar a dudas la parte clave de la organización, es decir aquella que desempeña el papel más importante, sea la cumbre estratégica.

Siguiendo el diseño de configuraciones elaborado por Mintzberg en sus estudios y sintéticamente expuesto en el marco teórico de este trabajo, resulta ser que la estructura organizacional que mejor se adapta a la anteriormente expuesta y graficada en este organigrama es la estructura simple. Formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico, se caracteriza por la ausencia de elementos y sólo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados, habiendo entonces un planeamiento mínimo. Todo esto se traduce en pocos analistas asesores y pocos administradores de línea media ya que la coordinación la realiza la administración superior. Por lo general la estructura simple es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico. El control es altamente centralizado y mayormente se utiliza para organizaciones jóvenes y pequeñas

En palabras de Mintzberg puede decirse que la estructura simple tiene poca o ninguna tecnoestructura, poco staff de apoyo, una división del trabajo floja y una diferenciación mínima entre las unidades. La coordinación en la estructura

simple es efectuada en mayor parte por la supervisión directa y específicamente el poder sobre todas las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del Director general. Así la cumbre estratégica emerge como la parte clave de la estructura. Por último, puede agregarse que el flujo de trabajo tiende a ser flexible, siendo las tareas del núcleo operativo relativamente no especializadas e intercambiables.⁷⁵

A modo de resumen, se exponen a continuación las principales características de las estructuras simples, estructura organizacional identificada para el proyecto:

Mecanismo coordinador principal: Supervisión directa

Parte clave de la organización: Cumbre estratégica

Principales parámetros de diseño: Centralización, estructura orgánica

Factores situacionales: Joven, pequeña: sistema técnico no sofisticado; ambiente simple, dinámico, posible hostilidad extrema

3. Recursos Humanos

En el marco teórico del presente trabajo se plasmó una serie de cambios que se han venido evidenciando en el área de recursos humanos de las industrias vitivinícolas y vitícolas. Quedó allí mismo también plasmado que, debido a la inclusión de nuevas tecnologías y a crisis del modelo de producción fordista (ambos factores impulsados por los cambios en los gustos de los consumidores), los requerimientos de mano de obra para un proyecto vitícola de estas características han cambiado en la última década y se evidencia ahora la necesidad de contar con una mano de obra más calificada. Dada esta

⁷⁵ MINTZBERG Henry, *Diseño de ...*, Op Cit, págs. 133 - 137

problemática señalada se analizará a continuación las principales labores técnicas necesarias para el cultivo del Malbec para así determinar los requerimientos de mano de obra del personal operativo y planear cómo satisfacerlos. Además, en la siguiente sección de “descripción de puestos” se han señalado las competencias y capacidades que debe tener el personal para cumplir con las labores que se analizarán en esta sección.

Como ya puede observarse con la lectura de este trabajo, la vid es un cultivo intensivo con alto costo de instalación y mantenimiento que, a través de los años, requiere de una sucesión de labores culturales para posibilitar el óptimo desarrollo del viñedo y asegurar una producción satisfactoria en cantidad y calidad. Dadas estas exigencias del cultivo y desde el campo de los recursos humanos podemos indicar que la disponibilidad de mano de obra con capacidad y la aplicación de la misma en el momento oportuno adquieren una importancia fundamental para un proyecto vitícola. Estos requerimientos suelen producirse para una serie de tareas culturales del viñedo, entre las que mencionamos: poda, limpieza de sarmientos, ataduras, riego, limpieza de cupos, aradas, rastreadas, aplicación de herbicidas, siembra de abonos verdes, fertilización, tratamientos fitosanitarios y cosecha. Se va a tratar de describir rápidamente alguna de ellas para poder luego puntualizar el tipo de mano de obra necesaria para el proyecto. Sin embargo se puede ya anticipar que, dadas las diversas labores culturales que requieren los viñedos, a veces se requerirá mano de obra temporaria y de elevada concentración en el tiempo, otras en cambio mano de obra calificada sin tanta necesidad de carga horaria.

Primeramente y en lo que se refiere a las actividades de implantación correspondientes a la primer etapa del proyecto (entre ellas: marcación del

terreno, subsolado, nivelado, alambrado y posteado, implantación de barbechos, colocación de polainas, etc) se prevé la contratación de cuadrillas de personal temporal. Para ello se acostumbra el pago por los laboreos que se realicen (hoyos cavados, barbechos implantados, etc.) con lo cual no interesa el tiempo empleado para el análisis de los costos.

Entre las frecuentes e intensas intervenciones mecanizadas que se necesitan para un proyecto de estas características, encontramos en primer lugar las actividades de arado. Estas consisten primeramente en tapar el pie de la planta para protegerlo del frío, luego en abrir surcos y permitir que el agua de riego llegue a las raíces antes de la brotación, tapar nuevamente el pie de la planta para acrecentar el cuaje y, por último, hacer llegar el agua de riego a las raíces antes de la cosecha. Otra de las actividades requeridas es la rastreada. La misma se lleva a cabo para lograr la eliminación de malezas y, en primavera, para incorporar abonos verdes. Todas estas actividades de labranza mecanizadas y otras más de similares características constituyen una parte importante del costo de explotación ya que requieren de la utilización de mano de obra especializada – principalmente tractoristas- y, generalmente, se realizan con obreros permanentes. Además, en la etapa de análisis de los costos, habrá que también considerar los costos de los equipos como asimismo los costos asociados al uso de las maquinarias.

Otra de las tareas necesarias es la fertilización de los suelos. Los suelos que mantienen durante largos períodos algún cultivo permanente y en especial en el cultivo de la vid donde además se propician repetidas labores que los empobrecen de materia orgánica, generalmente requieren del apoyo de fertilizantes. La aplicación de los mismos incluye el agregado de nutrientes, ya

sea bajo la forma de fertilizantes industriales (para el proyecto se prevé el uso de urea) como así también bajo la forma de materia orgánica como estiércoles y abonos verdes (gramíneas y leguminosas). Para esta tarea anteriormente descrita se planificó la utilización de personal permanente. En este caso, si bien las actividades no requieren de ningún tipo de especialización -esto es, pueden ser llevadas a cabo por cualquier empleado contratado-, debido a la época en la que se realizan y a la relativa rapidez con la que se pueden desarrollar no se considera necesaria la utilización de personal temporal y puede emplearse el personal de planta.

Continuando con la descripción, podemos mencionar la aplicación de productos fitosanitarios. La misma se hace de manera preventiva cuando se estima que las condiciones climáticas favorecen el desarrollo de enfermedades o bien cuando el viñedo es atacado por plagas. Por último y para superar la competencia que sufre la vid por parte de malezas que la invaden, se pueden utilizar herbicidas como método complementario a las ya descritas labranzas mecánicas. La mayoría de los herbicidas se aplican por medio de máquinas pulverizadoras hidráulicas, de las que existen diversos tipos y modelos por lo que la selección del equipo dependerá de las características del cultivo, de la superficie a pulverizar, de su frecuencia de uso, del costo, de la clase de productos utilizados y de los tratamientos necesarios. Para el proyecto, debido a la extensión del mismo, se prevé la aplicación de los herbicidas con pulverizadoras mecánicas acopladas a un tractor. La realización de los tratamientos fitosanitarios y la aplicación de pesticidas de la manera descrita, en general, las efectúa personal permanente y normalmente se requiere su especialización.

Otro de los puntos a considerar referido a la administración de la mano de obra son las políticas de riego a desarrollar en el proyecto. Como se detalló con anterioridad, se prevé la instalación de un sistema de riego por goteo. Esto trae aparejado una serie de ventajas en el campo de la gestión de los recursos humanos tales como: ahorro en labores culturales debido a una menor proliferación de malezas, eliminación de labores de construcción y mantenimiento de acequias y preparación del riego, compatibilidad con labores culturales (ya que es posible efectuar otras labores mientras se riega) y además la presencia de áreas secas permite el tránsito de personas y maquinarias. Todo esto, en conjunto con el ahorro en el tiempo que supone conducir el riego de manera gravitacional, permite una considerable disminución de la mano de obra involucrada de forma tal que un solo operador de riego puede manejar entre 80 y 100 hectáreas⁷⁶. Por otro lado, si bien el riego por goteo es un método que permite la automatización, esto no implica desentenderse del mismo. Muy por el contrario, el equipo de riego requiere de al menos una persona fuertemente dedicada al mismo y para ello se hace evidente la necesidad de mano de obra especializada ya que se necesita de personal calificado para operar el sistema y solucionar problemas. Además, se hace necesaria una verificación permanente del buen funcionamiento de los goteros, control de obstrucciones, rotura de tuberías, válvulas y funcionamiento del equipo en general. En síntesis, todas estas tareas pueden ser llevadas a cabo por el personal permanente y normalmente se requiere su especialización en el uso puntual de los equipos que se instalarán. Para ello es muy importante el servicio post venta que realice el proveedor del equipo durante los primeros meses luego de la instalación.

⁷⁶ LIOTTA, Mario, Informe: Los sistemas de riego por goteo y microaspersión, (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Estación Experimental San Juan, 2004, San Juan), pág. 21

Además, de la serie de tareas descritas con anterioridad, interesa un conjunto de tareas que también van a tener una influencia decisiva sobre la calidad y el rendimiento de la plantación: la poda invernal, responsable de regular la carga, la cantidad, la ubicación y la densidad de brotes; el “despampanado”, que acorta la longitud de los brotes; y el “deshoje” o eliminación de las hojas de la zona de los racimos para mejorar la iluminación. Con respecto a la poda se puede precisar que es una de las más importantes labores culturales que se ejecutan en el viñedo y, después de la cosecha, es la más cara y la que más jornales consume. Requiere personal especializado, pues de ella dependerá el rendimiento de la cosecha venidera y frecuentemente, el personal permanente no alcanza a cubrir estas necesidades por lo que debe ser reforzado con podadores transitorios. En lo que respecta al despampanado y al deshoje, se prevé que se procederá de manera similar que con las actividades de poda anteriormente descritas.

En cuanto a la etapa clave de la cosecha se puede precisar que hay dos tipos de cosecha que pueden ser llevados a cabo: la tradicional cosecha manual y la cosecha mecánica. Esta última surgió hace unos años y la principal ventaja que representa es el ahorro en tiempo y en mano de obra. Sin embargo, presenta inconvenientes a la hora de la selección de los racimos y principalmente la mayor oxidación que produce en los vinos dado que el grano de la uva se rompe más antes de llegar a la bodega⁷⁷. Ya sea que se trate de cosecha manual –que es ampliamente mayoritaria- o mecánica, la duración de la tarea dependerá directamente del método utilizado. Para el caso puntual del proyecto, si bien los viñedos se construirán de manera tal que admitirán la cosecha mecánica, se

⁷⁷ CASAZZA, Marcelo, Cosecha manual o mecánica: cuáles son las ventajas y las dificultades, (Revista Vinos y Viñas, Número 1013, junio-julio 2008), págs. 1 – 2.

prevé cosechar las vides con el método tradicional a mano ya que, si bien es más cara, la calidad es mejor. Este tipo de cosecha se puede realizar para cualquier tipo de vinos pero en especial debe hacerse para la producción de los vinos cuyas líneas se pretende abastecer con la uva producida en el proyecto (líneas premium y superpremium) ya que por su precio admiten que se pague un costo superior de cosecha en vistas de un aumento de la calidad. Además, para el caso de variedades como el Malbec, variedad emblema que se utilizará en el proyecto, la cosecha mecánica puede implicar grandes daños en la uva debido a que la misma tiene granos grandes y pieles que se rompen fácilmente.

Respecto del empleo de mano de obra es interesante conocer que, dependiendo de la variedad y del destino de la uva, se estima que un vendimiador puede alcanzar un rendimiento de 50 a 80 “tachos” por día⁷⁸. Resulta necesario entonces prever la necesidad de contratar personal temporal para poder llevar a cabo la actividad. Para este tipo de cosecha la mayor demanda de mano de obra se produce durante la vendimia, concentrándose durante los meses de marzo y abril con un promedio de 50 días de trabajo efectivo. Se estima satisfacer esos requerimientos con distintos tipos de cosechadores: los propios productores, mano de obra local, migrantes de Provincias vecinas y los “golondrinas” de las provincias norteñas como Tucumán, Salta y Jujuy, acompañados por trabajadores de origen boliviano, que generalmente no provienen de ese país sino del norte argentino y cuyo número ha decrecido en los últimos tiempos.

4. Descripción de puestos

Habiendo ya analizado las diversas tareas que deben llevarse a cabo para

⁷⁸ NEIMAN, Guillermo y BOCCO, Adriana, Óp. Cit., pág. 9.

la exitosa gestión del proyecto y el tipo de mano de obra con la que se las piensa desarrollar, se ha desarrollado una descripción de puestos para el personal involucrado en el proyecto. En lo que respecta a las tareas culturales propias del viñedo descritas anteriormente y, como ya ha sido mencionado, se identifica la necesidad de contratar dos tipos de mano de obra: temporal y permanente. Con respecto a la primera, podemos precisar que estará conformada por cuadrillas de trabajadores. Generalmente estas cuadrillas se especializan en labores distintas por lo que existen cuadrillas para las distintas etapas del ciclo de vida de la planta como ser la implantación, poda y cosecha entre otras. Dadas estas características se prevé contratar cada cuadrilla en el momento en que sea necesario y teniendo en consideración las aptitudes y capacidades que necesita cada trabajador para el desempeño de la tarea para la cual se lo piensa contratar. En cuanto al control dichas cuadrillas, se puede mencionar que se le atribuye al Encargado de Viña la responsabilidad de controlar el trabajo de los obreros temporales como así también la de convenir las condiciones de trabajo acordadas y el pago de los mismos.

Por último, en lo que respecta a los trabajadores permanentes antes señalados, se identifica la necesidad de contar con dos tipos de obreros que conformarán los trabajadores de planta: el Encargado de Viña y el/los Obrero(s) de Viña. A continuación se expone la descripción para cada uno de los puestos.

<i>Puesto:</i> Encargado de viña
<i>Depende de:</i> Administrador del Proyecto
<i>Subordinados:</i> Obrero(s) de viña, Obrero(s) temporal(es)
<i>Funciones básicas:</i> Gestionar el ejercicio de las tareas culturales del viñedo

previamente programadas para obtener una producción equilibrada en términos de volumen, calidad y material instalado. Acatar las órdenes e instrucciones del Administrador del Proyecto y reportarle de forma diaria las novedades ocurridas.

Competencias fundamentales:

- Ciclo cultural del viñedo e interpretación de órdenes de trabajo referidas al desarrollo del viñedo (riego, aplicación de agroquímicos, poda, atado, cosecha y cuidado de estructuras).
 - Sistema de conducción del agua y mantenimiento de los equipos de riego.
 - Conocimiento de agroquímicos: tipos, usos, aplicaciones y medidas de precaución.
 - Detección de las principales enfermedades y plagas en la planta: oídios o quintal, peronóspora y botritis (características, diferentes formas de detección y prevención).
 - Formas de utilización de herramientas, maquinarias, equipos e implementos agrícolas. Conducción de tractor viñatero e implementos de labranza.
 - Conceptos básicos de mecánica. Tipos de combustible y lubricantes agrícolas para las maquinarias y equipos.
 - Normas de higiene y seguridad. Conocimientos básicos de primeros auxilios.
-
- Condiciones de salud, higiene, seguridad y calidad referidas a las labores requeridas.
 - Convenir condiciones de trabajo, previamente acordadas, con obreros temporales y realizar la distribución de los sobres de pago.

Puesto: Obrero de viña

Depende de: Encargado de viña

Subordinados: ninguno

Funciones básicas: Ejecutar las tareas culturales del viñedo (poda, manejo en verde, aplicación de agroquímicos, riego, repaso y control de cosecha) y complementarias al proceso de producción primaria (mantenimiento operativo y acondicionamiento de maquinarias, equipos, herramientas y espacios de trabajo) de acuerdo a la orden de trabajo y considerando los criterios de calidad y de seguridad laboral, de equipos y de medio ambiente.

Competencias fundamentales:

- Interpretación de las órdenes de trabajo referidas a las tareas culturales del viñedo (principalmente: aplicación de agroquímicos, control manual y mecánico de malezas, actividades de riego, preparación y mantenimiento de materiales, sistemas de conducción y tareas de limpieza, recambio y tensado).
- Nociones básicas en maquinarias, equipos, herramientas, implementos e insumos a utilizar para el desarrollo de todo tipo de tareas. Formas de uso, mantenimiento y cuidado de las mismas.
- Cuidados a tener en la manipulación y aplicación de agroquímicos, control de malezas, tareas de riego. Cuidados de la planta durante las labores de aplicación de agroquímicos, guanos, enmiendas, actividades de poda y conducción.
- Condiciones de salud, higiene y seguridad referidas a las labores requeridas.

Continuando con el análisis de los recursos humanos se identificó la necesidad de contar con dos profesionales para toma de decisiones y la gestión del resto de las actividades necesarias para el proyecto: un Administrador del Proyecto y un Asesor Técnico. En este caso, para la descripción de estos cargos antes mencionados, se enunciarán las responsabilidades que deberá atender cada profesional. Con respecto a las mismas se ha decidido ordenarlas en función del proceso administrativo, de esta manera se encontrarán las funciones ordenadas según sean tareas de planeación, organización, dirección y control en ese orden.

A continuación se realiza una descripción de puestos para cada una de las posiciones identificadas.

<i>Puesto: Administrador del Proyecto</i>
<i>Depende de:</i> Directorio
<i>Subordinados:</i> Asesor Técnico, Encargado de Viña.
<i>Funciones básicas:</i> Principal responsable de que se lleven a cabo todas las prácticas culturales de ejecución de viñedos del establecimiento vitícola y de que el proyecto cumpla con la rentabilidad planificada. Realizar todas las compras y pagos. Elaborar informes periódicos de la gestión para el Directorio y los accionistas. Cumplir con las normativas y legislaciones tanto nacional como internacional.

Responsabilidades:

- Planificar, gestionar y dirigir el proyecto.
- Diseñar el sistema de información que se utilizará y elaborar informes periódicos para los accionistas del proyecto.
- Planificar la necesidad de los recursos humanos. Seleccionar y gestionar el personal (evaluaciones de desempeño, entrenamiento, planes de carreras) y administrar todas las remuneraciones del personal del proyecto.
- Apoyar al Asesor Técnico en el diseño del sistema de conducción para la implantación de los viñedos (incluidos callejones, instalaciones rurales, casa capataz, galpones).
- Diseñar un plan de cuentas para todos los movimientos contables básicos.
- Adaptar la estructura organizativa del proyecto y hacer análisis del cambio organizacional.

- Gestionar las compras de materias primas, insumos, herramientas y equipos de manera eficiente evaluando políticas de pago contado o financiamiento.
- Gestionar los fondos y realizar rendiciones de cuenta para todos los gastos del proyecto.
- Realizar informes financieros periódicos de Flujo de fondos e indicadores extraídos de la contabilidad y los estados contables. Armar proyecciones financieras y de rentabilidad.
- Identificar y controlar los factores de riesgo de proyecto.
- Analizar y controlar los procesos organizacionales internos: poder, conflicto,

liderazgo, comunicación, negociación. Determinar la calidad del producto y negociar el precio con los compradores.

- Efectuar continuos análisis del ambiente, de los objetivos organizacionales y de su efectividad.
- Efectuar un efectivo análisis y control de los costos. Conocer los sistemas contables de costos y las formas de cálculo de los mismos para la toma de decisiones.

Puesto: Asesor Técnico

Depende de: Administrador del Proyecto

Subordinados: ninguno

Funciones básicas: Asesorar en las prácticas culturales de ejecución de viñedos del establecimiento vitícola como así también en lo referido a sus instalaciones, equipos y maquinarias. Elaborar las políticas agrarias y participar en la determinación de las estrategias del proyecto.

Responsabilidades:

- Asesorar al Administrador del Proyecto en la programación, organización y evaluación del proyecto.
- Asesorar en la elección de las alternativas productivas más convenientes en cada situación de mercado y buscar el paquete tecnológico más adecuado.

- Asesorar en la elaboración, almacenamiento, conservación y transporte de agroquímicos, recursos biológicos, recursos biotecnológicos, fertilizantes y enmiendas destinadas al uso agrícola y forestal.
- Diseñar el sistema de conducción para la implantación de los viñedos (incluidos callejones, instalaciones rurales, casa contratista, galpones).
- Programar, ejecutar y evaluar el uso de instalaciones rurales, máquinas y herramientas agrícolas
- Realizar un relevamiento de suelos y evaluar métodos de conservación y manejo de los mismos.
- Establecer y evaluar la capacidad agronómica del suelo y sobre la base de la misma, clasificar, cartografiar y parcelar el suelo con fines agropecuarios.
- Estudiar la evolución del proceso de salinización del suelo y evaluar la necesidad de realizar “lavados” por superficie o por goteo.
- Ejecutar análisis físicos, químicos y/o biológicos de productos agropecuarios y sus derivados industriales, abonos, elementos de lucha contra enfermedades y plagas agrícolas y todo otro material destinado a la producción agropecuaria.
- Controlar y administrar las cuencas, los sistemas de riego y drenaje y dirigir técnicamente el manejo del agua para usos agrícolas. Evaluar eventuales daños provocados por la erosión hídrica.

CAPÍTULO IX: ANÁLISIS FINANCIERO

A. Contenido

La información financiera que se presenta a continuación fue realizada en base a un análisis minucioso sobre costos de insumos, maquinaria, mano de obra y precios de venta actuales. A partir del establecimiento del horizonte de planeamiento y de algunos supuestos, se realizaron modelos de ingresos, egresos y capital. La relación de los mismos produce el Estado de resultados y posteriormente el Flujo de fondos de proyecto, base de este capítulo, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios.

Finalmente, se realiza un análisis del Flujo de fondos a partir de una serie de herramientas financieras o criterios de evaluación de los proyectos de inversión. Para mayor detalle se encuentran en el anexo el resto de las planillas de cálculo utilizadas para la exposición de los datos financieros que se expondrán en este capítulo.

B. Horizonte de planeamiento

El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el Flujo de fondos. La determinación del

horizonte de planeamiento de un proyecto indica su comienzo y finalización. Para el proyecto en cuestión se ha establecido un horizonte temporal de quince años contados a partir de enero de 2012, fecha en que comenzará la puesta en marcha.

Si bien por lo general el horizonte temporal comúnmente usado para proyectos de inversión es de diez años, debe aclararse que en este caso, el hecho de haber fijado un horizonte más largo no se hizo de manera arbitraria. Por el contrario, esta decisión fue premeditada y se basó en las características y en el ciclo productivo de la vid como cultivo. En este sentido, el período seleccionado se considera suficiente para que el negocio se afiance en el sector y pueda cumplir con los objetivos propuestos de rentabilidad para los socios inversores.

C. Proyección de ventas

Una de las etapas previas más críticas al inicio de un negocio es predeterminar un precio de ventas razonable. Para su determinación se ha trabajado con proyecciones basadas en el comportamiento histórico del precio de la uva Malbec. Sin embargo, si bien la uva es una materia prima de origen agropecuario, no se la puede definir como un "commodity" en el sentido económico de la palabra puesto que su precio no se forma en mercados de libre acceso (como lo es el caso de las Bolsas de Cereales), sino que el mercado se encuentra muy segmentado por gamas de precio en función de los gustos, los momentos y las aspiraciones de los consumidores. El estándar de calidad y el precio de la uva se adaptan a cada nivel de precio/calidad del vino programado y

por lo tanto se puede llegar a distinguir no menos de cinco niveles de precio para este varietal. Todo esto presenta dificultades a la hora de determinar un precio de venta.

Por lo tanto, en vistas a estas características del mercado, se han ponderado los siguientes aspectos, considerados por los enólogos como variables técnicas relativas al precio, en relación con las especificaciones que se han ido mencionando del proyecto⁷⁹:

- Zonas de cultivo
- Rendimiento de producción
- Edad de los viñedos
- Tamaño y peso de granos y racimos
- Ubicación espacial de los racimos y su exposición al sol
- Calidad sanitaria
- Calidad de cosecha

De esta manera se ha estimado un precio de venta de la uva para cada año. Inclusive, se ha tenido en cuenta el efecto que produce la edad de los viñedos (se consideran los viñedos más añosos como mayormente equilibrados que los recientemente implantados o renovados y esto define la calidad del vino final), castigando los precios de la uva para los primeros años de producción.

Otro factor al que se ha prestado atención en esta sección ha sido el efecto del aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios sobre el precio de la materia prima en cuestión. Si como las tasas proyectadas de rendimiento deben ser reales, se ha sustraído el efecto inflacionario sobre los precios nominales de todos los ítems del flujo financiero. Para ello, se trabajó de

⁷⁹ Variables técnicas que definen el precio de la uva Malbec, Diario Los Andes, 12 de febrero de 2011, En: Fincas

manera análoga a la utilizada en el análisis de las cinco fuerzas de Porter del Capítulo VI.

A continuación se exponen los precios que se usaron como referencia para el cálculo de los ingresos. Dichos datos fueron obtenidos de la Bolsa de Comercio de la Provincia y son precios de uva puesta en bodega. Para el flujo de ingresos se ha trabajado con estos precios de referencia tomando especial consideración en el efecto que produce el tiempo del viñedo en la calidad de la uva, efecto recientemente mencionado.

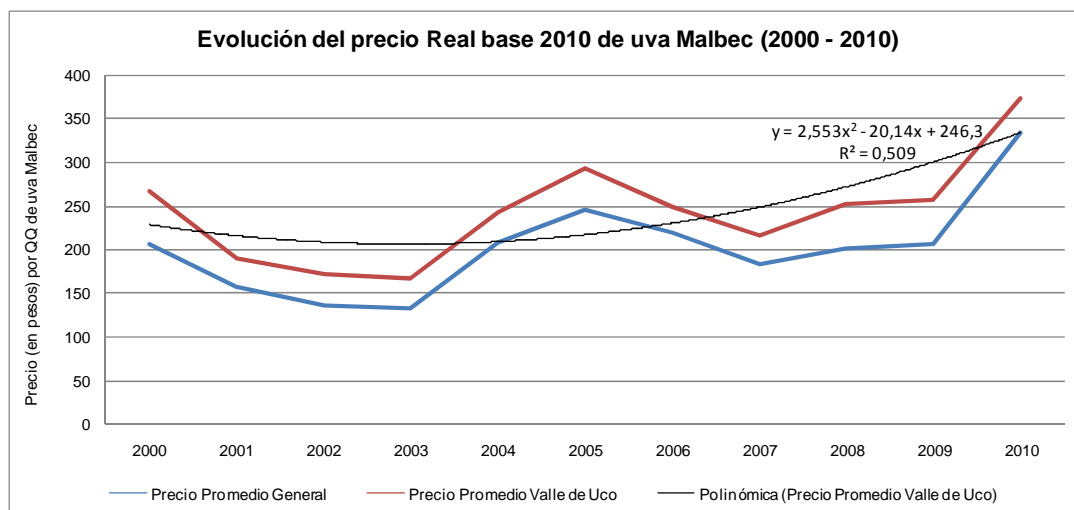
Tabla nº 6

Precios Nominales y Reales de uva Malbec (\$ por quintal)

Año	Tasa inflación estacionalizada			Precio Promedio General			Precio Promedio Valle de Uco		
	Interanual	Acumulada	Base 2010	Nominal	Real base 2000	Real base 2010	Nominal	Real base 2000	Real base 2010
2000	-1,06%	98,94	0,29	58,99	59,62	206,02	76,04	76,85	265,57
2001	-1,00%	97,95	0,28	44,40	45,33	156,62	53,57	54,69	188,98
2002	7,94%	105,72	0,31	41,60	39,35	135,95	52,23	49,40	170,71
2003	31,71%	139,24	0,40	53,34	38,31	132,36	67,09	48,18	166,49
2004	2,28%	142,41	0,41	85,74	60,21	208,04	99,83	70,10	242,22
2005	9,15%	155,45	0,45	109,94	70,73	244,39	131,44	84,55	292,17
2006	11,11%	172,72	0,50	109,74	63,54	219,56	124,35	72,00	248,78
2007	11,66%	192,86	0,56	102,13	52,95	182,98	120,27	62,36	215,47
2008	29,37%	249,50	0,72	145,23	58,21	201,13	181,76	72,85	251,73
2009	15,09%	287,15	0,83	170,90	59,52	205,66	213,70	74,42	257,16
2010	20,33%	345,54	1,00	333,06	96,39	333,06	372,35	107,76	372,35

Fuente: Elaboración propia con datos del INDEC, IGA de Ferres y la Bolsa de Comercio de Mendoza.

Gráfico nº 13



Fuente: Elaboración propia con datos del INDEC, IGA de Ferres y la Bolsa de Comercio de Mendoza.

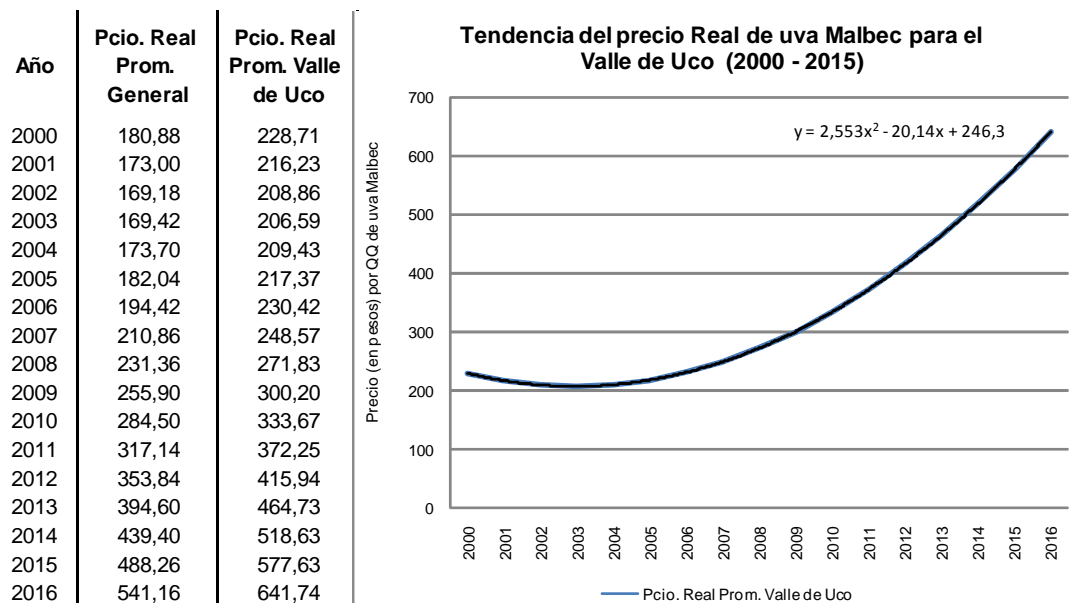
Como puede observarse hay una diferencia sustancial entre los precios reales (precios descontados los efectos inflacionarios) de uva Malbec para el Valle de Uco y los precios promedio para toda la Provincia. Esta diferencia corresponde a las variables técnicas antes mencionadas puesto que, para el Valle de Uco, dada la composición de sus suelos, amplitudes climáticas, altitudes, exposición al sol y demás características, la calidad obtenida de la uva es sustancialmente mejor y por lo tanto, el precio pagado es más alto

Ahora bien, si como los precios expuestos han sido obtenidos sobre la base de los contratos de uva puesta en bodega para cada año, puede decirse que son precios históricos o reales. Resulta ahora de especial interés poder estimar, sobre una base no especulativa, el precio de la uva Malbec para el Valle de Uco para los años del proyecto. Ello implica estimar precios futuros para los próximos quince años. Para ello, se tomo la serie histórica de precios 2000-2010 y se la ajustó con una línea de tendencia polinómica de la forma: $y = 2,553x^2 - 20,14x + 246,3$.

La ecuación anterior muestra un coeficiente de correlación entre la variable “precio uva Malbec Valle de Uco” y la variable “años” de $R^2 = 0,509$. Dicho coeficiente es un índice que mide la relación entre las dos variables aleatorias cuantitativas y toma valores de -1 a 1⁸⁰. El coeficiente obtenido de 0,509 indica que hay una correlación positiva entre las dos variables.

⁸⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Coeficiente_de_correlación_de_Pearson [mayo, 2011]

Gráfico nº 14



Fuente: Elaboración propia

Con esta metodología se han determinado los precios para los primeros cinco años del proyecto. Para los años siguientes se fijó el precio en 641,74 el quintal, último precio calculado en la serie anterior, ya que, si bien se hubiese podido continuar con esta metodología, para años tan futuros la tendencia puede verse distorsionada. Debe entenderse que se están simplificando muchos aspectos del mercado y de haber proyectado los precios para los quince años del proyecto, se corre un riesgo muy grande de distorsionar los precios y por ende, calcular ingresos irreales.

Finalmente se exponen en la tabla siguiente los precios que se utilizaron en el análisis de esta sección.

Tabla nº 7

Año	Pcio. proyectado	Pcio. afectado al proyecto (\$ARG)	Pcio. afectado al proyecto (\$USD)
2012	415,94	-	-
2013	464,73	-	-
2014	518,63	337,11	81,82
2015	577,63	433,22	105,15
2016	641,74	641,74	155,76
2017	641,74	641,74	155,76
2018	641,74	641,74	155,76
2019	641,74	641,74	155,76
2020	641,74	641,74	155,76
2021	641,74	641,74	155,76
2022	641,74	641,74	155,76
2023	641,74	641,74	155,76
2024	641,74	641,74	155,76
2025	641,74	641,74	155,76
2026	641,74	641,74	155,76

Fuente: Elaboración propia

D. Análisis de costos

La evaluación de costos fue realizada sobre datos ciertos y actuales consultados a distintos proveedores y a productores de la zona. También se pidieron cotizaciones a algunas inmobiliarias para determinar la zona más conveniente donde situar el proyecto y el precio del terreno. Por último, también se trabajó con datos obtenidos de organismos tales como el Instituto de Desarrollo Rural (I.D.R.), Instituto Nacional de Tecnología Agraria (I.N.T.A.) y la Facultad de Ciencias Agrarias de la U.N.C.

En general, el costo de todos los insumos, materiales y equipos del proyecto fue calculado en dólares y reconvertido a moneda nacional al tipo de cambio vigente al momento de la confección de este informe. Para la exposición

de todos los estados de situación patrimonial y financiera de este capítulo se trabajo con moneda corriente en dólares. De esta manera, de no fluctuar demasiado el tipo de cambio (y siempre con la posibilidad de reajustarlo cada vez que esto ocurra), podemos asegurar que los precios proyectados van a ser atinados durante todo el horizonte de planificación y, más relevante aún, podemos aseverar que los efectos inflacionarios en los costos van a estar casi totalmente disminuidos.

A continuación se expone el listado de precios de los recursos necesarios para la realización del proyecto. Los mismos han sido clasificados en tres categorías: insumos, maquinarias y mano de obra.

Tabla nº 8

COSTO MAQUINARIAS

Implemento	Unidad	Costo Unitario	
		U\$S	\$ARG
Acoplado	hora	7,77	32,00
Múltiple viñatero	hora	9,30	38,32
Topadora	hora	48,54	200,00
Cuadrante	hora	8,40	34,60
Pulverizadora cielo cubierto	hora	11,96	49,29
Espolvoreadora	hora	8,44	34,76
Desmalezadora	hora	12,35	50,88

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Facultad de Ciencias Agrarias.

Tabla nº 9

COSTO INSUMOS

Insumo	Unidad	Precio Unitario	
		U\$S	\$ARG
Posteado			
Poste cabecero	unidad	3,40	14,00
Poste interior	unidad	2,36	9,72
Ancla	unidad	3,88	15,97
Alambrado			
Alambre 17/15	rollo	95,87	395,00
Alambre medio	rollo	65,05	268,00
Alambre Nº 5	kilogramo	2,56	10,53
Griple	unidad	1,38	5,70
Plantado			
Tubo protector vid	unidad	0,08	0,35
Plantines	unidad	0,59	2,42
Productos químicos			
Fosfato moncamónico	kilogramo	1,46	6,03
Materia orgánica	kilogramo	0,02	0,10
Hilo viñatero	rollo	3,08	12,71
Úrea	kilogramo	0,45	1,85
Úrea fosfato	kilogramo	6,00	24,70
Ácido fosfórico	kilogramo	3,95	16,27
Hormiguicida	kilogramo	0,97	4,00
Azufre de espolvorear	kilogramo	3,17	13,06
Oxidورو de cobre	kilogramo	8,74	36,01
Glifosato	litro	4,54	18,70
Carbendazim	litro	7,31	30,13
Pintura	litro	3,35	13,79
Captan	kilogramo	10,13	41,75

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Fac. de Cs Agrarias y del Instituto de Desarrollo Rural (IDR).

Tabla nº 10

COSTO MANO DE OBRA

Tipo	Unidad	Costo Unitario	
		U\$S	\$ARG
temporal	jornal	21,84	90,00
permanente	jornal	32,70	134,71

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Facultad de Ciencias Agrarias.

E. Análisis de rentabilidad

Indicadores financieros utilizados como guía para optimizar el proceso de toma de decisiones:

1. Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno o TIR es la tasa de interés efectiva que va a dar la inversión en el negocio. Esta tasa es un criterio de rentabilidad y no de ingreso monetario neto como lo es el VAN y ayuda a medir en términos relativos la rentabilidad de una inversión. La misma toma en cuenta tanto la magnitud como la periodicidad de los flujos de efectivos esperados en cada período de la duración de un proyecto. Es por ello que se dice que es una tasa propia del proyecto, del Flujo de fondos, esto significa que no lo fija el inversor, sino que esta implícito en el Flujo de fondos.⁸¹

Analíticamente, es el porcentaje o tasa que se ha utilizado para descontar los beneficios netos incrementales y los requerimientos de capital de un proyecto hace que dichos perfiles sean iguales entre sí, cuando son llevados a una misma época como base de comparación. Es decir, dado un Flujo de fondos y un determinado VAN, la TIR es la tasa de descuento que permite igualar ese VAN a cero.

Generalmente, el criterio de aceptación que se utiliza para aceptar un proyecto con el método de tasa interna de rendimiento es la comparación de dicha tasa de rendimiento del proyecto con la tasa de rendimiento requerida, conocida

⁸¹ VAN HORNE, James, Administración financiera (Ed. 10ª), (México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 2000), pág. 150

también como la tasa de corte u obstáculo. Asimismo, si la tasa interna de rendimiento excede la tasa requerida, se acepta el proyecto, si no se lo descarta.

Para poder determinar la tasa de capital requerida y siendo que el análisis de la rentabilidad del proyecto será realizado para un Flujo de fondos propios, debe considerarse una tasa libre de riesgo más un premio por el riesgo del sector del mercado en el cual se desenvuelve la empresa (coeficiente β). En países como Estados Unidos el beta se encuentra disponible para cada sector del mercado, pero en Argentina no se cuenta con dicha información para su aplicación en forma objetiva para todas las actividades económicas. Por consiguiente la aplicación de este modelo para determinar el costo de capital no es válida para países como el nuestro. Otro camino consiste en dejar de lado el uso del coeficiente beta para obtener el rendimiento exigido al capital de la forma que propone el Modelo ECO⁸²: considerando una tasa libre de riesgo mas un premio por riesgo. Esto se puede expresar de la siguiente manera:

$$TIR_{referencia} = \text{tasa libre de riesgo} + \text{prima por riesgo país}$$

Siguiendo con el método anterior se ha determinado como tasa libre de riesgo la tasa LIBOR (London InterBank Offered Rate). Dicha tasa es una tasa de referencia diaria basada en las tasas de interés bajo la cual los bancos ofrecen fondos no asegurados a otros bancos en el mercado monetario mayorista (o mercado interbancario)⁸³. LIBOR será ligeramente superior a la tasa London Interbank Bid Rate, la tasa efectiva bajo la cual los bancos están preparados para aceptar depósitos y es ligeramente comparable con la tasa Federal funds rate de

⁸² LÓPEZ DUMRAUF, Guillermo, Métodos de valuación por flujo de fondos descontado, (Buenos Aires, Universidad del Cema, 2001), pág. 14

⁸³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Libor> [junio, 2011]

los Estados Unidos. Luego, como componente de riesgo (segundo componente de la ecuación indicada) se utiliza el riesgo país de Argentina. Dicho riesgo país puede ser conceptualizado como el agregado de los componentes del peligro idiosincrático del país que hace referencia. Incluye el derivado de los inconvenientes sociales y políticos, la probabilidad de expropiación de los activos privados por parte del gobierno, de la imposición de barreras a la salida de fondos, de devaluación de la moneda, de que el Estado no pueda pagar a sus acreedores y el derivado de la inflación⁸⁴.

Siguiendo con este criterio se estima la TIR de referencia de la siguiente manera:

$$TIR_{referencia} = 2,50\% + 4,90\% = 7,40\%$$

Esta $TIR_{referencia}$ anteriormente expuesta será la utilizada a los efectos de valorar el Flujo de fondos del proyecto.

2. Valor actual neto (VAN)

Al igual que el método de tasa interna de rendimiento, el método del valor actual neto es un enfoque de flujo de efectivo descontado a la presupuestación del capital. El Valor actual neto o VAN es la suma de todos los flujos de fondos del proyecto descontados al mismo momento con la tasa interna de rendimiento menos la suma de las inversiones del proyecto, valuadas a ese mismo momento.

Analíticamente, es la diferencia entre el flujo de beneficios netos incrementales y el perfil de desembolsos de capital que están asociados al

⁸⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo_país [junio, 2011]

proyecto, cuando ambos son descontados a una tasa que mide o expresa el costo de capital de la firma⁸⁵.

En este caso el criterio de aceptación del proyecto consiste en comparar el valor presente de los ingresos de efectivo con el valor presente de los egresos de efectivo. Si los ingresos valuados al momento actual son mayores que los egresos se aceptará el proyecto, caso contrario el proyecto será rechazado.

G. Consideraciones varias

- La tasa de Impuesto a las Ganancias considerada es del 35 %.
- Para determinar los costos reales de implantación se estipularon los gastos en: mano de obra, maquinaria, insumos y materiales en los que se necesita incurrir. Los mismos fueron calculados por hectárea y para cada uno de los años de vida del viñedo en vista a los requerimientos de la planta. Para ello se trabajó con datos técnicos de la Facultad de Ciencias Agrarias. Los resultados se exponen en la sección Anexo.
- En función de las características del cultivo, no habrá producción en los primeros dos años del horizonte de planificación y para los tres años siguientes la cantidad de uva (medida en quintales) irá aumentando progresivamente hasta alcanzar su valor máximo en el 6º año. Dicha cantidad será mantenida hasta la finalización del proyecto.
- En función de los requisitos del mercado, el precio de venta de la uva para los primeros dos años de producción (3º y 4º año del horizonte de

⁸⁵ VAN HORNE, James, Óp. Cit., pág. 152

planificación del proyecto) será una fracción del precio final. Dichas fracciones son 65/100 y 75/100 respectivamente. De igual modo, se estima que luego del 5º año de comenzado el proyecto, la planta haya alcanzado una mayor maduración y el precio obtenido sea el precio final.

- De acuerdo a la legislación vigente, los quebrantos impositivos generados en los primeros tres años del proyecto son susceptibles de ser compensados con ganancias fiscales de los siete años inmediatos siguientes.
- Para la depreciación de maquinarias, equipo de riego y bienes de uso se ha optado por el método de depreciación lineal. Para todos los cálculos se ha utilizado una vida útil de quince años y, salvo el caso de los materiales de implantación, no se ha previsto que exista algún valor de recupero.
- Debido a que la explotación está sujeta a contingencias por efectos climáticos se han realizado provisiones contables contra riesgos de helada y granizo. Dicha previsión se calculó anualmente como el 10% de los ingresos por venta de uva.

G. Exposición de la información financiera

En este punto se tratará de exponer de manera ordenada y completa toda la información financiera del proyecto. En toda esta sección se exponen cuadros totales (es decir para las 50 hectáreas laborables de la actividad) y todos los números expuestos son en dólares. El dólar de referencia es de 4.12 ARG/USD.

1. Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto comprende todas las erogaciones de capital que deben hacerse en el momento cero, es decir, antes de comenzar el proyecto.

El monto total calculado de la inversión inicial es de U\$D 1.388.141 y comprende las inversiones previstas que se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla nº 11

INVERSIÓN INICIAL

Adquisición terreno	
Precio por hectárea (u\$d)	20.000
Cant. de has totales	55
Gastos de escritura (6%)	66.000
Honorarios escribano	11.000
Comisión	33.000
TOTAL (U\$D)	1.210.000

Inversión en maquinarias	
Utilitario pickup	20.000
Tractor viñatero	18.000
Autoelevador p/ tractor	2.913
Desmalezadora	1.214
Acoplado	1.942
Multiple viñatero	850
Cinzel	485
Atomizador doble ventilador	3.641
Herbicida	2.184
Tanque regador de 15.000 lts	243
TOTAL (U\$D)	51.471

Inversión en infraestructura	
Galpones	25.000
Vivienda p/ personal	25.000
Pozo o represa	50.000
Electrificación	5.000
Cercado del terreno	5.000
TOTAL (U\$D)	110.000

Inversión en equipo de riego	
Bomba de riego p/ 50 has	4.854
Materiales equipo de riego	119.146
TOTAL (U\$D)	124.000

Inversión en materiales de trabajo	
Materiales varios (palas, zapas, tijeras, etc.)	1.214
TOTAL (U\$D)	1.214

Otros	
Constitución de sociedad (sellado, tasa, edicto, hon.)	1.456
TOTAL (U\$D)	1.456

TOTAL INVERSIÓN INICIAL (U\$D) 1.498.141

2. Resumen de los costos de implantación y laboreo

A continuación se expone una serie de cuadros resumen (cuadro resumen por hectárea y cuadro resumen total para todo el proyecto) del plan de implantación y laboreo. Dicho plan (adjuntado en la sección Anexo), comprende un total de quince cuadros en donde se han detallado todos los costos en *materiales*, *maquinarias* y *mano de obra* para los primeros cinco años del ciclo productivo de la vid. A partir del sexto año, los costos de laboreo para los tres rubros identificados son iguales por lo que toman los costos calculados para este año.

Durante los dos primeros años se deberá incurrir en erogaciones de capital para la compra e implantación de la vid. Estas erogaciones de capital están indicadas en los cuadros siguientes dentro del rubro “materiales” y serán tratadas como inversiones en el Flujo de fondos del proyecto. Se ha buscado diferenciarlas de las inversiones iniciales puesto que estas no deben cancelarse en el momento cero del ciclo de vida del proyecto. En la sección Anexo, sin embargo, no se discrimina para estos años entre materiales e insumos y se los calcula a ambos en un mismo cuadro

Tabla nº 12

RESUMEN Costos Implantación por Hectárea (U\$D)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Implantación / Replante					
Mano de obra	2.512	65	-	-	-
Maquinaria	102	2	-	-	-
Insumos	281	25	-	-	-
Materiales	6.172	204	-	-	-
Laboreo de suelo					
Mano de obra	338	98	98	98	98
Maquinaria	5	5	5	5	5
Insumos	11	16	16	16	16
Conducción					
Mano de obra	229	393	873	1.102	1.102
Maquinaria	-	-	-	6	5
Insumos	9	15	22	26	26
Tratamientos sanitarios					
Mano de obra	33	33	33	33	33
Maquinaria	-	15	15	15	15
Insumos	5	124	129	189	189
Fertilización					
Mano de obra	-	196	196	33	33
Maquinaria	-	11	11	7	7
Insumos	-	318	318	337	337
Total por Rubros					
Mano de obra	3.112	785	1.200	1.266	1.266
Maquinaria	107	33	31	32	31
Insumos	306	499	486	569	569
Materiales	6.172	204	-	-	-
TOTAL POR AÑO (U\$D)	9.697	1.521	1.717	1.867	1.866

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 13

RESUMEN Costos Implantación Total (para 50 hectáreas) en (U\$D)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Implantación / Replante					
Mano de obra	125.589	3.270	-	-	-
Maquinaria	5.099	94	-	-	-
Insumos	14.068	1.244	-	-	-
Materiales	308.601	10.197	-	-	-
Laboreo de suelo					
Mano de obra	16.919	4.904	4.904	4.904	4.904
Maquinaria	226	226	226	226	226
Insumos	545	817	817	817	817
Conducción					
Mano de obra	11.444	19.646	43.668	55.119	55.119
Maquinaria	-	-	-	300	226
Insumos	463	771	1.080	1.324	1.324
Tratamientos sanitarios					
Mano de obra	1.635	1.635	1.635	1.635	1.635
Maquinaria	-	743	743	743	743
Insumos	243	6.198	6.472	9.449	9.449
Fertilización					
Mano de obra	-	9.809	9.809	1.635	1.635
Maquinaria	-	566	566	334	334
Insumos	-	15.923	15.923	16.867	16.867
Total por Rubros					
Mano de obra	155.587	39.264	60.017	63.293	63.293
Maquinaria	5.325	1.628	1.534	1.602	1.528
Insumos	15.318	24.953	24.292	28.457	28.457
Materiales	308.601	10.197	-	-	-
TOTAL POR AÑO (U\$D)	484.831	76.043	85.843	93.352	93.278

Fuente: Elaboración propia

3. Ingresos y egresos

A continuación se exponen los cuadros de ingresos y egresos del proyecto. Para el caso de los egresos se consideró relevante incluir como agregado la proyección de egresos anuales como complemento de los costos totales para cada año. De esta manera se puede apreciar la incidencia de cada rubro en el costo total y cómo varían estos porcentajes a lo largo del horizonte temporal del proyecto

Para el cálculo de los Sueldos y Jornales del proyecto se le han agregado al costo de mano de obra operativa (indicados en el cuadro resumen de la pág. anterior), el costo en el mismo concepto que se deberá incurrir para pagar los servicios del Administrador del Proyecto y del Asesor Técnico (mano de obra administrativa). Dichos importes se encuentran subtotalizados en el cuadro de egresos que se presenta a continuación.

Tabla nº 14

PROYECCIÓN INGRESOS ANUALES TOTALES EN DÓLARES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Ingresos por Cosecha															
Cant de Ha	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
QQ x Ha			40	60	80	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Precio (U\$D por QQ)			81,82	105,15	155,76	155,76	155,76	155,76	155,76	155,76	155,76	155,76	155,76	155,76	155,76
<i>Total Ing. por x cosecha</i>	-	-	163.645	315.453	623.049	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692
TOTAL INGRESOS (USD)	-	-	163.645	315.453	623.049	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 15

PROYECCIÓN EGRESOS ANUALES TOTALES EN DÓLARES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cosecha y Acarreo															
Producción (en kgs.)	-	-	200.000	300.000	400.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Cant de tachos	-	-	10.000	15.000	20.000	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500	27.500
Costo de cosecha	-	-	7.282	10.922	14.563	20.024	20.024	20.024	20.024	20.024	20.024	20.024	20.024	20.024	20.024
Flete	-	-	3.944	5.995	7.888	10.886	10.886	10.886	10.886	10.886	10.886	10.886	10.886	10.886	10.886
Total Costo Cosecha y Ac.	-	-	11.226	16.917	22.451	30.910	30.910	30.910	30.910	30.910	30.910	30.910	30.910	30.910	30.910
Sueldos y Jornales															
Asesor técnico	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825
Administrador del proyecto	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650
Aguinaldos	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456	1.456
Contribución seg. soc. (17%)	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218	3.218
Obra social (6%)	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136
A.R.T. (6%)	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136	1.136
Sindicato (2%)	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379
Seguro de sepelio (1%)	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
Subtotal Ss y Js Administr.	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990	24.990
Encargado de viña	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282	7.282
Obrero(s) de viña	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650	11.650
Aguinaldos	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578	1.578
Contribución seg. soc. (17%)	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487	3.487
Obra social (6%)	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231
A.R.T. (6%)	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231	1.231
Sindicato (2%)	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410
Seguro de sepelio (1%)	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205
Empleados tercerizados	128.514	12.191	32.944	36.220	36.220	36.220	36.220	36.220	36.220	36.220	36.220	36.220	36.220	36.220	36.220
Subtotal Ss y Js Operativos	155.587	39.264	60.017	63.293	63.293	63.293	63.293	63.293	63.293	63.293	63.293	63.293	63.293	63.293	63.293
Total Sueldos y Jornales	180.577	64.254	85.007	88.284	88.284	88.284	88.284	88.284	88.284	88.284	88.284	88.284	88.284	88.284	88.284

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 16

PROYECCIÓN EGRESOS ANUALES TOTALES EN DÓLARES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Gastos directos															
Gastos en maquinaria	5.325	1.628	1.534	1.602	1.528	1.528	1.528	1.528	1.528	1.528	1.528	1.528	1.528	1.528	1.528
Insumos	15.318	24.953	24.292	28.457	28.457	28.457	28.457	28.457	28.457	28.457	28.457	28.457	28.457	28.457	28.457
<i>Total Gtos. directos</i>	<i>20.643</i>	<i>26.582</i>	<i>25.826</i>	<i>30.059</i>	<i>29.985</i>	<i>29.985</i>	<i>29.985</i>	<i>29.985</i>	<i>29.985</i>	<i>29.985</i>	<i>29.985</i>	<i>29.985</i>	<i>29.985</i>	<i>29.985</i>	<i>29.985</i>
Impuestos y Servicios															
Energía eléctrica	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825
Irrigación (bimestral)	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485
Impuesto inmobiliario	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243
Teléfono	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942	1.942
<i>Total Imp. y Servicios</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>	<i>8.495</i>
Gastos varios															
Mantenimiento riego	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485
Mantenimiento tractores	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214
Mantenimiento perforación	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243
Herramientas menores	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825	5.825
Ropa personal	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379	379
Honorarios estudio contable	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078	4.078
Certificaciones y legalizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguros	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214	1.214
Varios e imprevistos	874	874	874	874	874	874	874	874	874	874	874	874	874	874	874
<i>Total Gastos varios</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>	<i>14.311</i>
TOTAL EGRESOS (USD)	224.026	113.642	144.865	158.066	163.526	171.985	171.985	171.985	171.985	171.985	171.985	171.985	171.985	171.985	171.985

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 17

PROYECCIÓN EGRESOS ANUALES MEDIDOS COMO PORCENTAJE DE LOS COSTOS TOTALES ANUALES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cosecha y Acarreo															
Costo de cosecha			5,03%	6,91%	8,91%	11,64%	11,64%	11,64%	11,64%	11,64%	11,64%	11,64%	11,64%	11,64%	11,64%
Flete			2,72%	3,79%	4,82%	6,33%	6,33%	6,33%	6,33%	6,33%	6,33%	6,33%	6,33%	6,33%	6,33%
Total Costo Cosecha y Ac.	-	-	7,75%	10,70%	13,73%	17,97%	17,97%	17,97%	17,97%	17,97%	17,97%	17,97%	17,97%	17,97%	17,97%
Sueldos y Jornales															
Asesor técnico	2,60%	5,13%	4,02%	3,69%	3,56%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%
Administrador del proyecto	5,20%	10,25%	8,04%	7,37%	7,12%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%
Aguinaldos	0,65%	1,28%	1,01%	0,92%	0,89%	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%	0,85%
Contribución seg. soc. (17%)	1,44%	2,83%	2,22%	2,04%	1,97%	1,87%	1,87%	1,87%	1,87%	1,87%	1,87%	1,87%	1,87%	1,87%	1,87%
Obra social (6%)	0,51%	1,00%	0,78%	0,72%	0,69%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%
A.R.T. (6%)	0,51%	1,00%	0,78%	0,72%	0,69%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%	0,66%
Sindicato (2%)	0,17%	0,33%	0,26%	0,24%	0,23%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%
Seguro de sepelio (1%)	0,08%	0,17%	0,13%	0,12%	0,12%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%
Total Ss y Js Administ.	11,16%	21,99%	17,25%	15,81%	15,28%	14,53%	14,53%	14,53%	14,53%	14,53%	14,53%	14,53%	14,53%	14,53%	14,53%
Encargado de viña	3,25%	6,41%	5,03%	4,61%	4,45%	4,23%	4,23%	4,23%	4,23%	4,23%	4,23%	4,23%	4,23%	4,23%	4,23%
Obrero(s) de viña	5,20%	10,25%	8,04%	7,37%	7,12%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%	6,77%
Aguinaldos	0,70%	1,39%	1,09%	1,00%	0,96%	0,92%	0,92%	0,92%	0,92%	0,92%	0,92%	0,92%	0,92%	0,92%	0,92%
Contribución seg. soc. (17%)	1,56%	3,07%	2,41%	2,21%	2,13%	2,03%	2,03%	2,03%	2,03%	2,03%	2,03%	2,03%	2,03%	2,03%	2,03%
Obra social (6%)	0,55%	1,08%	0,85%	0,78%	0,75%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%
A.R.T. (6%)	0,55%	1,08%	0,85%	0,78%	0,75%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%	0,72%
Sindicato (2%)	0,18%	0,36%	0,28%	0,26%	0,25%	0,24%	0,24%	0,24%	0,24%	0,24%	0,24%	0,24%	0,24%	0,24%	0,24%
Seguro de sepelio (1%)	0,09%	0,18%	0,14%	0,13%	0,13%	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%
Empleados tercerizados	57,37%	10,73%	22,74%	22,91%	22,15%	21,06%	21,06%	21,06%	21,06%	21,06%	21,06%	21,06%	21,06%	21,06%	21,06%
Subtotal Ss y Js Operativos	69,45%	34,55%	41,43%	40,04%	38,71%	36,80%	36,80%	36,80%	36,80%	36,80%	36,80%	36,80%	36,80%	36,80%	36,80%
Total Sueldos y Jornales	80,61%	56,54%	58,68%	55,85%	53,99%	51,33%	51,33%	51,33%	51,33%	51,33%	51,33%	51,33%	51,33%	51,33%	51,33%

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 18

PROYECCIÓN EGRESOS ANUALES MEDIDOS COMO PORCENTAJE DE LOS COSTOS TOTALES ANUALES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Gastos directos															
Gastos en maquinaria	2,38%	1,43%	1,06%	1,01%	0,93%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%	0,89%
Insumos	6,84%	21,96%	16,77%	18,00%	17,40%	16,55%	16,55%	16,55%	16,55%	16,55%	16,55%	16,55%	16,55%	16,55%	16,55%
<i>Total Gtos. directos</i>	<i>9,21%</i>	<i>23,39%</i>	<i>17,83%</i>	<i>19,02%</i>	<i>18,34%</i>	<i>17,43%</i>	<i>17,43%</i>	<i>17,43%</i>	<i>17,43%</i>	<i>17,43%</i>	<i>17,43%</i>	<i>17,43%</i>	<i>17,43%</i>	<i>17,43%</i>	<i>17,43%</i>
Impuestos y Servicios															
Energía eléctrica	2,60%	5,13%	4,02%	3,69%	3,56%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%
Irrigación (bimestral)	0,22%	0,43%	0,34%	0,31%	0,30%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%
Impuesto inmobiliario	0,11%	0,21%	0,17%	0,15%	0,15%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%
Teléfono	0,87%	1,71%	1,34%	1,23%	1,19%	1,13%	1,13%	1,13%	1,13%	1,13%	1,13%	1,13%	1,13%	1,13%	1,13%
<i>Total Imp. y Servicios</i>	<i>3,79%</i>	<i>7,48%</i>	<i>5,86%</i>	<i>5,37%</i>	<i>5,19%</i>	<i>4,94%</i>	<i>4,94%</i>	<i>4,94%</i>	<i>4,94%</i>	<i>4,94%</i>	<i>4,94%</i>	<i>4,94%</i>	<i>4,94%</i>	<i>4,94%</i>	<i>4,94%</i>
Gastos varios															
Mantenimiento riego	0,22%	0,43%	0,34%	0,31%	0,30%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%	0,28%
Mantenimiento tractores	0,54%	1,07%	0,84%	0,77%	0,74%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%
Mantenimiento perforación	0,11%	0,21%	0,17%	0,15%	0,15%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%	0,14%
Herramientas menores	2,60%	5,13%	4,02%	3,69%	3,56%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%	3,39%
Ropa personal	0,17%	0,33%	0,26%	0,24%	0,23%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%	0,22%
Honorarios estudio contable	1,82%	3,59%	2,81%	2,58%	2,49%	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%	2,37%
Certificaciones y legalizaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Seguros	0,54%	1,07%	0,84%	0,77%	0,74%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%	0,71%
Varios e imprevistos	0,39%	0,77%	0,60%	0,55%	0,53%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%	0,51%
<i>Total Gastos varios</i>	<i>6,39%</i>	<i>12,59%</i>	<i>9,88%</i>	<i>9,05%</i>	<i>8,75%</i>	<i>8,32%</i>	<i>8,32%</i>	<i>8,32%</i>	<i>8,32%</i>	<i>8,32%</i>	<i>8,32%</i>	<i>8,32%</i>	<i>8,32%</i>	<i>8,32%</i>	<i>8,32%</i>
TOTAL EGRESOS (%)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

4. Estado de resultados y flujo de fondos

En los siguientes cuadros se expone el estado de resultados del proyecto con su flujo de fondos. Con estos cuadros se resume toda la información financiera anteriormente presentada y se calcula el Flujo de fondos anual para los accionistas (cash flow).

Como complemento se decidió exponer esta misma información en términos de quintales de uva. El hecho de presentar la información en la unidad de medida propia de la actividad es de suma utilidad porque nos orienta en términos productivos en cuanto a los rindes que debemos tener y nos dice que porción de los rindes totales tengo que destinar para costear cada una de las actividades.

Tabla nº 19

ESTADO DE RESULTADO EN DÓLARES

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
INGRESOS																
Ingresos por la explotación	-	-	-	163.645	315.453	623.049	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692	856.692
<i>Total Ingresos</i>	-	-	-	<i>163.645</i>	<i>315.453</i>	<i>623.049</i>	<i>856.692</i>	<i>856.692</i>	<i>856.692</i>	<i>856.692</i>	<i>856.692</i>	<i>856.692</i>	<i>856.692</i>	<i>856.692</i>	<i>856.692</i>	<i>856.692</i>
EGRESOS																
Costo Cosecha y Acarreo	-	-	-	(11.226)	(16.917)	(22.451)	(30.910)	(30.910)	(30.910)	(30.910)	(30.910)	(30.910)	(30.910)	(30.910)	(30.910)	(30.910)
Gastos directos	-	(20.643)	(26.582)	(25.826)	(30.059)	(29.985)	(29.985)	(29.985)	(29.985)	(29.985)	(29.985)	(29.985)	(29.985)	(29.985)	(29.985)	(29.985)
Sueldos y Jornales	-	(180.577)	(64.254)	(85.007)	(88.284)	(88.284)	(88.284)	(88.284)	(88.284)	(88.284)	(88.284)	(88.284)	(88.284)	(88.284)	(88.284)	(88.284)
Impuestos y Servicios	-	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)	(8.495)
Gastos varios	-	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)	(14.311)
<i>Total Egresos</i>	-	<i>(224.026)</i>	<i>(113.642)</i>	<i>(144.865)</i>	<i>(158.066)</i>	<i>(163.526)</i>	<i>(171.985)</i>	<i>(171.985)</i>	<i>(171.985)</i>	<i>(171.985)</i>	<i>(171.985)</i>	<i>(171.985)</i>	<i>(171.985)</i>	<i>(171.985)</i>	<i>(171.985)</i>	<i>(171.985)</i>
GAI (USD)	-	(224.026)	(113.642)	18.781	157.387	459.523	684.707	684.707	684.707	684.707	684.707	684.707	684.707	684.707	684.707	684.707
Depreciación maquinarias	-	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)	(3.431)
Depreciación eq. de riego	-	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)	(8.267)
Depreciación bs. de uso	-	(10.287)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)	(10.981)
Depreciación instalaciones	-	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)	(3.667)
Previsión riesgos climático	-	-	-	(16.365)	(31.545)	(62.305)	(85.669)	(85.669)	(85.669)	(85.669)	(85.669)	(85.669)	(85.669)	(85.669)	(85.669)	(85.669)
GAI (USD)	-	(249.678)	(139.988)	(23.930)	99.496	370.872	572.692	572.692	572.692	572.692	572.692	572.692	572.692	572.692	572.692	572.692
Impuesto a las ganancias	-	-	-	-	(34.824)	(129.805)	(200.442)	(200.442)	(200.442)	(200.442)	(200.442)	(200.442)	(200.442)	(200.442)	(200.442)	(200.442)
Quebrantos impositivos	-	(87.387)	(48.996)	(8.375)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Recupero Imp. a las gcias.	-	-	-	-	34.824	109.935	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GDI (USD)	-	(249.678)	(139.988)	(23.930)	99.496	351.001	372.250	372.250	372.250	372.250	372.250	372.250	372.250	372.250	372.250	372.250

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 20

ANÁLISIS FINANCIERO DEL FLUJO DE FONDOS EN DÓLARES

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Inversión inicial	(1.212.670)																
Inversión maquinarias	(51.471)																
Depreciación maquinarias		3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431
Inversión equipo de riego	(124.000)																
Depreciación eq. de riego		8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267
Materiales implantación		(308.601)	(10.197)														
Depreciación bs. de uso		10.287	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981
Inversión en instalaciones	(110.000)																
Depreciación de inst.		3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667
Valor recupero inmueble																	2.805.000
Impuesto s/ valor recupero																	(888.303)
Valor recupero bs. de uso																	
Impuesto s/ valor recupero																	
Valor recupero bs. de uso																	55.000
Impuesto s/ valor recupero																	(19.250)
CASH FLOW (USD)	(1.498.141)	(532.627)	(123.839)	2.416	125.842	377.347	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	1.952.447
TIR (USD)	10,95%																
VAN (USD)	750.137																
Tasa de referencia	7,40%																

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones del análisis financiero

Tabla nº 21

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Cash Flow	(1.498.141)	(532.627)	(123.839)	2.416	125.842	377.347	398.596	398.596	398.596
Cash Flow descontado	(1.498.141)	(495.928)	(107.361)	1.950	94.582	264.071	259.721	241.826	225.164
Cash Flow acumulado	(1.498.141)	(1.994.069)	(2.101.430)	(2.099.480)	(2.004.898)	(1.740.827)	(1.481.107)	(1.239.281)	(1.014.117)

	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16
Cash Flow	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	1.952.447
Cash Flow descontado	209.650	195.204	181.755	169.232	157.571	146.714	136.606	623.032
Cash Flow acumulado	(804.467)	(609.263)	(427.508)	(258.277)	(100.706)	46.009	182.614	805.647

Fuente: Elaboración propia

El VAN del proyecto calculado con la tasa de rendimiento requerida del 7,40%, es de U\$D 750.137, valor positivo que indica que este proyecto debe aceptarse, ya que se está generando valor por encima de la mejor inversión alternativa descartada.

Analizando el proyecto a través de la TIR se reafirma la decisión anterior, ya que resultó en un 10,95%, ampliamente superior a la tasa de rendimiento requerida para el proyecto. Dado que es un proyecto con sus flujos bien comportados, es decir, primero son todos negativos y luego positivos, no se producen alteraciones en la TIR.

Respecto al periodo de recupero de la inversión, que representa el período durante el cual el proyecto tendrá rendimiento económico negativo, es de 12 años y 7 meses. El mismo es un período bastante extenso para un proyecto de estas características.

Cabe aclarar que además de la inversión inicial, será necesario desembolsar dinero en los siguientes tres periodos. A través del criterio conocido como máxima exposición financiera o valor máximo negativo de los flujos de caja acumulados, podremos conocer de cuánto dinero se debe disponer en total para financiar el proyecto. Representa el flujo negativo mayor que se prevé que tenga

un proyecto y en este caso se pronostica que ocurrirá en el segundo año y ascenderá a U\$D 2.101.430. Es decir, además de los U\$D 1.498.141 invertidos inicialmente, se deberá contar con U\$D 603.290 para poder continuar con el curso normal del proyecto.

6. Alternativa con endeudamiento

Para el caso en que fuera factible obtener financiación externa, debe calcularse la rentabilidad del capital propio.

A tal efecto se considera, como ejemplo, la financiación de los requerimientos de los tres primeros años en que se requiere aporte de fondos. El costo de financiación se considera del 5% anual en dólares. Estos intereses se capitalizan en los tres primeros años.

Las cifras se presentan en la Tabla N° 22. Se incluye la recuperación impositiva por el pago de intereses.

De esta forma, mientras la rentabilidad del proyecto es del 10,95%, la rentabilidad del capital ajeno, en los supuestos dados, se eleva a 15,18%.

Tabla nº 22

ANÁLISIS FINANCIERO DEL FLUJO DE FONDOS EN DÓLARES

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Inversión inicial	(1.212.670)																
Inversión maquinarias	(51.471)																
Depreciación maquinarias		3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431	3.431
Inversión equipo de riego	(124.000)																
Depreciación eq. de riego		8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267	8.267
Materiales implantación		(308.601)	(10.197)														
Depreciación bs. de uso		10.287	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981	10.981
Inversión en instalaciones	(110.000)																
Depreciación de inst.		3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667	3.667
Valor recupero inmueble																	2.805.000
Impuesto s/ valor recupero																	(888.303)
Valor recupero bs. de uso																	
Impuesto s/ valor recupero																	
Valor recupero bs. de uso																	55.000
Impuesto s/ valor recupero																	(19.250)
CASH FLOW (USD)	(1.498.141)	(532.627)	(123.839)	2.416	125.842	377.347	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	398.596	1.952.447
Préstamo	749.070	266.313	61.919														
Amortización de capital		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147	\$ 102.147
Intereses de deuda		(\$ 37.454)	(\$ 52.642)	(\$ 58.370)	(\$ 61.288)	(\$ 56.181)	(\$ 51.074)	(\$ 45.966)	(\$ 40.859)	(\$ 35.752)	(\$ 30.644)	(\$ 25.537)	(\$ 20.429)	(\$ 15.322)	(\$ 10.215)	(\$ 5.107)	
Capitalización de intereses		\$ 37.454	\$ 52.642	\$ 58.370													
Ahorro Impositivo		13.109	18.425	20.429	21.451	19.663	17.876	16.088	14.301	12.513	10.725	8.938	7.150	5.363	3.575	1.788	
CAHS FLOW ACCIONISTAS	(749.070)	(253.205)	(43.495)	22.846	(16.143)	238.682	263.250	266.570	269.890	273.210	276.530	279.849	283.169	286.489	289.809	293.129	1.952.447

TIR FFA (USD) 15,18%

VAN FFA (USD) 1.030.630

Tasa de referencia 7,40%

Fuente: Elaboración propia

Tercer Parte

CONCLUSIONES FINALES

A. Conclusión final del trabajo de investigación

El presente trabajo se propuso como objetivo general realizar un Plan de Negocios que permita tomar una decisión coherente y fundamentada respecto de la factibilidad del proyecto de implantación de viñedos con capitales extranjeros. Tal como se planteó inicialmente, se ha previsto que dicho proyecto se inserte en la zona del Valle de Uco en la Provincia de Mendoza y se aboque a la producción de uva Malbec de primera calidad. El horizonte temporal establecido del proyecto es de 15 años y se prevé que se comience a implementar el 1 de enero de 2012.

Para establecer la factibilidad del proyecto en cuestión, y en vistas también a uno de los objetivos específicos planteados tendiente a diagnosticar el mercado vitícola, se realizó primeramente un análisis de los mercados del vino internacional y nacional que permitió identificar y cuantificar los volúmenes y variedades consumidos de uva. Además, se pudo conocer que Argentina, como país productor de vino, se presenta a nivel internacional como un mercado tradicional con una fuerte industria nacional ubicada entre las cinco principales del mundo y, en segundo término, consumidores con un importante nivel de consumo per cápita (Argentina ocupa la octava posición como país consumidor de vinos a nivel mundial). Por otro lado, según las estadísticas de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (O.I.V.) para el año 2010, nuestro país es el noveno en término de hectólitros exportados (volumen que ha venido creciendo considerablemente en los últimos años). Como conclusiones de esta parte del análisis es relevante remarcar las siguientes categorizaciones que presenta la industria vitivinícola argentina:

- Se evidencia una baja en el consumo de vinos de mesa y un aumento en el consumo de vinos finos. El crecimiento en volumen de estos últimos es menos que proporcional a la caída de los vinos de mesa, por consiguiente el consumo total disminuye. En términos porcentuales, para el período 1980-2003, se puede precisar que hubo una caída del 57,46% en el volumen total consumido per cápita. Sin embargo, esta disminución no fue uniforme en todas las categorías. En el segmento de “vinos de mesa” esta disminución asciende al 69%. Por su parte, los “vinos finos” junto a los denominados “reserva” muestran un *crecimiento* en su volumen de ventas del 84%.
- Para el período 2009-2010 los datos obtenidos siguieron la misma tendencia del punto anterior y resultó que los segmentos de producto que registraron la mayor caída son los que aportaban el mayor volumen de la categoría.
- Se produjeron cambios en las preferencias del vino tinto por sobre el vino blanco y se modificó la frecuencia de consumo, la cual disminuye.
- Se observan modificaciones en los hábitos de consumo de bebidas en general como así también variaciones substanciales en la categoría adoptada. Entre ellas destacamos: por un lado la disminución del consumo total de alcohol (en esto Argentina es un país atípico ya que posee un consumo per cápita muy bajo que ronda los 7 l) y por otro, el reemplazo que está teniendo el vino de mesa por vino fino, cerveza y gaseosas, sustituciones contrarias a la lógica del ciclo de vida del producto.

- Se evidencia que el consumidor se enfrenta a profundos cambios en la presentación de los vinos. Estudios del Fondo Vitivinícola de Mendoza demuestran que el consumidor tiene una percepción desfavorable sobre el envase multilaminado denominado “tetra” y esto contribuye a la disminución del consumo de este tipo de vinos

Luego del análisis anterior se analizó el ciclo de vida del mercado vitivinícola y se llegó a la conclusión que el mismo se encuentra en fase de expansión dadas las significativas tasas de crecimiento que se pudieron observar, tanto en términos volumétricos como en términos monetarios. Por otro lado, hay que destacar que este crecimiento mencionado para el mercado vitivinícola nacional es también consecuente con un crecimiento en el mercado vitícola provincial.

Un tercer análisis realizado, y muy importante por su desenlace, fue el análisis de las cinco fuerzas de Porter. De él destacamos las conclusiones obtenidas para el análisis de los nuevos competidores dónde se pudieron identificar dos antecedentes importantes: por un lado se identificó que la cantidad de nuevos competidores, tratada como la cantidad total de nuevas hectáreas implantadas con Malbec, aumentó a un ritmo decreciente en la última década. Por otro lado se identificó que los precios pagados de la uva Malbec, medidos en precios reales, aumentaron durante los últimos siete años del período 2000-2010 y mostraron una tendencia creciente para toda la serie. De esta manera se pudo afirmar que existe un auténtico crecimiento de la demanda de uva Malbec. Es decir, no estamos en presencia de un aumento de la cantidad demandada producto de una disminución en los precios o en la oferta. En otras palabras. el

nuevo ingreso experimentado de competidores tendiente a aumentar la oferta en el corto plazo no ha resultado ser suficiente para cubrir la demanda de la industria que sigue creciendo a un ritmo aún mayor. Por consiguiente se está experimentando un aumento real y sostenido en los precios del varietal.

Las conclusiones anteriores tienen una implicancia positiva muy grande para el proyecto puesto que se pretende producir una variedad de uva que en el mercado no abunda, es decir tiene una demanda considerable. Esto, sin lugar a dudas, es fuente de una oportunidad de mercado y queda entonces evidenciado un sustento importantísimo para la realización del proyecto en términos de mercado.

Una vez seleccionado el varietal, y para el objetivo específico planteado de elaborar un sistema de actividades y un plan de marketing que contemplen la estrategia elegida y la visión y misión de la empresa, se prosiguió a determinar el tipo societario, la estructura organizacional más indicada y formular la misión, visión y los valores con los que se quiere trabajar en el proyecto. En primer lugar, como tipo societario se seleccionó una Sociedad Anónima cerrada. Luego, para la elección de la estructura se utilizó el método de diseño de configuraciones elaborado por Mintzberg y resultó que la estructura organizacional que mejor se adapta al proyecto es la estructura simple.

Habiendo seleccionado el tipo de sociedad y la estructura organizacional del proyecto, se realizó un análisis exhaustivo de las actividades que comprendería el proyecto en vistas a los requisitos de mano de obra. De esta manera se estaría cumpliendo con otro de los objetivos específicos planteados de generar un plan de factibilidad en base a los resultados obtenidos. Para ello, se realizó un diseño de cada puesto y paralelamente se fue diseñando un plan

completo de implantación y laboreo de campo. Dicho plan contempla todas las actividades de campo necesarias para la explotación del proyecto de manera que se asegure la obtención de la óptima calidad de la materia prima.

Por último, en vistas al objetivo específico planteado de realizar estudios financieros que fundamenten una decisión objetiva, se elaboraron una serie de informes financieros. De todo ese análisis se concluye que hay suficientes razones como para aceptar que el negocio propuesto es rentable. Observando la evolución de la Cuenta de Resultados del proyecto expuesta se concluye también que existe una tendencia alcista sostenida de los beneficios a partir del cierre del segundo ejercicio, que claramente permite ser optimistas respecto del futuro del proyecto.

Además, es importante señalar que en ningún momento del horizonte de planeación, a excepción de los primeros tres años, la empresa se encontrará en situación de desequilibrio. En todos los años sucesivos, se prevé que los accionistas tendrán una ganancia promedio de U\$D 266.383 anuales.

A continuación se exponen los principales resultados del análisis económico-financiero:

Producción proyectada anual: 5.500 quintales (a partir del sexto año)

Inversión inicial: (U\$D 1.498.141)

Ingresos anuales (promedio para los 15 años): U\$D 644.604

Egresos anuales (promedio para los 15 años): (U\$D 168.265)

Valor actual neto: U\$D 750.137

Tasa interna de retorno en U\$D: 10,95%

Periodo de recuperación de la inversión: 12 años y 7 meses.

Por último, se ha demostrado que se puede mejorar notoriamente la rentabilidad del capital propio utilizando endeudamiento externo. En el ejemplo expuesto se planteó una tasa de endeudamiento del 5% en dólares con tres años de plazo de gracia. De esta forma, la rentabilidad del capital propio con los supuestos enunciados alcanzó el 15,18%

BIBLIOGRAFÍA

A- Bibliografía general

- ATHOS, Anthony y PASCALE, Richard, El Arte del Management Japonés, (México, Ed. Prentice Hall, 1989)
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recurso Humanos (5ta ed.), (Bogotá, McGraw-Hills, 2000)
- DE GRAMMONT, Hubert, Asalariados agrícolas y sindicalismos en el campo mexicano, (México, Ed. Juan Pablos, 1999)
- FERREL, Linda, GEOFFREY, Hirt, Introducción a los negocios en un mundo cambiante, (Ed. McGraw Hill, 2004)
- FLEITMAN, Jack, Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio, (México, Ed. McGraw Hill Interamericana, 2000)
- GAMA, Elsa, Selección de personal: sistema integrado, (México, Ed. El Manual Moderno, 1992)
- GOMEZ MEJÍA, Luis R., BALKIN, David B. y CARDY, Robert L., Dirección y gestión de recursos humanos (3ª ed.), (México, Ed. Pearson, 2004)
- GONZÁLEZ, Nora y otros, Informe: La importancia de realizar un plan de negocios. (2008)
- HITT Michael, IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E., Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización (5ª ed.). (México, Ed. International Thomson, 2004)
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Marketing (10ª Ed.), (México, Ed. Prentice Hall, 2004)
- KOTLER, Philip y LANE, Kevin, Dirección de Marketing, (México, Prentice

Hall, 2006)

- LARA FLORES, Sara María, Nuevas experiencias productivas y nuevas formas de organización flexible del trabajo en la agricultura mexicana, (México, Ed. Juan Pablos, 1998)
- LLEDÓ, Pablo y RIVAROLA, Gustavo, Claves para el éxito de los proyectos, (Mendoza, Ed. Alta Dirección, 2005)
- LONGENERCHER, Moore, Administración de pequeñas empresas (Ed.13ª), (México, Ed. International Thomson, 2007)
- MINTZBERG Henry, Diseño de organizaciones eficientes, trad. por Roxana M. Capmany de Frash (Buenos Aires, Ed El Ateneo, 1992)
- MINTZBERG Henry, Mintzberg y la Dirección, (Barcelona, Díaz de Santos, 1991)
- MOCHON, Francisco y BEKER, Víctor A, Elementos de Micro y Macroeconomía (Bogotá, Ed. McGraw-Hill, 2000)
- NICHOLSON, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones (6ª ed) (Madrid, Ed. McGraw-Hill, 1997)
- PÉREZ SANDI, Patricia, Del ocio al negocio: preguntas y retos para iniciar un negocio, (México, Ed. Panorama, 2002)
- PORTER, Michael E, Estrategia Competitiva, (México, CECSA, 1991)
- PORTER, Michael E, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia., (México, Ed. CECSA, 1991)
- STUTELY, Richard, Plan de Negocios: la estrategia inteligente, (México, Ed Prentice Hall Hispanoamericana, 2000)
- THOMPSON, Arthur y STRICKLAND Alonso, Administración Estratégica Conceptos y Casos (11va. Ed), (Ed. Mc Graw Hill, 2001)

- VAN HORNE, James, Administración financiera (Ed. 10ª), (México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 2000)
- WAYNE, Mondy y NOE, Robert, Administración de Recursos Humanos, (México, Ed. Prentice-Hall, 1997)
- WERTHER, William y DAVIS, Keith, Administración de personal y recursos humanos (2ª ed.), tr. Joaquín Mejía Gómez, (México, McGraw-Hill, 1987)

B- Informes de Instituciones

- ARGENTINA, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, Sector alimentos y bebidas, Industria alimentaria argentina: análisis del sector (2ª Ed.), Marzo de 2004
- Dirección de Estadística e Investigaciones Económicas (D.E.I.E.), Informe Económico 2009, (Mendoza, 2009) pág. 40
- EEUU, California, Wine Institute, Per capita wine consumption by country, págs. 42-45
- Fondo Vitivinícola de Mendoza, Estudio: Vinos argentinos, salud y calidad de vida, Año 2001
- Fondo Vitivinícola Mendoza, Informe: De la información a la estrategia, (Mendoza, 2010)
- FONTELA, C., MORÁBITO, J. y otros, Desempeño del riego por goteo en Mendoza: Análisis de los coeficientes de uniformidad y salinidad del suelo, (Mendoza, Fac. de Cs Agrarias, 2000)

- FRANCIA, Organización Internacional de la Viña y el Vino (O.I.V.), Elementos de coyuntura vitivinícola mundial disponibles a principios de octubre de 2009
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.), Informe: Malbec. variedad emblemática de Argentina, (Mendoza, 2009)
- Instituto Nacional de Vitivinicultura, Informe sobre Registros de viñedos y superficie,.(Mendoza)
- Instituto Nacional de Vitivinicultura, Informe: Registro de viñedos y superficie 2009, (Mendoza, 2010)
- LÓPEZ DUMRAUF, Guillermo, Métodos de valuación por Flujo de fondos descontado, (Buenos Aires, Universidad del Cema, 2001)
- LIOTTA, Mario, Informe: Los sistemas de riego por goteo y microaspersión, (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Estación Experimental San Juan, 2004, San Juan)
- NEIMAN, Guillermo, BOCCO, Adriana, Informe: Mercados de calidad y trabajo. El caso de la vitivinicultura Argentina, (Mendoza, Asociación Argentina de Especialistas en el Estudio del Trabajo, 2001)
- RUIZ, Ana María, VILA, Hernán, Cambios en la demanda de vinos en el fin de milenio, (Mendoza, Fac. de Cs Agrarias, 2000)
- RUIZ, Ana María, VILA, Hernán, Informe: Cambios en la demanda de vinos en el fin de milenio, (Mendoza, Fac. de Cs Agrarias, 2000), pág. 45.
- Universidad Torcuato di Tella, Centro de Investigación en Finanzas, Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) para Marzo de 2011, [Marzo, 2011]
- Universidad Torcuato di Tella, Centro de Investigación en Finanzas, Índice de Confianza en el Gobierno (ICG) para Marzo de 2010, [Marzo, 2011]

C- Artículos periodísticos

- Cosecha manual o mecánica: cuáles son las ventajas y las dificultades, (Revista Vinos y Viñas, Número 1013, junio-julio 2008)
- Eduardo Fernandez Lasnier: Los grandes volúmenes del pasado no volverán, Diario los Andes, 11 de diciembre de 2010, En: Fincas
- El consumo mundial de vino cayó un 3,6% en 2009, Diario El Universo, Guayaquil, 22 de junio de 2010, En: Economía
- La vitivinicultura Argentina quiere ser protagonista, Portal Pregon Agropecuario, 20 de enero
- Malbec: Conducción del viñedo, (Mendoza, Revista B&T Gerencia Vitivinícola, Número VI), mayo de 2000
- Variables técnicas que definen el precio de la uva Malbec, Diario Los Andes, 12 de febrero de 2011, En: Fincas

D- Páginas de Internet consultadas

- <http://es.wikipedia.org>
- <http://www.degerencia.com>

ANEXOS

Tabla nº 23

Costo de Implantación (\$ARG) Mano de Obra por Hectárea PRIMER AÑO

Labores	Mano de Obra			PRIMER AÑO
	Cant Jornales	Tipo personal	Costo Total	
Implantación / Replante				
Marcación del terreno	1	permanente	134,71	
Rastrear			0,00	
Subsolado profundo			0,00	
Nivelación			0,00	
Posteado	63	temporal	5.670,00	
			0,00	
			0,00	
Alambrado	10,5	temporal	945,00	
			0,00	
			0,00	
			0,00	
Implantación	24	temporal	2.160,00	
			0,00	
			0,00	
Poda inicial	4	permanente	538,84	
Colocación polainas	10	temporal	900,00	
Laboreo de Suelo				
Instalación equipo de riego	11	temporal	990,00	
Riego por goteo	3	permanente	404,13	
Control de malezas			0,00	
Conducción				
Repaso de conducción	7	permanente	942,97	
Tratamientos Sanitarios				
Aplicación hormiguicida	1	permanente	134,71	
TOTAL MANO DE OBRA			12.820,36	

Tabla nº 24

Costo de Implantación (\$ARG)Maquinarias por Hectárea PRIMER AÑO

Labores	Maquinarias				PRIMER AÑO
	Implemento	Cant de Horas	Costo Unitario	Costo Total	
Implantación / Replante					
Marcación del terreno			0,00	0,00	
Rastrear	Múltiple viñatero	2	9,30	18,60	
Subsolado profundo	Topadora	4	48,54	194,17	
Nivelación	Cuadrante	2,5	8,40	21,00	
Posteado			0,00	0,00	
			0,00	0,00	
			0,00	0,00	
Alambrado			0,00	0,00	
			0,00	0,00	
			0,00	0,00	
			0,00	0,00	
Implantación	Acoplado	8	7,77	62,14	
			0,00	0,00	
			0,00	0,00	
Poda inicial Colocación polainas	Acoplado	16	7,77	124,27	
			0,00	0,00	
Laboreo de Suelo					
Riego por goteo			0,00	0,00	
Rastrear	Múltiple viñatero	2	9,30	18,60	
Control de malezas			0,00	0,00	
Conducción					
Repaso de conducción			0,00	0,00	
Tratamientos Sanitarios					
Aplicación hormiguicida			0,00	0,00	
TOTAL MAQUINARIA				438,78	

Tabla nº 25

Costo de Implantación (\$ARG) Insumos y Materiales por Hectárea PRIMER AÑO

Labores	Insumos y Materiales				
	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Implantación / Replante					
Marcación del terreno		-		0,00	0,00
Rastrear		-		0,00	0,00
Subsolado profundo		-		0,00	0,00
Nivelación		-		0,00	0,00
Posteado	Poste cabecero	unidad	92	14,00	1.288,00
	Poste interior	unidad	690	9,72	6.706,80
	Ancla	unidad	92	15,97	1.469,24
Alambrado	Alambre 17/15	rollo	4,2	395,00	1.659,00
	Alambre medio	rollo	12,6	268,00	3.376,80
	Alambre Nº 5	kilogramo	33,6	10,53	353,81
	Griple	unidad	168	5,70	957,60
Implantación	Plantines	unidad	3472	2,42	8.402,24
	Fosfato moncamónico	kilogramo	174	6,03	1.049,22
	Materia orgánica	kilogramo	1100	0,10	110,00
Poda inicial		-		0,00	0,00
Colocación polainas	Tubo protector vid	unidad	3472	0,35	1.215,20
Laboreo de Suelo					
Riego por goteo		-		0,00	0,00
Rastrear		-		0,00	0,00
Control de malezas	Glifosato	litro	2,4	18,70	44,89
Conducción					
Repaso de conducción	Hilo viñatero	rollo	3	12,71	38,13
Tratamientos Sanitarios					
Aplicación hormiguicida	Hormiguicida	kilogramo	5	4,00	19,98
TOTAL INSUMOS					26.690,91

PRIMER AÑO

Tabla nº 26

Costo de Implantación (\$ARG) Mano de Obra por Hectárea SEGUNDO AÑO

Labores	Mano de Obra			SEGUNDO AÑO
	Cant Jornales	Tipo personal	Costo Total	
Implantación / Replante				
Replante de fallas	2	permanente	269,42 0,00	
Laboreo de Suelo				
Riego por goteo	3	permanente	404,13	
Rastrear			0,00	
Control de malezas			0,00	
Conducción				
Desbrote	5	temporal	450,00	
Poda y atado	7	temporal	630,00	
Acomodar pampanos	4	permanente	538,84	
Fertilización				
Suelo	3	permanente	404,13 0,00	
Foliar (aplicación manual)	3	permanente	404,13	
Tratamientos Sanitarios				
Espolvoreo de azufre			0,00	
Aplicación oxidoruro de cobre			0,00	
Aplicación hormiguicida	1	permanente	134,71	
TOTAL MANO DE OBRA			3.235,36	

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 27

Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias por Hectárea SEGUNDO AÑO

Labores	Maquinarias				SEGUNDO AÑO
	Implemento	Cant de Horas	Costo Unitario	Costo Total	
Implantación / Replante					
Replante de fallas	Acoplado	1	7,77	7,77	
			0,00	0,00	
Laboreo de Suelo					
Riego por goteo			0,00	0,00	
Rastrear	Múltiple viñatero	2	9,30	18,60	
Control de malezas			0,00	0,00	
Conducción					
Desbrote			0,00	0,00	
Poda y atado			0,00	0,00	
Acomodar pampanos			0,00	0,00	
Fertilización					
Suelo	Acoplado	6	7,77	46,60	
			0,00	0,00	
Foliar (apliación manual)			0,00	0,00	
Tratamientos Sanitarios					
Espolvoreo de azufre	Espolvoreadora	3	8,44	25,31	
Aplicación oxidoruro de cobre	Pulverizadora cielo cubierto	3	11,96	35,89	
Aplicación hormiguicida			0,00	0,00	
TOTAL MAQUINARIA				134,17	

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 28

Costo de Implantación (\$ARG) Insumos por Hectárea SEGUNDO AÑO

Labores	Insumos				
	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Implantación / Replante					
Replante de fallas	Plantines	unidad	347,2	2,42	840,22
	Fosfato moncamónico	kilogramo	17	6,03	102,51
Laboreo de Suelo					
Riego por goteo		-		0,00	0,00
Rastrear				0,00	0,00
Control de malezas	Glifosato	litro	3,6	18,70	67,34
Conducción					
Desbrote	Hilo viñatero	rollo	5	12,71	63,55
Poda y atado		-		0,00	0,00
Acomodar pampanos		-		0,00	0,00
Fertilización					
Suelo	Úrea	kilogramo	40	1,85	74,16
	Úrea fosfato	kilogramo	50	24,70	1.235,00
Foliar (apliación manual)	Ácido fosfórico	kilogramo	0,18	16,27	2,93
Tratamientos Sanitarios					
Espolvoreo de azufre	Azufre de espolvorear	kilogramo	10	13,06	130,60
Aplicación oxidoruro de cobre	Oxidoruro de cobre	kilogramo	10	36,01	360,09
Aplicación hormiguicida	Hormiguicida	kilogramo	5	4,00	19,98
TOTAL INSUMOS					2.896,38

SEGUNDO AÑO

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 29

Costo de Implantación (\$ARG) Mano de Obra por Hectárea TERCER AÑO

Labores	Mano de Obra			TERCER AÑO
	Cant Jornales	Tipo personal	Costo Total	
Laboreo de Suelo				
Riego por goteo	3	permanente	404,13	
Rastrear			0,00	
Control de malezas			0,00	
Conducción				
Desbrote	8	temporal	720,00	
Poda y atado	9	temporal	810,00	
Acomodar pampanos	6	temporal	540,00	
Cosecha	8	temporal	720,00	
Raleo manual	6	permanente	808,26	
Fertilización				
Suelo	3	permanente	404,13	
			0,00	
Foliar (apliación manual)	3	permanente	404,13	
			0,00	
Tratamientos Sanitarios				
Espolvoreo de azufre			0,00	
Aplicación oxidoruro de cobre			0,00	
Aplicación hormiguicida	1	permanente	134,71	
Aplicación carbendazim			0,00	
TOTAL MANO DE OBRA			4.945,36	

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 30

Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias por Hectárea TERCER AÑO

Labores	Maquinarias				TERCER AÑO
	Implemento	Cant de Horas	Costo Unitario	Costo Total	
Laboreo de Suelo					
Riego por goteo			0,00	0,00	
Rastrear	Múltiple viñatero	2	9,30	18,60	
Control de malezas			0,00	0,00	
Conducción					
Desbrote			0,00	0,00	
Poda y atado			0,00	0,00	
Acomodar pampanos			0,00	0,00	
Cosecha			0,00	0,00	
Raleo manual			0,00	0,00	
Fertilización					
Suelo	Acoplado	6	7,77	46,60	
			0,00	0,00	
Foliar (aplicación manual)			0,00	0,00	
			0,00	0,00	
Tratamientos Sanitarios					
Espolvoreo de azufre	Espolvoreadora	3	8,44	25,31	
Aplicación oxidoruro de cobre	Pulverizadora cielo cubierto	3	11,96	35,89	
Aplicación hormiguicida			0,00	0,00	
Aplicación carbendazim			0,00	0,00	
TOTAL MAQUINARIA				126,41	

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 31

Costo de Implantación (\$ARG) Insumos por Hectárea TERCER AÑO

Labores	Insumos				
	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Laboreo de Suelo					
Riego por goteo		-		0,00	0,00
Rastrear				0,00	0,00
Control de malezas	Glifosato	litro	3,6	18,70	67,34
Conducción					
Desbrote	Hilo viñatero	rollo	7	12,71	88,97
Poda y atado		-		0,00	0,00
Acomodar pampanos		-		0,00	0,00
Cosecha		-		0,00	0,00
Raleo manual		-		0,00	0,00
Fertilización					
Suelo	Úrea	kilogramo	40	1,85	74,16
	Úrea fosfato	kilogramo	50	24,70	1.235,00
Foliar (apliación manual)	Ácido fosfórico	kilogramo	0,18	16,27	2,93
		-		0,00	0,00
Tratamientos Sanitarios					
Espolvoreo de azufre	Azufre de espolvorear	kilogramo	10	13,06	130,60
Aplicación oxidoruro de cobre	Oxidoruro de cobre	kilogramo	10	36,01	360,09
Aplicación hormiguicida	Hormiguicida	kilogramo	5	4,00	19,98
Aplicación carbendazim	Carbendazim	litro	0,75	30,13	22,60
TOTAL INSUMOS					2.001,67

TERCER AÑO

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 32

Costo de Implantación (\$ARG) Mano de Obra por Hectárea CUARTO AÑO

Labores	Mano de Obra			CUARTO AÑO
	Cant Jornales	Tipo personal	Costo Total	
Laboreo de Suelo				
Riego por goteo	3	permanente	404,13	
Rastrear			0,00	
Control de malezas			0,00	
Conducción				
Desbrote	8	permanente	1.077,68	
Poda y atado	16	temporal	1.440,00	
Acomodar pampanos	8	temporal	720,00	
Despunte	3	permanente	404,13	
Raleo manual	10	temporal	900,00	
Fertilización				
Suelo	1	permanente	134,71	
			0,00	
Foliar (apliación manual)			0,00	
			0,00	
Tratamientos Sanitarios				
Espolvoreo de azufre			0,00	
Aplicación oxidoruro de cobre			0,00	
Aplicación hormiguicida	1	permanente	134,71	
Aplicación carbendazim			0,00	
TOTAL MANO DE OBRA			5.215,36	

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 33

Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias por Hectárea CUARTO AÑO

Labores	Maquinarias				CUARTO AÑO
	Implemento	Cant de Horas	Costo Unitario	Costo Total	
Laboreo de Suelo					
Riego por goteo			0,00	0,00	
Rastrear	Múltiple viñatero	2	9,30	18,60	
Control de malezas			0,00	0,00	
Conducción					
Desbrote	Desmalezadora	2	12,35	24,70	
Poda y atado			0,00	0,00	
Acomodar pampanos			0,00	0,00	
Despunte			0,00	0,00	
Raleo manual			0,00	0,00	
Fertilización					
Suelo	Acoplado	2	7,77	15,53	
			0,00	0,00	
Foliar (apliación manual)	Pulverizadora cielo cubierto	1	11,96	11,96	
			0,00	0,00	
Tratamientos Sanitarios					
Espolvoreo de azufre	Espolvoreadora	3	8,44	25,31	
Aplicación oxidoruro de cobre	Pulverizadora cielo cubierto	3	11,96	35,89	
Aplicación hormiguicida			0,00	0,00	
Aplicación carbendazim			0,00	0,00	
TOTAL MAQUINARIA				132,00	

Fuente: Elaboración propia

Tabla nº 34

Costo de Implantación (\$ARG) Insumos por Hectárea CUARTO AÑO

Labores	Insumos				
	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Laboreo de Suelo					
Riego por goteo		-		0,00	0,00
Rastrear				0,00	0,00
Control de malezas	Glifosato	litro	3,6	18,70	67,34
Conducción					
Desbrote	Hilo viñatero	rollo	5	12,71	63,55
Poda y atado	Pintura	litro	3	13,79	41,37
Acomodar pampanos	Captan	kilogramo	0,1	41,75	4,18
Despunte		-		0,00	0,00
Raleo manual		-		0,00	0,00
Fertilización					
Suelo	Úrea	kilogramo	80	1,85	148,32
	Úrea fosfato	kilogramo	50	24,70	1.235,00
Foliar (apliación manual)	Ácido fosfórico	kilogramo	0,4	16,27	6,51
		-		0,00	0,00
Tratamientos Sanitarios					
Espolvoreo de azufre	Azufre de espolvorear	kilogramo	15	13,06	195,91
Aplicación oxidoruro de cobre	Oxidoruro de cobre	kilogramo	15	36,01	540,13
Aplicación hormiguicida	Hormiguicida	kilogramo	5	4,00	19,98
Aplicación carbendazim	Carbendazim	litro	0,75	30,13	22,60
TOTAL INSUMOS					2.344,88

CUARTO AÑO

Tabla nº 35

Costo de Implantación (\$ARG) Mano de Obra por Hectárea QUINTO AÑO

Labores	Mano de Obra			QUINTO AÑO
	Cant Jornales	Tipo personal	Costo Total	
Laboreo de Suelo				
Riego por goteo	3	permanente	404,13	
Rastrear			0,00	
Control de malezas			0,00	
Conducción				
Desbrote	8	permanente	1.077,68	
Poda y atado	16	temporal	1.440,00	
Acomodar pampanos	8	temporal	720,00	
Despunte	3	permanente	404,13	
Raleo manual	10	temporal	900,00	
Fertilización				
Suelo	1	permanente	134,71	
			0,00	
Foliar (apliación manual)			0,00	
			0,00	
Tratamientos Sanitarios				
Espolvoreo de azufre			0,00	
Aplicación azufre micronizado			0,00	
Aplicación hormiguicida	1	permanente	134,71	
Aplicación carbendazim			0,00	
TOTAL MANO DE OBRA			5.215,36	

Tabla nº 36

Costo de Implantación (\$ARG) Maquinarias por Hectárea QUINTO AÑO

Labores	Maquinarias				QUINTO AÑO
	Implemento	Cant de Horas	Costo Unitario	Costo Total	
Laboreo de Suelo					
Riego por goteo			0,00	0,00	
Rastrear	Múltiple viñatero	2	9,30	18,60	
Control de malezas			0,00	0,00	
Conducción					
Desbrote	Múltiple viñatero	2	9,30	18,60	
Poda y atado			0,00	0,00	
Acomodar pampanos			0,00	0,00	
Despunte			0,00	0,00	
Raleo manual			0,00	0,00	
Fertilización					
Suelo	Acoplado	2	7,77	15,53	
			0,00	0,00	
Foliar (apliación manual)	Pulverizadora cielo cubierto	1	11,96	11,96	
			0,00	0,00	
Tratamientos Sanitarios					
Espolvoreo de azufre	Espolvoreadora	3	8,44	25,31	
Aplicación oxidoruro de cobre	Pulverizadora cielo cubierto	3	11,96	35,89	
Aplicación hormiguicida			0,00	0,00	
Aplicación carbendazim			0,00	0,00	
TOTAL MAQUINARIA				125,90	

Tabla nº 37

Costo de Implantación (\$ARG) Insumos por Hectárea QUINTO AÑO

Labores	Insumos				
	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Laboreo de Suelo					
Riego por goteo		-		0,00	0,00
Rastrear				0,00	0,00
Control de malezas	Glifosato	litro	3,6	18,70	67,34
Conducción					
Desbrote	Hilo viñatero	rollo	5	12,71	63,55
Poda y atado	Pintura	litro	3	13,79	41,37
Acomodar pampanos	Captan	kilogramo	0,1	41,75	4,18
Despunte		-		0,00	0,00
Raleo manual		-		0,00	0,00
Fertilización					
Suelo	Úrea	kilogramo	80	1,85	148,32
	Úrea fosfato	kilogramo	50	24,70	1.235,00
Foliar (apliación manual)	Ácido fosfórico	kilogramo	0,4	16,27	6,51
		-		0,00	0,00
Tratamientos Sanitarios					
Espolvoreo de azufre	Azufre de espolvorear	kilogramo	15	13,06	195,91
Aplicación oxidoruro de cobre	Oxidoruro de cobre	kilogramo	15	36,01	540,13
Aplicación hormiguicida	Hormiguicida	kilogramo	5	4,00	19,98
Aplicación carbendazim	Carbendazim	litro	0,75	30,13	22,60
TOTAL INSUMOS					2.344,88

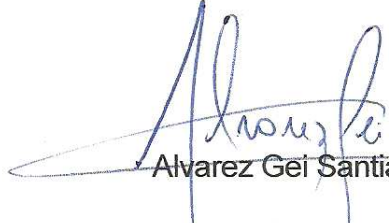
QUINTO AÑO

Fuente: Elaboración propia

DECLARACIÓN JURADA Resolución 212/99- CD

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

Mendoza, 10 de octubre de 2011.



Alvarez Gei Santiago

Reg. 24.671