

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

## **Trabajo de investigación**

Bodegas boutique en Mendoza:  
aplicación de algunas  
Herramientas de Gestión.  
Análisis de un caso en particular.

**Alumna:** Carolina Gili Tomlienovich  
Lic. en Administración  
Reg. 24.810

**Profesor Orientador:** Lic. Ramiro Noussan Lettry

Mendoza 2010

## **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 Noviembre de 2010.

Carolina Gili Tomlienovich

Reg. 24.810

## Índice Analítico

Introducción.....	6
<b>Capítulo I: Argentina Vitivinícola.....</b>	<b>9</b>
Regiones vitivinícolas en Argentina.....	10
Mendoza.....	13
Salta.....	14
Catamarca.....	14
La Rioja.....	15
San Juan.....	15
Río Negro.....	16
Neuquén.....	16
<b>Capítulo II: El boom de las Bodegas Boutique.....</b>	<b>18</b>
A. Bodegas boutique en Argentina.....	19
B. Impulsores de las bodegas boutique.....	21
1) Continuación de la tradición familiar.....	21
2) Interés y conocimiento de la industria.....	22
3) Gusto por los vinos y las bodegas.....	22
C. El Enólogo.....	23
D. Las 4 P's.....	24
1) Producto.....	24
2) Precio.....	27
3) Plaza.....	27
4) Promoción y Publicidad.....	29
E. El consumidor de los vino boutique.....	30

1) Patrones de compra de un consumidor de vinos de alta gama.....	31
2) Claves de un comprador inteligente.....	32
3) Clasificación del consumidor desde el punto de vista turístico.....	33
F. Cata a ciegas.....	34
1) Cata vertical.....	35
2) Cata horizontal.....	35
3) Cata de “precios a ciegas”.....	35
G. Factores contextuales que afectan el segmento de los vinos boutique.....	36
H. Exportaciones.....	37
I. La tarea del empresario y las etapas del ciclo de vida de una empresa.....	40
<b>Capítulo III: Herramientas de Gestión .....</b>	<b>47</b>
A. Benchmarking.....	47
B. Proceso de mejora continua.....	49
C. Justo a tiempo.....	50
D. Trazabilidad.....	53
E. Gestión de la calidad.....	54
F. La Responsabilidad Social Empresaria en las bodegas.....	57
G. Estrategias basadas en diferenciación o en costos.....	58
H. Costos en las bodegas boutiques.....	62
1) Causales de costos.....	62
2) Costos de no calidad.....	67
<b>Capítulo IV: Bodegas boutique en Mendoza.....</b>	<b>71</b>
Relevamiento de las bodegas boutiques en Mendoza.....	72
<b>Capítulo V: Desarrollo económico.....</b>	<b>78</b>
A. Cluster Vitivinícola.....	78
B. Olivicultura.....	85

<b>Capítulo VI: Caso de estudio “Bodega Pulenta Estate”</b> .....	88
A. Reseña: Bodegas y Viñedos Hugo y Eduardo Pulenta SA.....	88
B. Análisis de factores contextuales.....	91
C. Análisis FODA.....	96
D. Análisis del Microentorno.....	101
1) Sector industrial en el que se encuentra la empresa.....	101
2) Herramientas de Gestión.....	110
3) Cadena de Valor.....	112
E. Recomendaciones y sugerencias.....	119
Conclusión.....	121
Bibliografía.....	123

## Introducción

Las denominadas “bodegas boutique” han denotado un fuerte crecimiento en los últimos años dado por el desarrollo experimentado por toda la vitivinicultura mendocina, como consecuencia del aumento del consumo de vinos finos, tanto a nivel nacional como internacional. Esta situación motiva la presente investigación, puesto que la “bodega boutique” se constituye en un segmento diferenciado que justifica su análisis.

En los últimos años, debido a las variables macroeconómicas del país como a las condiciones ambientales que posee la provincia de Mendoza, capitales tanto nacionales como extranjeros se vieron tentados de entrar en el negocio de las bodegas boutique.

En la presente investigación se muestra cómo las pequeñas bodegas se diferencian de las bodegas tradicionales en distintos aspectos, tales como: el precio y la alta calidad de sus productos, el porcentaje de producción que exporta, el target al que apuntan, los canales de distribución, entre otros.

Es de suma relevancia destacar que el presente trabajo de investigación posee un carácter exploratorio basado principalmente en el análisis de información secundaria, con el fin primordial de caracterizar el sector denominado “bodegas boutique”, realizando posteriormente un relevamiento de algunas bodegas mendocinas que cumplen con dichas características.

A su vez, se analizarán algunas de las principales herramientas de gestión que pueden aplicar las empresas de manera de aumentar su competitividad.

Finalmente, se estudiará un caso de análisis en el que se examinará si la Bodega Pulenta Estate se la puede encuadrar dentro del concepto de bodega boutique y dentro marco de referencia que se analizará a lo largo de este trabajo. Con la aplicación de todo el bagaje conceptual a este caso de aplicación práctica, es posible realizar una serie de consideraciones en cuanto a algunas recomendaciones y sugerencias que es posible aportar a esta bodega boutique, con el fin de contribuir a su gestión.

Por lo tanto el objetivo general del presente trabajo es caracterizar y encuadrar las bodegas boutique dentro de un marco de referencia y analizar algunas herramientas de gestión que su implementación les ayudará a estas empresas a brindar información útil para la toma de decisiones de la gerencia. Aplicando lo anteriormente mencionado dentro de un caso de aplicación práctico como es la Bodega Pulenta Estate.

Algunos de los objetivos específicos que se pretenden alcanzar, son los siguientes:

- Analizar la vitivinicultura Argentina y las principales regiones vitivinícolas.
- Estudiar el concepto de “bodega boutique” y determinar las principales características que distinguen a las “bodegas boutique” de las bodegas tradicionales.
- Conocer los factores contextuales que afectan el segmento de vinos de alta gama y las principales formas de financiamiento que utilizan estas empresas.
- Analizar las etapas del ciclo de vida de una empresa y categorizar a las bodegas pequeñas.
- Determinar si las estrategias que utilizan las bodegas pequeñas apuntan al liderazgo en costos o en diferenciación.
- Analizar las principales Herramientas de Gestión aplicables al sector de bodegas boutique.
- Analizar y determinar las principales causantes de costos en las bodegas de vinos alta gama.
- Dentro del caso de aplicación práctica, analizar los factores contextuales tanto internos como externo que afectan a la bodega y determinar posibles estrategias a seguir por la bodega para su futuro beneficio.
- Analizar si en la actualidad o en un futuro la Bodega Pulenta Estate podría utilizar ciertas herramientas de gestión y en qué actividades o temas podría aplicarlas.

- Una vez realizados todos los análisis correspondientes, brindar ciertas recomendaciones y sugerencias que le sirvan a la Bodega Pulenta Estate para mejorar su gestión.



# Capítulo I

## Argentina Vitivinícola<sup>1</sup>

La vitivinicultura en Argentina tal como se la conoce hoy se remonta a la época de la colonización, ya que el cultivo de la vid estaba estrechamente relacionado con las prácticas agrícolas de los colonos españoles. Los avances tecnológicos, las inversiones y algunos empresarios con muy buena visión hicieron posible una transformación determinante.

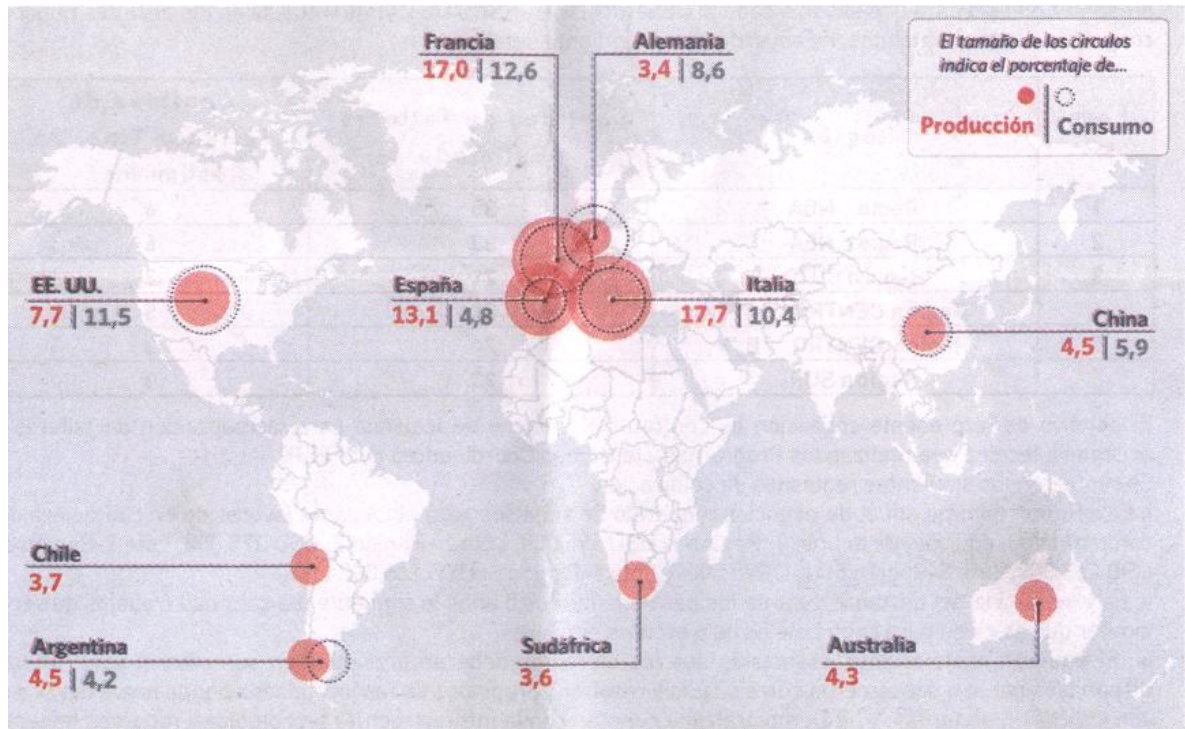
Según datos obtenidos por el Instituto Nacional de Viticultura, la cantidad total de viñedos del país en el año 2009 fue de 26.175 con una superficie cultivada de 228.575 ha. La producción de vinos de Argentina representa el 4,5% de la producción mundial, ocupando el quinto lugar como productor de vinos luego de Italia, Francia, España y Estados Unidos. Y el consumo representa el 4,2% del consumo mundial de vinos. Esta situación puede observarse en la Figura N° 1.

Debido a la reducción del mercado interno ante la caída del consumo de vino en los últimos años, y para poder acceder a los mercados internacionales, la industria tuvo que elaborar productos de mayor calidad, utilizando tecnología de vanguardia, lo que generó un sostenido incremento de las exportaciones de vinos. Esto ha hecho que Argentina cuente con vinos altamente competitivos a nivel mundial siendo el noveno exportador de vino del mundo.

---

<sup>1</sup>Argentina, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV). (Fecha de consulta: 03/02/2010)  
Disponible en web: [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)

Figura n° 1: El vino en el mundo



<sup>2</sup>Fuente: Diario Clarín - On line

### Regiones vitivinícolas en Argentina<sup>3</sup>

La producción de uvas en la Argentina se extiende a 228.575 hectáreas y es de enorme relevancia para las economías regionales de todo el oeste del país: Salta, Catamarca, La Rioja, San Juan, Mendoza, Neuquén y Río Negro. Dichas regiones vitivinícolas se extienden al pie de la cordillera de los Andes a lo largo de más de 2.400 Km.

Como ya se mencionó, las provincias productoras de vino en Argentina son siete; cada una de ellas se distingue de las demás en la cantidad de hectáreas implantadas, la

<sup>2</sup> Diario Clarín. Suplemento económico, iEco. (En línea) (Fecha de consulta: 20/06/2010)  
Disponible en web: [http://www.ieco.clarin.com/empresas/negocio-Argentina-quinto-productor-mundial\\_0\\_143100007.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas/negocio-Argentina-quinto-productor-mundial_0_143100007.html)

<sup>3</sup> Welcome Argentina, Información turística sobre la República Argentina. (Fecha de consulta: 01/02/2010)  
Disponible en web: <http://www.welcomeargentina.com/vino>

antigüedad de los viñedos, los cepajes característicos de los diferentes varietales, las calidades obtenidas y entre otros factores que vale la pena conocer a la hora de consumir un buen vino.

En Argentina, dentro de las diferentes regiones que permiten el cultivo de la vid, la conjunción del clima, suelo y altura, sumado a la experiencia del hombre, han desarrollado la producción de vinos de una excelente calidad.

En términos generales, las zonas dedicadas al cultivo de la vid son secas y áridas con un bajo nivel de lluvias y humedad, factor determinante para la sanidad de las uvas.

Los abundantes días de sol y la gran amplitud térmica favorecen una buena maduración y concentración de aromas y color en los granos. La gran amplitud térmica, en especial en otoño cuando madura el fruto, permite que la uva lo haga lentamente y realice una mejor acumulación de azúcares y sabores.

Los suelos son arenosos, con algo de arcilla, pedregosos, profundos y permeables, cualidades decisivas a la hora de obtener un buen vino.

Debido al bajo régimen de lluvias, el riego se hace necesario. El agua proviene del deshielo de la cordillera de los Andes, que desciende en forma de ríos para convertirse en canales o acequias.

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



## 1) Mendoza

Mendoza es la principal región vitivinícola del país, reconocida no sólo por su alto nivel de producción (por encima del 70% de la uva del país), sino por la calidad y nivel de sus productos, de destacada y creciente participación en el mercado internacional. Entre las diferentes zonas de cultivo de la vid, es quizás la más privilegiada en cuanto a la producción de vinos finos. En las últimas décadas ha alcanzado un alto grado de desarrollo, puesto de manifiesto en el mejoramiento de los cepajes, en el perfeccionamiento y actualización tecnológica y la constante dedicación de su gente.

Las áreas cultivadas con viñedos se encuentran, a modo de oasis, próximas a los ríos de montaña más importantes, los que proveen el agua necesaria para la irrigación de los cultivos. Para completar las necesidades de riego, también se hace utilización de agua subterránea obtenida mediante numerosas perforaciones.

Mendoza representa la paleta varietal de los vinos del país. Actualmente existen más de 158.533 hectáreas de vid para vinificar. La provincia de Mendoza puede dividirse en cinco áreas vitivinícolas: Norte, Centro-Sur, Este, Valle de Uco y Alto Río Mendoza, cada cual con sus propias características y especialidades.

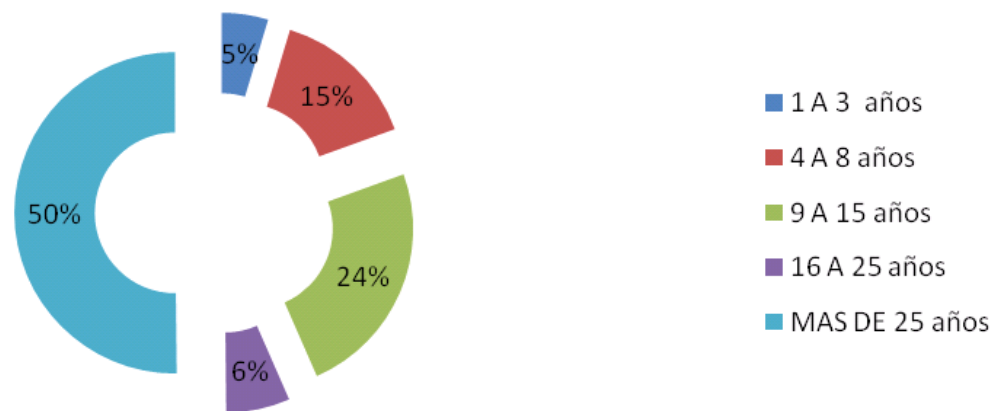


Entre las variedades tintas de vinificar merecen mencionarse Malbec, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah, Pinot Noir, Tempranillo y Bonarda, entre otras. Los cepajes blancos de vinificar cultivados son: Chenin Blanc, Torrontés, Semillón, Chardonnay, Sauvignon Blanc, entre otras. Entre las variedades rosadas se pueden citar: Criolla Grande, Cereza, Moscatel Rosado y Gewürztraminer.

El varietal más emblemático de Mendoza es el Malbec. Dicha variedad representa el 31,17% de la superficie implantada en la provincia, teniendo en el último año, un aumento del 6,32%; le sigue en importancia la variedad Bonarda, luego Cabernet Sauvignon y por último la variedad Syrah. Estas variedades significan el 79,49% del total de uvas tintas de alta calidad.

En el siguiente gráfico se muestra en forma porcentual la cantidad de hectáreas mendocinas según la antigüedad de sus viñedos en datos actualizados al año 2009.

Figura n° 2: Antigüedad de los viñedos



Fuente: INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura) – Base congelada al cierre de la cosecha 2010

## 2) Salta

La región más importante en la Provincia de Salta es Cafayate: un valle rodeado de cordones montañosos, con una altura media de 1.700 mts. sobre el nivel del mar, de más de 300 días de sol por año y una amplitud térmica que puede llegar a los 18°. La superficie implantada en esta provincia es de 2.296,29 hectáreas.

La variedad típica de la zona es el Torrontés, es el vino que como varietal hizo posible que Cafayate trascendiera, aunque la región también es propicia para variedades como Cabernet Sauvignon, Malbec, Syrah y Chardonnay.

## 3) Catamarca

Es una de las nuevas regiones que compone el mapa vitivinícola argentino. Entre las montañas se encuentra el Valle de Fiambalá, donde se concentra el 80% de la

producción de vinos de la provincia de Catamarca. Al igual que otras zonas vitivinícolas, tiene una importante amplitud térmica que favorece la buena maduración de las uvas. Catamarca concentra unas 2.583,59 hectáreas de vid.

Las variedades finas que mejor se han adaptado son Cabernet Sauvignon y Syrah.

Hasta hace poco tiempo en Catamarca sólo se producían uvas de mesa (para consumo en fresco) y uvas pasas. En la actualidad se está buscando suplantar esas viñas por otras que permitan aprovechar el potencial de esta región para la elaboración de vinos finos.

#### **4) La Rioja**

La Rioja es la tercera provincia productora del país, después de Mendoza y San Juan.

El Valle de Chilecito es la zona vitivinícola más importante de La Rioja, con más de 8.518,76 hectáreas cultivadas. Se encuentra ubicado al oeste de la provincia, entre el macizo de Velazco al este y el Nevado de Famatina al oeste.

La variedad más cultivada es Bonarda, de la que se obtienen vinos para consumo corriente; también se expresa muy bien, aunque de manera diferente a la provincia de Salta, el Torrontés. En la actualidad se están empezando a cultivar otras cepas de vino tinto para vinificación: Cabernet Sauvignon, Syrah, Merlot y Malbec.

#### **5) San Juan**

Al sur de la provincia de San Juan se encuentra el Valle de Tulum, la segunda zona más importante de la industria vitivinícola Argentina. Con un clima seco y templado, se elabora una gran variedad de vinos; desde los vinos de mesa hasta los finos y licorosos. En esta provincia se afincan 49.492,17 hectáreas de vid.

En la actualidad, a partir de los adelantos tecnológicos introducidos por algunas bodegas y la reconversión de las viñas se están logrando vinos finos de excelente

calidad. La cepa noble que mejor se adaptó a la región es el Syrah, logrando gran concentración aromática y un cuerpo carnosos.

## **6) Río Negro**

Ésta es la más austral de las regiones vinícolas de Argentina. Río Negro posee 2.636,00 hectáreas de vid y es General Roca el terruño con mayor superficie cultivada. El Alto Valle del Río Negro posee condiciones climáticas ideales para la elaboración de vinos base para espumantes principalmente a partir de la cepa Semillón. Asimismo las variedades como Pinot Noir y Merlot logran un equilibrio entre el azúcar y la acidez que recuerda a los vinos europeos.

La mejor virtud de la zona es el viento fuerte, ya que produce sequedad en el ambiente evitando la aparición de enfermedades, que se traduce en la posibilidad de la elaboración de vinos orgánicos, sin adición de agroquímicos.

## **7) Neuquén**

La provincia de Neuquén constituye una de las regiones vitivinícolas de la Argentina con características ecológicas propias, que le permiten producir vinos con aptitudes diferentes del resto de las provincias. Constituye una de las zonas más australes del mundo de producción de uvas para vinificar y es relativamente nueva en la elaboración de vinos finos. La provincia cuenta con 1.631,70 hectáreas cultivadas con vid.

La zona productora está ubicada en el departamento de Confluencia, al inicio del valle que sigue en Río Negro. El principal factor limitante para el cultivo de la vid lo constituyen las heladas tardías y tempranas, que perjudican especialmente a las variedades de ciclo vegetativo largo.

Los vinos de esta zona se caracterizan por presentar un mayor contenido de acidez. Las uvas mejor adaptadas al clima frío y de gran amplitud térmica, son Pinot Noir, Merlot, Malbec, Sauvignon Blanc y Chardonnay.



A medida que los productores de vinos fueron capaces de mejorar la calidad de sus vinos, y de adaptarlos al gusto de los mercados internacionales, los consumidores nacionales también comenzaron a apreciar los cambios. Estas condiciones permitieron el desarrollo de segmentos Premium y Súper Premium en el mercado interno, que hasta la década del noventa eran casi inexistentes.

Esto generó el boom de las llamadas “Bodegas Boutique” las cuales crecen y aumentan día a día en nuestro país, por lo que seguidamente en el próximo capítulo se realiza un análisis de este sector. En el próximo capítulo se analizará este sector.

# Capítulo II

## El boom de las Bodegas Boutique

Una vez desarrollado el marco de referencia de la vitivinicultura en Argentina a continuación se analizará a las bodegas boutique dado el fuerte aumento del consumo de vinos finos, tanto a nivel nacional como internacional, y del crecimiento de la cantidad de bodegas pequeñas en Mendoza que abastecen este segmento. Para esta investigación es de suma relevancia caracterizar y encuadrar a estas bodegas.

La tendencia nació hace casi dos décadas en Francia, específicamente en Burdeos, y de allí, dicen los conocedores, su nombre íntimo y sofisticado: “Vin de garage”. El concepto original procede de la práctica de fermentar y criar los vinos en lugares distintos a una bodega prevista para este fin, bien sea un garaje, una cuarto de una casa de verano o una estancia cualquiera, siempre que tenga unas condiciones de temperatura y humedad adecuadas para ello. Claro que si se prefiere un sinónimo por estas latitudes de América, se denomina: bodegas boutique.

Se trata de vinos que provienen de una parcela muy reducida, que se vinificó en una bodega pequeña, no masiva. Son bodegas que buscan una producción muy limitada y con un rendimiento de viñedos muy bajo (20 hectolitros por hectárea, aproximadamente). Los productores californianos definen que una bodega es boutique cuando se habla de un volumen de venta anual de 10.000 cajas de 12 botellas. Los argentinos aseguran que debe tener una capacidad de producción entre 200.000 y 700.000 litros al año, mientras que los chilenos, prefieren hablar en términos de espacio: viñas con una extensión de menos de 85 hectáreas.

## **A. Bodegas boutique en Argentina**

La palabra francesa "boutique" define, según el diccionario, a "una tienda pequeña y elegante". En la Argentina, en principio se denominó así al negocio personal o familiar de alta costura, y luego por extensión se vinculó el concepto a algo pequeño, coqueto, muy personal, artesanal, cuidado, exclusivo, único en su especie, entre otros.

En el mundo de los vinos el concepto, se aplica a aquellas bodegas que de alguna manera reflejan los términos antes mencionados, por lo que se trata de algo difícil de definir o limitar técnicamente. Parecería, en principio, que el término también se refiere a calidad, pero esto no se da de hecho, ya que la calidad no responde a cuestiones de tamaño ni tiene por qué ser exclusiva o artesanal.

Las llamadas bodegas boutique son bodegas pequeñas, de producción limitada, que hacen el vino con uvas propias, no embotellan vino de terceros, ni hacen elaborar sus uvas afuera. Un parámetro indiscutible es que sus capacidades varían entre 200.000 y 700.000 litros al año. Esto redundante en lo artesanal del proceso, ya que suelen ser los propietarios, con un enólogo, los que están en los viñedos y la bodega. Son viñedos en los que hay un cuidado personalizado, desde los racimos de uva, pasando por la cosecha, hasta la forma de envasarlo. Los enólogos coinciden en que las bodegas boutique son una apuesta a producir vinos finos, con identidad propia, fieles a su 'terroir' y no más de lo mismo, para ello es necesario contar con tecnología de vanguardia.

Los vinos boutique apuntan a un target alto, un segmento del mercado que está dispuesto a pagar un precio mayor por un vino de alta calidad.

Las bodegas tradicionales en contraste con las bodegas boutique, son bodegas en las cuales se busca producir a gran escala o masivamente, sus productos no son exclusivos y rara vez se tienen partidas limitadas, no se realizan constantes inversiones en tecnología de vanguardia, sus productos apuntan a un target de clientes con poder adquisitivo bajo o bajo – medio. Alcanzar la calidad en sus productos no es un objetivo

tan buscado como en las pequeñas bodegas debido a que las bodegas de producción masiva ofrecen sus vinos a precios bajos, gracias a la alta escala de producción que poseen. Son bodegas grandes, con muchas fincas y viñedos en distintos puntos de Mendoza, poseen mucho personal, el puesto de enólogo y el de ingeniero agrónomo no están ocupados por una sola persona, por lo que estos cargos no son tan relevantes e imprescindibles como en las bodegas boutique. La mayoría de la producción de estas bodegas se comercializa en el mercado interno, aunque algunas también exportan un importante volumen de su producción a otros mercados.

Otra diferencia con una bodega industrial o masiva está en la “forma de producción y el manejo que se da en las viñas y en la bodega para hacer que cada botella tenga su característica artesanal, lo cual se logra teniendo lo último en tecnología tanto en bodega como en viña”, afirma Luis Daniele<sup>4</sup>, gerente de exportaciones de Finca Las Moras.

Tal vez el secreto de las bodegas boutique lo resumen muy bien los Zuccardi, cuando dicen que el vino no sólo es la experiencia de la tierra, del clima o de la variedad que se plante, sino también que es fundamental el conjunto de personas que intervienen en la elaboración, porque no hay vino de calidad, sin gente de calidad.

En la Argentina, por lo general, las bodegas pequeñas exportan entre el 50 y 90% de sus producciones, con precios que van en promedio de los 15 a los 80 dólares FOB. El resto se destina a mercado interno, encontrándolo en restaurantes de alta categoría, vinotecas, hoteles cinco estrellas e importantes supermercados.

No cabe duda que las bodegas boutique han adquirido gran éxito comercial, algo que se está produciendo a lo largo y ancho de toda América del Sur, al punto que algunas están evolucionando hasta convertirse en establecimientos más grandes, con mayor dotación tecnológica y mejores equipamientos, aunque sin perder las características de bodegas boutique, el toque de calidad y distinción obtenida en sus orígenes.

---

<sup>4</sup> Bolivia, Diario El deber. Vinos. Del garaje a la boutique. (En línea) (Fecha de consulta: 10/02/2010)  
Disponible en web: <http://www.eldeber.com.bo/extra/2009-07-26/nota.php?id=090725192302>

## **B. Impulsores de las bodegas boutique**

Investigando los impulsores que llevaron a que los empresarios hayan decidido entrar al negocio de las bodegas boutique, se observó que las razones no eran muy diversas. Las razones por las cuales se ha elegido el negocio del vino boutique se pueden dividir en tres grandes grupos: 1) Continuación de la tradición familiar; 2) Interés y conocimiento de la industria y 3) Gusto por los vinos y las bodegas.

### **1) Continuación de la tradición familiar<sup>5</sup>**

La vitivinicultura mendocina se remonta a la época de la colonización. Con la llegada de los inmigrantes a la provincia se empezaron a fundar importantes bodegas familiares como Trapiche, Toso, Arizu, Furlotti, Graffigna, Giol, Santa Ana, Rutini, Gargantini, Orfila, entre otras.

Con motivo de la crisis vitivinícola que afectó al país durante 1980, muchas de las bodegas familiares mencionadas anteriormente fueron decayendo y luego fueron desguazadas en partes o vendidas en su totalidad a grupos inversores, tanto extranjeros como locales.

Algunos integrantes de las familias mencionadas anteriormente siguieron con la tradición familiar y hoy poseen pequeños emprendimientos bodegueros. Es el caso de Carlos María Basso, cuya familia fuera propietaria de la bodega Santa Ana, actual dueño de Bodega La Amalia. O de los hermanos Pulenta, hijos de quien fue el dueño de Trapiche, Antonio Pulenta, quienes hoy siguen la tradición familiar en Bodega Vistalba y en Bodega Pulenta Estate.

Otro tanto hizo Ricardo Reina Rutini, uno de los herederos del fundador de bodega La Rural, quien forma parte de Bodega Andeluna. Y Rodolfo Vargas Arizu quién continuó la historia que empezaron Leoncio Arizu y Vicente Vargas Videla, en la Bodega Tierras Altas.

---

<sup>5</sup> Argentina, Mendoza. Diario Los Andes. Bodegueros pura sangre. (En línea) (Fecha de consulta: 10/02/2010)  
Disponible en web: <http://www.losandes.com.ar/notas/2008/4/26/fincas-355597.asp>

## **2) Interés y conocimiento de la industria**

Con motivo del nuevo auge de la vitivinicultura mendocina, con la fama que está teniendo el Malbec mendocino en el exterior y al hecho de que Argentina sigue siendo un lugar económico para comprar tierra, se vieron tentados capitales extranjeros quienes decidieron invertir en pequeños emprendimientos bodegueros.

Alguna de las ventajas competitivas con la que cuentan los nuevos inversores son que poseen bodega en su país de origen, que tienen una profesión afín o que vinieron a asesorar a bodegas mendocinas y vieron la oportunidad del negocio.

Podemos citar algunas de las tantas bodegas boutique de capitales extranjeros como ser Bodega Atamisque, Lurton y Clos de los Siete, de la mano de inversores franceses, Finca La Celia, de capitales chilenos, O´Fournier de capitales españoles, entre otras.

Algunos ejemplos de dueños de bodegas mendocinas que poseían profesiones afines son:

- Bodega Alta Vista fue creada en 1997 por Jean-Michel Arcaute, uno de los enólogos franceses más reconocidos.
- En el año 1995, Alberto Antonini, famoso enólogo toscano, junto a unos amigos, funda Alto las Hormigas.
- El enólogo chileno, Aurelio Montes, quien ya posee una bodega en el país vecino "Viña Montes", hace unos años abrió Bodega Kaiken en Mendoza para seguir ganando mercados.

## **3) Gusto por los vinos y las bodegas**

En la actualidad está muy de moda que, debido al crecimiento que está teniendo la industria de las bodegas boutique y al propio gusto por el vino, muchas personas están incursionando en el negocio vitivinícola. Recientemente el cantante latinoamericano Chayanne, compró 30 hectáreas situadas en el Valle de Uco de la provincia de Mendoza para iniciar un emprendimiento vitivinícola.

Los ex Pumas, Federico Mendez y Agustín Pichot, también apostaron al negocio vitivinícola. En el caso del mendocino, en 1995 adquirió una bodega que llamó “Cuevas del Puma”, y a partir de 2000, luego del boom mundialista de Gales 99, comenzó a exportar. Pichot posee una finca con bodega y hotel con una extensión de 400 hectáreas donde se cultivan viñedos con cepajes Malbec, Merlot, Cabernet y Chardonnay.

### **C. El Enólogo<sup>6</sup>**

Un actor muy importante en el negocio de las bodegas boutique es el enólogo, debido a que el producto que quieren ofrecer estas bodegas debe ser exclusivo, artesanal, con una dosis de tecnología, elaborado con dedicación y de alta calidad. Este profesional es el encargado de producir, criar, estabilizar, envasar y vender esta mística bebida que es el vino.

Para que un Enólogo tenga éxito en el manejo de una bodega boutique, se deben seguir los siguientes criterios:

- ✓ Debe estar familiarizado con toda la tecnología relevante para el funcionamiento eficiente de la bodega.
- ✓ En las pequeñas bodegas el Enólogo debe ser versátil por necesidad.
- ✓ Este profesional debe prestar atención a los múltiples detalles que suceden en el logro exitoso de un vino original.
- ✓ Debe mantener el orden y las condiciones higiénicas.
- ✓ Debe poseer un amplio conocimiento sobre la protección y envasado de los vinos.
- ✓ Este profesional debe ser apasionado y poseer sabiduría, humildad, disciplina y espíritu de trabajo en equipo.
- ✓ No ceder ante la adversidad, porque el camino hacia el éxito en una bodega pequeña, rara vez es sencillo.

---

<sup>6</sup> Mendoza, Ángel “El correcto profesional del vino”, Revista “El Vino & su Industria”, n° 62, Argentina, (2007), pág. 6

Al premiarse en el negocio de los vinos boutique la innovación y la experimentación de nuevas ideas, el profesional en enología debe sentirse animado a plantear cuestiones, investigar, experimentar y a criticar de forma constructiva las prácticas tradicionales de vinificación.

Tal como expresó Carlos Rubbia, investigador italiano, premio Nobel de Física 1984 “Sin investigación no puede haber innovación, sin innovación no puede haber desarrollo”.

El Enólogo juega un papel fundamental en el planeamiento y la gestión de calidad vitivinícola. Necesariamente debe tener sus órganos sensitivos altamente educados y entrenados para distinguir la calidad sensorial de la uva, mostos y vinos. Los controles de calidad que realiza este profesional no sólo implican controles sobre pequeñas muestras de vino o catas a lo largo de todo su proceso productivo, sino también el control de los insumos y materiales usados en la vinificación y el embotellado. Debido a que cualquier alteración que surja durante el proceso productivo afectará la cadena de valor de la bodega.

Según el Lic. en Enología Angel A. Mendoza “Las mujeres y los hombres enólogos son seres apasionados, con un toque de artistas y una alta dosis profesional de gestión que organiza los recursos humanos que participan en la cadena productiva del vino desde el viñedo. Son los protagonistas más increíbles ante los ojos del consumidor, los responsables directos de la genuinidad y la agradabilidad del vino obtenido naturalmente de la uva con el menor uso de aditivos químicos y costos eficientes.”

## **D. Las 4 P's**

### **1) Producto**

Los vinos de las bodegas boutique se destacan por ser productos de alta calidad. Son vinos modernos, con identidad propia, que apuntan a un segmento de mercado con un poder adquisitivo alto, dirigidos a un consumidor que esté dispuesto a pagar un precio elevado por un vino de alta calidad.



Los varietales que se pueden encontrar en vinos boutique son los siguientes: Malbec, Merlot, Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanc, Chardonnay, Pinot Gris, Pinot Noir, Malbec Rosé, entre otras.

A continuación se describen los vinos elaborados por las bodegas pequeñas:

### **Vinos de alta gama<sup>7</sup>**

En la actualidad, la máxima aspiración que poseen las bodegas boutique es obtener un vino de alta calidad, el cual sea reconocido como un vino de alta gama tanto a nivel nacional como internacional. Dentro de los vinos de alta gama se analizará la categorización de Vinos Top y Vinos Premium:

- ❖ Los **Top Wines** son los vinos que se encuentran en el escalón más alto dentro de los productos de una bodega. En la producción de un Vino Top los enólogos y los ingenieros agrónomos son una pieza fundamental; ellos son quienes elaboran y cuidan de este jugo a lo largo de todo el proceso productivo. Estos vinos de alta gama se idean desde la etapa de cultivo hasta que están en las manos del consumidor. Es un largo proceso en el que se conjuga la especialización y el trato artesanal del grano con la tecnología de más alto nivel. Cuando uno se encuentra frente a un Vino Top se da cuenta de que éste es un producto de alta gama por sus características. La presentación y el precio generalmente intentan transmitir el gran esmero que requirió la elaboración de ese vino. Otras características de estos vinos es que se utilizan botellas más pesadas que las convencionales, las cuales presentan diferencias de color debido a que son más oscuras con el fin de evitar el paso de la luz. Los tapones de corcho son totalmente naturales, no poseen imperfecciones y son más largos con el objetivo de soportar mejor su largo período de guarda. Generalmente estos vinos se ofrecen en cajas de madera o en finos envoltorios. Con el correr de los años se obtienen cosechas más exitosas que otras, pero las que lo han sido representan la personalidad y la visión de la bodega.

---

<sup>7</sup> Frugoni, Lourdes “Vinos de alta gama”, Revista “Master Wine”, n° 82, Argentina, (2008), pág. 34

- ❖ Los **Vinos Premium** son los vinos íconos o vinos de alta gama de una bodega. Se los denomina así porque poseen un valor adicional, debido a que su proceso de elaboración es mucho más especial en comparación al proceso de los vinos tradicionales. Éstos son vinos de altísima calidad; para lograr obtener este nivel desde la materia prima, se provoca un menor rendimiento del viñedo, cortando y eliminando parte de los brotes que darán origen a nuevos racimos. Como consecuencia de esto, los pocos racimos de uvas que queden en las vides, serán beneficiados por una mayor cantidad de nutrientes de la planta, en desmedro de una pérdida de cantidad de uvas para vinificar. Los racimos que fueron cortados, generalmente son utilizados para la producción de vinos tradicionales como es el Malbec Rosé.

Un factor que generalmente utilizan muchas bodegas para aumentar el valor agregado de los Vinos Premium, es la crianza en barricas de roble. El valor agregado que se crea es todavía mayor si se trata de barricas nuevas. El costo de una barrica de roble (unos U\$S 800 cada una si es nueva) impacta directamente en el costo de cada botella de vino, el cual además debe reflejar también el costo de inmovilización del stock, ya que la mayoría de estos vinos son añejados durante unos 6 a 12 meses, antes de ser embotellados y luego son estibados otros tantos meses antes de ser comercializados. Otros aspectos que jerarquizan a estos vinos, pero en realidad guardan más relación con su imagen que con el producto intrínseco, son los elementos que conforman el packaging. Se habla del tipo de botella, la etiqueta, el tapón de corcho y la cápsula protectora. La calidad de estos elementos repercute en el costo final del producto; sin embargo, se pueden encontrar vinos con excelente presentación, que enmascaran una calidad media y por el contrario, existen vinos con un cuidado enológico soberbio que están ocultos detrás una imagen modesta. Por lo que el gasto en un buen packaging puede ser una condición necesaria pero no suficiente a la hora de producir y vender un Vino Premium.

## **2) Precio**

El costo de los vinos de las bodegas boutique refleja su elaboración artesanal, mucha dedicación, personal altamente especializado, un alto grado de tecnología y alta calidad. Esto hace que al sumarle al costo el margen de contribución que espera ganar la empresa, el precio del producto sea mayor que el de otras bodegas que producen masivamente.

Los vinos de las bodegas boutique poseen una demanda inelástica, es decir, que las variaciones en el precio tienen un efecto relativamente pequeño en la cantidad demandada del bien. Esto se debe a que los consumidores toman al vino de estas bodegas como un bien de lujo. Estos productos son de alta calidad lo que les permite a las bodegas cobrar un precio mayor por ellos.

## **3) Plaza**

Los principales canales de venta de los productos de las bodegas boutique son los restaurantes, vinerías, hoteles y supermercados. Se considera a estos lugares con mayor afluencia de clientes de poder adquisitivo medio - medio alto, quienes estarían dispuestos a pagar un precio más alto por un vino de mayor calidad. Los clientes de los vinos boutique valoran el compartir una cena, una fiesta, una reunión o simplemente una comida, con amigos o familiares, con un buen vino de alta calidad.

La misma bodega o las oficinas de venta son puntos de ventas internos de estas empresas. Los clientes más importantes para estos puntos de venta son los turistas quienes realizan visitas guiadas y degustaciones de los vinos boutique.

Los agentes de ventas externos que en general utilizan las bodegas boutique son los distribuidores, quienes son los encargados de vender sus vinos en determinados países o provincias. Esto permite que un distribuidor trabaje con distintas marcas y tenga una gran oferta de vinos. Para esta clase de bodegas, que cuidan mucho su imagen y prestigio, es importante que comprueben si el distribuidor está representando su marca de la forma correcta.

La mayoría de las bodegas boutique no venden sus productos a través de supermercados debido a que consideran que su producto apunta a un segmento selecto de clientes que está dispuesto a pagar un precio más elevado, y no a un producto de consumo masivo que se encuentra disponible en minimarkets, supermercados o almacenes. Es posible, sin embargo, que se encuentren vinos boutique en determinados supermercados que se cree que tienen cierto prestigio, imagen y exclusividad, donde éstas bodegas pueden mantener el alto precio que se pide se por sus vinos.

A continuación se hará una breve descripción de los principales canales de comercialización de estas bodegas:

- **Vinotecas:** Son tiendas que se encuentran en este negocio hace años. Debido a esto, cuentan con mucha experiencia acumulada por el tiempo que llevan en el mercado y la gran oferta de vinos que ofrecen al consumidor. Poseen vendedores capacitados, exhibidores muy bien distribuidos, vinos ordenados en base a distintas categorías (ya sea por añada, por varietal o por bodega) y una constante rotación. El cliente dentro de la oferta puede encontrar etiquetas de guarda, una gran oferta de diferentes marcas, varietales y añadas de distintas bodegas, ediciones limitadas, vinos raros y exóticos, y todo lo referido productos gourmets.
- **Restaurantes:** En los últimos años la gastronomía y las bodegas argentinas han causado furor. Es por esto que la mayoría de los prestigiosos restaurantes de Mendoza posee una carta extensa de vinos para acompañar sus comidas. El conocimiento del maridaje entre comidas y vinos es muy importante, por lo que cada restaurante cuenta con uno o con varios sommeliers que están capacitados para sugerirle al consumidor el vino que más se adapte a sus necesidades.
- **Prestigiosos hipermercados:** A partir de la revolución vitivinícola argentina, las cadenas de supermercados comenzaron a sofisticar sus góndolas de vinos porque la demanda así lo exigía. Su principal ventaja es la gran oferta de vinos.

La desventaja que poseen es que el consumidor se encuentra solo a la hora de elegir, debido a que no cuentan con personal capacitado que pueda aconsejar al cliente.

- **Hoteles:** Generalmente los vinos de alta gama se encuentran en la mayoría de los restaurantes de hoteles de 4 a 5 estrellas. En estos lugares los turistas pueden acompañar sus comidas con vinos de alta calidad, pero la carta de vinos no es muy extensa y muy pocos cuentan con personal capacitado en el tema.

#### **4) Promoción y Publicidad**

Los productos de las bodegas boutique no se promocionan en cualquier evento. Son eventos donde el público es selectivo, apunta a personas con un poder adquisitivo medio y medio alto, que disfruten de consumir un buen vino. En este contexto las acciones de marketing a aplicar son muy variadas. En los puntos de ventas del canal institucional se realizan promociones en restaurantes, testing en Wine bars y bares temáticos, entre otros.

Otra actividad habitual a la hora de promocionar los vinos es formar parte de actividades de carácter turístico como por ejemplo Los Caminos del Vino, el Rally de las Bodegas, los conciertos de música clásica por los caminos del vino. Con el fin de lograr un aporte sinérgico entre el producto y todo lo relativo al turismo vitivinícola.

Algunas bodegas boutique también promocionan sus productos en eventos deportivos de cierto nivel, tales como el polo, regatas, tenis, entre otros. También se realizan eventos culturales como es el caso de la bodega Pulenta Estate que realizó una muestra de arte en la bodega. Esto hizo que los turistas disfrutaran de una visita guiada por la bodega, luego observaran en la muestra de arte y por último degustaran sus vinos con la opción de compra si era de su interés.

Dado que muchas de estas bodegas exportan sus vinos, algunas de las acciones de marketing mencionadas anteriormente se realizan directamente en sus lugares de destino.

Una de las formas más utilizadas de darse a conocer tanto a nivel nacional como internacional que utilizan las bodegas boutique, es presentarse en ferias y obtener premios y reconocimientos de especialistas tanto extranjeros como nacionales. Participar de estas ferias tiene un alto costo para estas bodegas por lo que es redituable sólo para las que consiguen algún reconocimiento.

Por ejemplo, en Burdeos en el concurso Citadelles du Vin, en competencia con 27 países y más de 300 denominaciones de origen, se premió con el Trophee Excellence 2010 al vino Atipax 2007, un malbec mendocino de la Familia Braconi.

Así también, en la reciente London Wine la bodega maipucina Cruz de Piedra ganó Medalla de Oro con la segunda cosecha de su ícono Cruz de Piedra Blend 2006.

## **E. El consumidor de los vinos boutique**

Debido a que frecuentemente es tema de conversación, es importante conocer de vinos. Una de las formas más prácticas es que el consumidor vaya degustando distintos vinos de manera de que pueda ir formando o determinando sus propios gustos, ya que en el espectro de los vinos boutiques hay variados atributos para analizar y comparar. Pero como adquirir vinos de alta gama implica una erogación importante, le exige al comprador detenerse a pensar, tener la mente fría y poseer un excelente criterio para tratar de tomar la mejor decisión de compra.

Los criterios de compra de los consumidores de los vinos boutique<sup>8</sup> están divididos en dos posturas:

- La primera es de aquellos que interpretan la calidad como un valor absoluto y superior siendo el precio un simple factor secundario y circunstancial. Según esta postura, el placer que brinda un gran vino justifica el hecho de pagar el precio que establece el mercado, aunque esto implique una erogación importante.

---

<sup>8</sup> Piciana, Fernando, "El consumidor de los vinos boutique", Revista "EL CONOVEDOR", n° 33, Argentina, (2008), pág. 43

- La segunda postura asume que tanto la calidad como el precio son factores igualmente importantes a la hora de comprar un buen vino. Debido a esto, no se considera ningún mérito beber un vino excelente si se ha pagado un precio excesivo por él, como tampoco lo es pagar poco por un vino malo. Esta postura se basa en la relación precio/calidad.

Dejando de lado las posturas de compra recién mencionadas, se encuentran ciertas características que están presentes en ambos consumidores. Como consecuencia de las tendencias de los últimos años dadas por los cambios y la renovación se atrajo a un nuevo tipo de consumidor, quién se encuentra en continua evolución y crece continuamente en cuanto a los conocimientos del vino a la par del progreso de la industria. Este consumidor se caracteriza por ser ágil, dinámico, activo, curioso y entusiasta. El consumidor moderno, por llamarlo así, quiere aprender, siempre quiere conocer más detalles del vino, bebe por diferentes motivos, en diversas ocasiones, valora y disfruta saborear un buen vino. El consumidor moderno es el mayor consumidor de los vinos boutique, debido a que valora el valor artesanal, el alto grado de tecnología que se aplica en su elaboración, la dedicación y la alta calidad de estos vinos. Por estas razones está dispuesto a pagar un precio mayor por un vino de mejor calidad.

### **1) Patrones de compra de un consumidor de vinos de alta gama**

- Un buen comprador de vinos de alta gama elije el vino que va a comprar de manera reflexiva, pensando bien en lo que está buscando según la ocasión. Con detenimiento mira, lee las contraetiquetas y se informa sobre los últimos vinos que salieron al mercado.
- La consulta a profesionales capacitados como ser sommeliers y todos aquellos que tienen responsabilidad de vender vinos, resulta muy beneficiosa.
- Este consumidor realiza su compra teniendo muy en claro la ocasión (real o potencial) en que se beberán esos vinos; esto ayuda a elegir bien y a pagar mejor.

- La noción del maridaje entre comidas y vinos resulta fundamental a la hora de la elección de compra.
- Cuando el comprador va a adquirir vinos a una vinoteca siempre escoge los vinos del fondo del exhibidor, debido a que estas botellas son las menos afectadas por el manoseo de la gente y por la luz.

## **2) Claves de un comprador inteligente<sup>9</sup>**

### **a. Indagar sobre el tema**

Debido a que en el segmento de vinos finos se ofrecen un abanico de posibilidades en cuanto a tipos, marcas, estilos, cosechas y precios de vinos, el consumidor moderno debe informarse sobre la oferta de vinos que existe en el mercado, las principales novedades y los precios estimados.

Las principales cadenas de supermercados, las vinotecas y las bodegas cuentan con sitios en internet que brindan los principales detalles de sus productos. También existen guías, revistas especializadas y ferias que ofrecen degustaciones para instruir al consumidor.

### **b. Contrastar opciones**

Una vez que se ha investigado, el consumidor moderno debe analizar los datos obtenidos y tomar su decisión, teniendo en cuenta la ocasión en que se beberá el vino. Una forma de comparar vinos son las degustaciones, en las cuales los consumidores analizan y determinan qué vinos son los que más se adaptan a sus paladares.

### **c. Tendencia del Mercado**

El consumidor de vinos de alta gama tiene que observar y analizar qué vinos son de su agrado, de manera de determinar sus propios gustos. A menudo, tomar la decisión de compra en base a lo que consume la mayoría de los consumidores o adquirir lo último

---

<sup>9</sup> Piciana, Fernando "Consumidor inteligente", Revista "EL CONOCEDOR", n° 54, Argentina, (2009), pág. 27



que salió al mercado o lo que está de moda, puede confundirlo y hacerlo tomar decisiones por impulso.

#### **d. Sin apuro**

La investigación, la reflexión, el detenerse y pensar son pasos muy importantes a la hora de tomar una buena elección. Tomar decisiones apresuradas y sin pensar, puede hacer que el consumidor gaste de más o que no satisfaga correctamente su necesidad.

### **3) Clasificación del consumidor desde el punto de vista turístico**

Citando al estudio realizado por Charters y Ali-Knight<sup>10</sup> se analiza la segmentación de los turistas del vino. En dicho análisis se agrupa a los turistas que visitan las bodegas boutique en cuatro categorías diferentes:

- **Amantes del vino:** son aquellas personas que tienen una vasta educación en temas enológicos. El motivo principal de su viaje es conocer las bodegas boutique mendocinas, degustar diferentes vinos, comprar botellas y aprender aún más de la vitivinicultura de Mendoza. A su vez, también están muy interesados en la gastronomía local, donde vuelcan sus conocimientos de maridaje al combinar un buen vino con diferentes platos regionales.
- **Entendidos del vino:** estos consumidores conocen relativamente bien el mundo del vino pero aún no tienen una extensa educación en temas enológicos o vitivinícolas. Suelen tener una profesión afín o han tenido alguna formación universitaria relacionada, y esto hace que quieran incursionar en el mundo del vino llevando a la práctica los conceptos teóricos o lo que han leído en diferentes revistas especializadas.
- **Interesados del vino:** son personas que como complemento de otras actividades que realizarán en su viaje, tienen interés de conocer algunas bodegas boutique de la provincia. Esto se debe a que no tienen una formación

---

<sup>10</sup> ScienceDirect; “¿Quién es el turista del vino?”; [En línea]; Australia; Fecha de actualización:20 de junio de 2002; Fecha de consulta:30/05/2010; Disponible en Web: <http://www.sciencedirect.com/science>; ISBN:1851-1732

técnica en temas enológicos pero les interesa conocer la forma de elaboración de los vinos mendocinos.

- **Iniciados al vino:** son aquellas personas que por diferentes razones, ya sea por querer tener nuevas experiencias, por dejarse influenciar por la publicidad de los medios, por sugerencias de terceros o simplemente por curiosidad, se acercan a una bodega boutique sin tener ningún tipo de conocimientos en este campo. La motivación principal del viaje es otra totalmente diferente, pero aceptan de forma secundaria, pasar unas horas visitando una bodega. Las compras de vinos que suelen realizar en las bodegas se destinan a consumo particular o, en la mayoría de las ocasiones, a regalos. Ésta es la clase de turista que se encuentra con mayor frecuencia visitando las bodegas boutique mendocinas y en la mayoría de todos los destinos internacionales en los que ha habido un destacado desarrollo del enoturismo.

## F. Cata a ciegas<sup>11</sup>

La cata a ciegas es una herramienta muy importante para las bodegas boutique porque a partir de los resultados obtenidos les permite hacer benchmarking competitivo. Con estas herramientas lograrán analizar y medir cómo su bodega y sus vinos se encuentran competitivamente con respecto a sus principales competidores.

La **cata** es el examen sensorial que el catador realiza al vino con el objetivo de conocer las características organolépticas. Se dice análisis sensorial porque en la cata intervienen tres de los cinco sentidos que posee el ser humano, olfato, gusto y vista.

Se denomina degustación a ciegas, a aquella en la que los degustadores desconocen qué vinos están paladeando. En estas catas solo intervienen el gusto y el olfato. En general, se evita la visión de la etiqueta del producto. Los degustadores desconocen la procedencia, marca e incluso a veces la añada o cosecha, para que no se dejen influenciar por la popularidad o marca de un determinado vino. Se trata de juzgar los vinos sin preconceptos o prejuicios.

---

<sup>11</sup> Solá, Marcelo "Vertical de Yacochuya", Revista "CATACIEGAS", n° 6, Argentina, (2007), pág. 47

Choren, Gustavo "Las comparaciones no siempre son odiosas", Revista "EL CONOCEDOR", n° 63, Argentina, (2010), pág. 30

La cata a ciegas es también la mejor manera de poner a prueba la sensibilidad de la nariz, vista y boca de todo aquel que quiera iniciarse en el mundo de los vinos.

### **1) Cata vertical**

Es la degustación comparativa de varias cosechas de un mismo vino a fin de identificar sus diferencias y similitudes, y de ponderar la capacidad de guarda del vino. Las diferencias entre añadas son atribuibles a variaciones climáticas y a los cambios en las técnicas o estilo de elaboración. Las similitudes determinan el carácter del vino, aquello que se mantiene constante a lo largo de las cosechas.

### **2) Cata horizontal**

Quizás no es tan conocida y practicada como la cata vertical, pero trata de la degustación de distintos varietales del mismo año de cosecha. Esta degustación es apropiada para analizar y conocer las bondades y defectos de un año determinado. Las condiciones climáticas que se dieron en una vendimia pueden afectar de manera muy distinta a los diferentes cepajes, o no haber sido uniforme en todas las regiones, por lo cual es necesario elegir un eje temático específico en cuanto a uvas y geografías.

### **3) Cata de “precios a ciegas”**

Este tipo de degustación parte de seleccionar un patrón de varietal o región: se catan vinos cuyos valores son muy variados y aleatorios. La pregunta que se hace en cada degustación es ¿Cuánto pagarías por él?, luego se descubren las etiquetas y se cotejan los precios reales con los sugeridos. Entre los resultados obtenidos seguramente se pueden encontrar vinos económicos que cotizan por encima de su valor, vinos que mantienen una buena relación precio/calidad y vinos de alto precio cuya calidad es inferior a su precio.

## **G. Factores contextuales que afectan el segmento de los vinos boutique**

El contexto para las bodegas pequeñas es cada vez más complejo. En los últimos tiempos se ha formado una conjunción de factores que juegan en contra de las bodegas boutique; los factores intervinientes están dados por el bajo crecimiento del consumo interno, la inflación que golpea la rentabilidad, la falta de financiación y la saturación de etiquetas que está sufriendo dicho segmento.

Todas estas condiciones juegan en contra de estas bodegas, ya que se están quitando del mercado aquellas marcas que tienen un menor volumen de ventas, que no otorgan la bonificación que sus clientes requieren, que no ponen dinámica en el mercado comercial ampliando o renovando su oferta y que no tienen un alto grado de rotación.

Otra de las características del contexto en el que se encuentran inmersas estas bodegas es la falta de financiación. Como cualquier empresa, las bodegas pequeñas deben recurrir a distintas alternativas para conseguir los fondos que les permitan financiar inversiones o el capital de trabajo.

La mayoría de las bodegas comienza su actividad sin ayuda externa, soportando toda la inversión del bolsillo de sus dueños y luego van estudiando nuevas formas de conseguir el dinero. Solicitar un préstamo bancario es el último recurso para muchas de las pequeñas bodegas.

Como primera medida para financiar su capital de trabajo estas bodegas recurren al capital propio, el que muchas veces proviene de otra actividad de los dueños como así también de la venta de parte de la producción vitícola que no se destina a la elaboración de vinos a otras bodegas. Otra forma es apelar a las ganancias que aportan sus exportaciones, vender por anticipado su producción o pedir a sus propios proveedores plazos más extensos para realizar los pagos. Así también, muchas bodegas acuden al Fondo de Transformación y Crecimiento de Mendoza para pedir préstamos y analizar qué ventajas les brinda este organismo.

En la mayoría de los casos, para que las bodegas pequeñas accedan a pedir un préstamo bancario es necesario que la tasa de interés sea baja y los tiempos de pago sean amplios y flexibles. La inestabilidad del país hace que sólo acudan a los préstamos las bodegas que realmente necesitan de capital, ya sea para financiar algún proyecto o para mantener su propia subsistencia.

Como consecuencia del bajo crecimiento del consumo interno y la falta de financiación, mencionados anteriormente, sumado a la constante inflación que afecta el costo de los insumos, el tamaño de los mercados internacionales y el alto grado de competitividad que se encuentra dentro del segmento de vinos boutique a nivel mundial, han surgido nuevas formas de comercialización para hacer frente a los factores contextuales que influyen negativamente en el negocio de las bodegas boutique.

Actualmente existe una tendencia a que algunas bodegas boutique formen asociaciones con otras bodegas de su mismo tamaño y que compartan los mismos objetivos con el fin de tener más poder a la hora de negociar, de llegar a distintos mercados sin incurrir en costos exorbitantes, entre otros motivos.

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

Según aclara Alberto Biondolillo, director de Bodega Tempus Alba “en un mercado en expansión, con una mayor oferta de productos y un incremento importante en el valor de los insumos, una de las mejores posibilidades que tienen las pequeñas bodegas para crecer es la cooperación. Cooperar para competir”.<sup>12</sup>

## **H. Exportaciones**

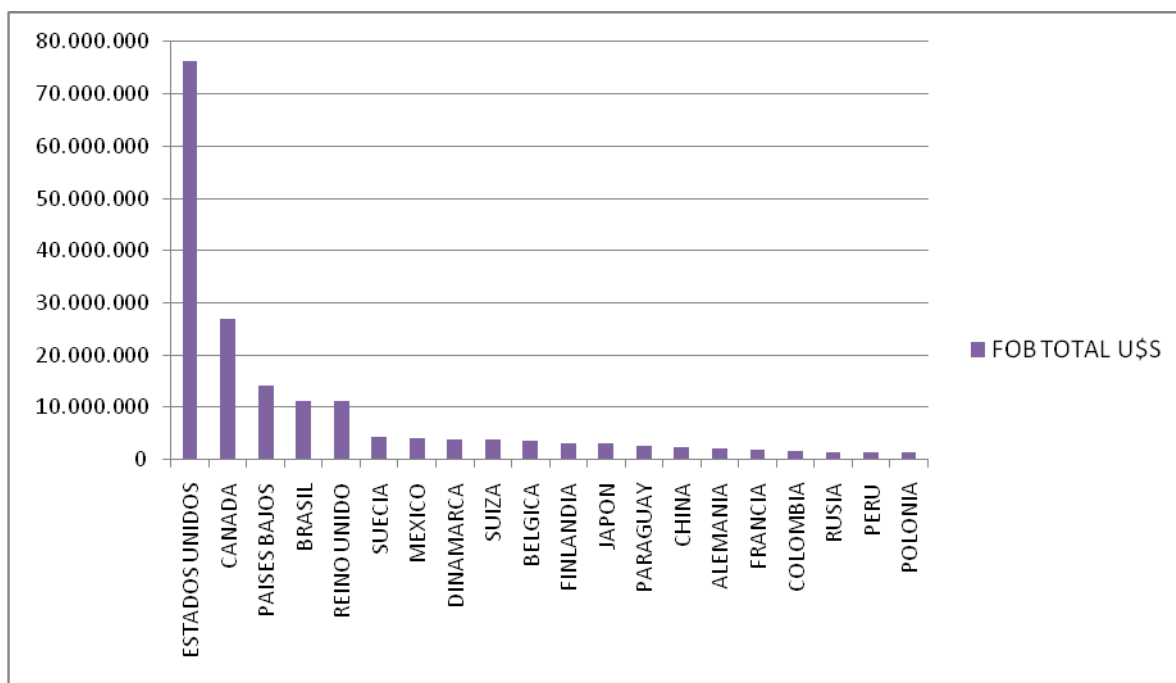
La alta calidad de los productos de las pequeñas bodegas, el nivel de especialización y el alto grado de tecnología que se aplica en la elaboración de los vinos, no tiene nada que envidiarle a las bodegas de Francia, España y Alemania, entre otras. Por otra

---

<sup>12</sup> Malizia, Gabriela “Claves para el éxito de las bodegas pequeñas”, Revista “Vinos & Viñas”, n° 10, Argentina, (2007), pág. 62

parte, el tipo de cambio hoy resulta conveniente para exportar, lo que posibilita y facilita la colocación de los vinos mendocinos en el extranjero. Estas condiciones han logrado que para las bodegas boutique sea altamente rentable y competitivo exportar un gran porcentaje de su producción a distintos mercados internacionales. Según el caso, estas bodegas exportan entre el 50 y 90% de su producción. Los principales destinos son Estados Unidos, Canadá, los Países Bajos, Brasil y el Reino Unido, tal como se puede apreciar en la Figura N° 3.

Figura n°3: Los 20 destinos principales a los que exportan las bodegas boutique (unidad de medida FOB total U\$S – Enero/Abril 2010)



Fuente: Elaboración propia en base a Caucasia (datos obtenidos de Dirección General de Aduanas)

Como ejemplo de lo mencionado anteriormente, se puede citar a Finca Sopenia, bodega que exporta el 90% de su producción distribuida en 25 países, siendo su principal destino Estados Unidos.

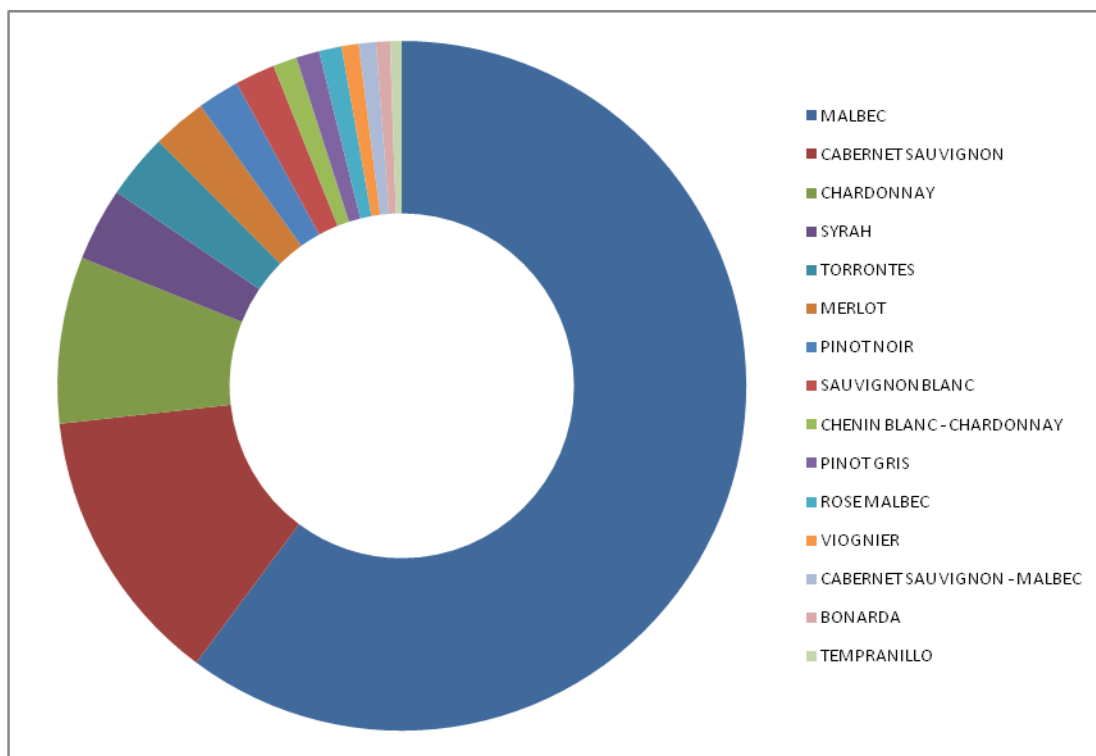
Así también, Finca Agostino exporta a diversos países de América, Europa y Asia, representando las ventas en mercado externo el 92% de su facturación.

Otros ejemplos son las bodegas Viña Cobos, Achával Ferrer, Renacer Bodega y Viñedos, quienes venden sus líneas al mercado externo entre un 70% y 90% de sus volúmenes elaborados. Los principales destinos de sus vinos son Estados Unidos, Bélgica, Suiza, Luxemburgo y España.

Otro ejemplo es la bodega Alto Las Hormigas donde el 90% de su producción se destina a mercados internacionales, exportando el 75% a Estados Unidos y el 15% a destinos como Brasil, Sudamérica y Asia.

Otra información que es posible elaborar se relaciona con los varietales que son exportados en mayor medida. En este sentido, el “Malbec” ocupa lejos el primer puesto, seguido por el “Cabernet Sauvignon” y el “Chardonnay”, tal como es posible apreciar en la Figura N° 4.

Figura n° 4: Principales varietales argentinos exportados



Fuente: Elaboración propia en base a CAUCASIA - datos obtenidos de Dirección General Aduanas

## I. La tarea del empresario y las etapas del ciclo de vida de una empresa<sup>13</sup>

Se puede plantear la vida de la empresa en una serie de etapas. En cada una de las etapas se puede considerar cuál es el rol del empresario, los conocimientos y actitudes necesarias.

**Primera etapa:** Es la etapa de la búsqueda y la definición del negocio. En esta etapa se trata de evaluar y formular el proyecto de inversión, se realizan estudios de mercado, estudio técnico, económico y financiero.

El empresario desempeña el rol de emprendedor de un negocio que conlleva el riesgo. Para ello debe poseer un conocimiento global del negocio, la aptitud para percibir una necesidad en el mercado y elaborar una respuesta adecuada.

**Segunda etapa:** La empresa inicia sus actividades. En esta etapa el empuje del fundador es decisiva. Las principales características del empresario en esta etapa son la innovación, independencia, confianza en sí mismo, visión y riesgo. La organización de la empresa está centrada alrededor de sus productos y de sus mercados. En estos tiempos predomina la organización informal. En esta fase la empresa caerá en una crisis y se estancará si no profesionaliza su gerencia.

**Tercera etapa:** Es la etapa de organización de la empresa. El empresario asume el rol de organizador, involucrándose en todas las áreas de la empresa. Las características que reinan en esta etapa son: capacidad para investigar, orden, juicio, organización y decisión. En este momento de la vida de la empresa se formalizan las relaciones y es cada vez más necesario el auxilio de especialistas. La crisis que suele presentarse en esta fase es la búsqueda de autonomía de los niveles medios, tales como gerentes de departamentos o supervisores.

---

<sup>13</sup> ALVAREZ, Héctor F., "Principios de la Administración" (Córdoba, Argentina, Eudecor, 1999) Cáp. 2 Pág. 66



**Cuarta etapa:** Esta es la etapa del crecimiento tanto en ventas como del tamaño de la organización. El empresario es parte de todas y cada una de las decisiones que se toman en la empresa. Para ello debe mejorar sus conocimientos en las principales áreas funcionales y mejorar sus capacidades de conducción, de delegación, de motivación y en las técnicas de decisión y control de gestión. El crecimiento por el que atraviesa la organización es posible en la medida que haya descentralización como respuesta a la demanda de mandos medios. Entonces, la crisis se resuelve por medio de la delegación y la división del trabajo. En este momento todo el personal de la empresa, tanto los mandos jerárquicos, medios como operativos, deben formar un gran equipo de trabajo donde todos tiren para el mismo lado.

En esta fase para mantener el crecimiento sostenido es necesario mantener un ritmo constante de inversión en innovación, no sólo en equipamiento como ser maquinarias, investigación y desarrollo, la última tecnología aplicada a los procesos, entre otras; sino también en capacitación, en temas tales como nuevas técnicas de producción, de dirección, la utilización de nuevos sistemas informáticos, incluyendo el conocimiento de idiomas. Conjuntamente con estas condiciones la crisis que puede preverse es la que surge como consecuencia de la pérdida del control por parte del empresario y la imposibilidad de éste para monopolizar la conducción de la empresa.

**Quinta etapa:** Esta es la etapa de madurez de la empresa. El empresario fundamentalmente es un administrador. En razón de ello debe afirmar sus conocimientos en comercialización, en el funcionamiento de la organización y desarrollar su aptitud para la coordinación en vista a lograr una mayor eficiencia.

En la madurez, la organización de la empresa se consolida, pero el volumen de las ventas en mercados actuales y el tamaño de la organización puede tornarse inmanejable.

Es imprescindible destacar que para alcanzar la coordinación, es necesario instalar sistemas cada vez más formales, en tanto que el crecimiento es lento y la situación

general, más estable. En consecuencia, la burocratización es inevitable y puede producir una crisis que debe ser prevista.

**Sexta etapa:** Es la etapa de tendencia a la declinación de la empresa. El rol del empresario en esta fase es de reorganizador. La reorganización tiene en vista el cambio en la dimensión de la organización. Para esto se deben manejar muy bien los aspectos tales como tecnología, finanzas, recursos humanos e inversiones. El salto a una dimensión mayor, acompañado por el crecimiento, debe darse por la desburocratización para obtener una organización flexible. De modo que la conducción pasa a ser la conducción de grupos de actividades. Esto trae como consecuencia una crisis, porque aparecen conflictos originados en una organización flexible cuyos miembros tienen cada vez mayor participación.

**Séptima etapa:** La última etapa es la recreación. En ella se vuelve a poner en marcha la innovación. El negocio necesita un giro profundo. Las principales cualidades que reinan en esta etapa son la búsqueda de innovación y eficiencia, tal como el desarrollo y la investigación de nuevos productos. La estrategia principal para evitar la tendencia a la declinación de la empresa consiste en la diversificación. Para no caer en esta etapa, dada por la alta competencia y la falta de diferenciación de los productos, la empresa tendrá que demostrar las características o atributos que diferencian a su producto del de los competidores, de manera de generar un mayor valor para el cliente.

Figura n° 5: Etapas del ciclo de vida de una empresa



Fuente: Adaptado de ALVAREZ, Héctor F., Principios de la Administración

En el siguiente cuadro se hace un resumen de las características principales en cuanto a necesidad de inversión, riesgo y rentabilidad de las etapas más relevantes del ciclo de vida de una empresa.

Figura n° 6: Necesidad de inversión, riesgo y rentabilidad en las principales etapas del ciclo de vida de una empresa



Fuente: Elaboración propia en base a ALVAREZ, Héctor F., Principios de la Administración

Una vez analizado el marco teórico del ciclo de vida de una empresa se realizará la categorización y descripción de la etapa del ciclo de vida en donde se encuentra el negocio de las bodegas boutique.

La mayoría de las bodegas boutique que han pasado por la etapa de iniciación, reconocen que en esta fase de formación, las bodegas requieren de una alta inversión financiera obteniendo a cambio una baja rentabilidad. El riesgo de permanecer en el negocio dado estas condiciones es muy alto por lo que no todas las bodegas logran sobrevivir. Por ejemplo, la inversión necesaria para comprar una finca y montar una bodega para producir 100.000 botellas demandará al menos de 1.000.000 de dólares; luego la inversión en tecnología es permanente y la rentabilidad (que se obtiene recién al sexto año) no supera el 8%.

Muchas de las bodegas boutique en la actualidad se encuentran en la etapa de crecimiento. En esta etapa se busca lograr la diferenciación de los vinos de una bodega tanto a nivel local como internacional. Esto se debe a que entre el sexto o séptimo año una bodega empieza a obtener uvas de mejor calidad, lo que hace que sus vinos se vuelvan más competitivos, pudiendo alcanzar una mayor rentabilidad a la que se obtuvo en un comienzo. Este aumento en la rentabilidad necesariamente va acompañado de una alta inversión financiera. Debido a que las bodegas requieren una actualización tecnológica constante, genera que mantengan necesidades de fondos de modo permanente, ya sea para ampliar las plantas productivas, para aumentar la capacidad de sus depósitos de almacenamiento del vino, para hacer propia cierta actividad que antes se tercerizaba, para poder ofrecerle más servicios al consumidor/turista como abrir un restaurant , entre otras.

Una bodega que logró arraigarse dentro del mercado, tanto local como internacional, hizo conocer cuáles son los valores que la distinguen de sus competidores, las características y atributos que diferencian a sus vinos con respecto al resto, ha conseguido posicionar su vino en la mente del consumidor; debido a esto no posee riesgo elevado de salir del negocio. Igualmente una bodega nunca tiene que descuidar su segmento dentro del mercado, tiene que estar en continua investigación y desarrollo de nuevos vinos que satisfagan los gustos de los consumidores actuales y sus prospectos.

Finalmente, se considera que el sector se encuentra en Crecimiento, pero se encuentran un serie de factores como son la feroz competitividad, la saturación de etiquetas y el paso del tiempo que pueden llevar el sector de vinos finos a la etapa de Madurez.

Como se observó, en este capítulo se definió el término “bodegas boutique”, luego se analizaron las principales características que distinguen a estas bodegas en contraste con las de las bodegas tradicionales, las 4 P’s (producto, precio, plaza, promoción y publicidad), el rol del enólogo, el contexto actual en el que se desenvuelven las pequeñas bodegas, las exportaciones, entre otros temas, logrando así un vasto

conocimiento del sector productivo de vinos finos. Seguidamente, se analizarán ciertas herramientas de gestión que podrían ser utilizadas por este sector.

# Capítulo III

## Herramientas de Gestión

En la actualidad, la globalización de los mercados y la feroz competencia, tanto a nivel local como internacional, han llevado a las bodegas a investigar, analizar y aplicar determinadas herramientas de gestión que les permitan obtener mejores resultados tanto para la toma de decisiones como para lograr una mejora continua.

El éxito en la aplicación de estas herramientas de gestión hará que las bodegas alcancen mayores beneficios que los actuales. Algunas de estas herramientas de gestión se describen a continuación.

### A. Benchmarking<sup>14</sup>

Es el proceso de comparar sistemáticamente los mejores procesos, sistemas, procedimientos y prácticas. Implica un proceso de aprendizaje interno y el conocimiento del ambiente.

La utilización de esta herramienta de gestión permitiría que la bodega boutique identifique y evalúe los mejores procesos con el fin de integrarlos al proceso actual de la organización, para incrementar la efectividad, eficiencia y adaptabilidad de las antiguas prácticas.

#### 1) Tipos de benchmarking

- a. **Benchmarking interno:** se comparan distintas unidades o divisiones de la empresa que realizan actividades similares. Por ejemplo, cuando se analizan las formas de atención al cliente tanto en la bodega como en las oficinas de ventas.

---

<sup>14</sup> HARRINGTON, James, "Mejoramiento de los procesos de la empresa" (Colombia, Mc Graw Hill, 1998) pág. 253 - 260

- b. **Benchmarking competitivo:** se orienta a productos, servicios y procesos de los competidores directos. Por ejemplo, se realiza benchmarking comparando los atributos de los vinos de la bodega con los de sus principales competidores en base a los datos obtenidos por medio de una cata a ciegas.
- c. **Benchmarking funcional:** se analizan procesos genéricos que pueden ser de nuestros competidores o no. Por ejemplo, se comparan dos procesos de dos industrias diferentes.
- d. **Benchmarking de actividad:** tiene por objeto comparar dos actividades similares que pueden realizarse en empresas de distinto o del mismo rubro. Por ejemplo comparar las formas de distribución de una empresa vitivinícola y la de una empresa olivícola.

## 2) Beneficios del benchmarking

- Ayuda a establecer objetivos dinámicos, debido a que estos estarán sujetos a múltiples comparaciones.
- Al comparar diferentes prácticas, procesos o procedimientos permite incrementar la efectividad, la eficiencia y la adaptabilidad de los procesos, prácticas bajo análisis.
- La utilización de esta herramienta incrementa el deseo del cambio.
- Al permitir mejorar constantemente los procesos o prácticas de una empresa establece una ventaja competitiva.
- Durante la implementación de cambios la empresa se encuentra bajo un proceso de aprendizaje.
- Al analizar e implementar los cambios de las prácticas de la empresa continuamente con las de los principales competidores, o con los procesos de otras industrias, se crea una cultura de mejoramiento continuo.



## **B. Proceso de Mejora continua<sup>15</sup>**

Otra herramienta muy importante para las empresas cuya actividad productiva gira alrededor de procesos, como las bodegas boutique, es aplicar el proceso de mejora continua. Este proceso es una filosofía, que trata de cambiar la manera en que se viene haciendo determinado proceso o actividad para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Esta filosofía de cambio debe involucrar a todos los niveles de la organización y debe darse a través de un proceso continuo y progresivo.

La implementación de esta herramienta permitirá a la empresa analizar los procesos y actividades desarrollados, de manera tal que si existe algún inconveniente, pueda mejorarse o corregirse. Realizar benchmarking competitivo, funcional o de actividad, permitirá analizar los procesos de la empresa con los de sus principales competidores o con empresas de otros rubros y poder adaptar o corregir sus procesos en base a la detección de puntos críticos por mejorar.

El proceso de mejora continua tiene por objetivo que las empresas alcancen altos estándares de calidad pudiendo así aumentar su competitividad, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Es decir, lograr el mejoramiento continuo de la calidad incrementa la participación en el mercado y las ventas, a la vez disminuye los costos.

Optimizar la calidad incrementa las utilidades de dos formas:

- Al crecer la demanda de los clientes
- Al disminuir los costos de suministro de bienes y servicios

Tratar de alcanzar la mejora continua implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el involucrarse con la Responsabilidad Social Empresaria, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano por medio de la capacitación continua, y la inversión en investigación y

---

<sup>15</sup> HANSEN, Don & MOWEN, Maryanne, “Administración de Costos” (México, International Thomson Editores, 2007) pág. 597 - 604

desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías, entre otros aspectos a considerar.

### **1) Ventajas**

- a. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- b. Se realizan mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- c. Todo el personal de la organización debe estar involucrado en el proceso de mejora continua.
- d. Las empresas que aplican este proceso son más competitivas, debido a que alcanzan altos estándares de calidad y excelencia que son difíciles de imitar por sus competidores.
- e. Existe una reducción de productos defectuosos, que trae como consecuencia una reducción en los costos.
- f. Incrementa la productividad, debido a la reducción de tiempos de ciclo, la reducción de productos defectuosos, reducción de errores, entre otras causales.
- g. Este proceso genera que los procesos de la empresa se adapten continuamente a los avances tecnológicos.
- h. Permite eliminar procesos repetitivos y permite realizar en paralelo ciertas etapas del proceso productivo.

### **C. Justo a tiempo (JIT)<sup>16</sup>**

El sistema Justo a tiempo es una filosofía de producción que se orienta a la demanda. Se trata de producir sólo lo que se demanda, lo que genera que disminuyan los costos de almacenamiento, siendo el objetivo principal de la herramienta. Esta filosofía se basa en agregar valor reduciendo los desperdicios.

---

<sup>16</sup> *Ibíd*em pág. 300

Por otra parte, la instrumentación exitosa de esta herramienta conlleva mejoras considerables, como mejor calidad, mayor productividad, menor tiempo de anticipación, disminución de inventarios, disminución de tiempo de montaje, costos de manufactura y tasas de producción más alta.

Este sistema sería de utilidad para las bodegas debido a la gran cantidad de insumos y materiales (como cajas, botellas, tapones de corcho, cápsulas) que utilizan, para no sobre-stokearse y no destinar altas sumas de dinero a solventar el alto costo de almacenamiento, de inventario inmovilizado o el costo de oportunidad por la pérdida de productividad. Para esto se sugiere hacer un pequeño análisis en el cual se estime la cantidad de insumos y materiales que se necesitarán para la producción de por ejemplo para un año y no comprar materiales sin tener ningún punto de referencia. Esto a su vez ayudará a que la empresa alcance los avances tecnológicos con mayor facilidad, que se adapte con mayor rapidez a las preferencias de los diferentes mercados y que no tenga materiales obsoletos o deteriorados por el paso del tiempo.

La ventaja competitiva que poseen las empresas que implementan este sistema es que adquieren la capacidad de entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida y minimizando los costos.

Uno de sus objetivos es disminuir el tiempo de ciclo. El tiempo de ciclo es el tiempo total que se requiere para completar el proceso productivo, desde que la materia prima ingresa hasta que se obtiene el producto terminado.<sup>17</sup>

El JIT se extiende a lo largo de la cadena de valor debido a que su filosofía se basa en generar relaciones duraderas y a largo plazo entre la organización y sus proveedores de manera que el buen desempeño, la comunicación, la calidad de los insumos, la capacidad de entrega y el compromiso sean los pilares de la relación. Las empresas que aplican esta herramienta aprenden a cuidar también los vínculos que poseen con sus distribuidores. Las relaciones a largo plazo con dos de los principales eslabones de

---

<sup>17</sup> HARRINGTON, James, Ob. Cit. pág. 200

la cadena de valor mencionadas anteriormente contribuyen a que la empresa trate de alcanzar la calidad total.

Cuadro n° 1: Comparación del enfoque JIT con manufactura y compras tradicionales.

JIT	Tradicional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de jalar</li> <li>• Inventarios insignificantes</li> <li>• Base pequeña de proveedores</li> <li>• Contratos a largo plazo con proveedores</li> <li>• Estructura celular</li> <li>• Mano de obra polivalente</li> <li>• Servicios descentralizados</li> <li>• Gran participación del empleado</li> <li>• Estilo administrativo simplificado</li> <li>• Control de calidad total</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Enfoque en la cadena de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de empujar</li> <li>• Inventarios considerables</li> <li>• Base grande de proveedores</li> <li>• Contratos a corto plazo con proveedores</li> <li>• Estructura departamental</li> <li>• Mano de obra especializada</li> <li>• Servicios centralizados</li> <li>• Escasa participación del empleado</li> <li>• Estilo administrativo de supervisión</li> <li>• Nivel de calidad aceptable</li> <li>• Orientación a las ventas</li> <li>• Enfoque en el valor agregado</li> </ul>

Fuente: HANSEN, Don y MOWEN, Maryanne, Administración de costos

La distribución del trabajo se realiza a través de células. Las células de manufactura contienen máquinas que se agrupan en familias, por lo general en semicírculos, de modo que puedan realizar diversas operaciones en secuencia. Cada célula se monta para fabricar un producto o familia de productos. Los productos se mueven de una máquina a otra desde el principio hasta el final.

En las organizaciones que aplican el sistema, los trabajadores poseen poderes para decidir y actuar, debido se les brinda capacitación múltiple, no especializada, consiguiendo así empleados polivalentes. Esta capacidad de ejecutar tareas múltiples está directamente relacionada con el enfoque de producción jalada por la demanda.

En el siguiente cuadro se muestran algunos ejemplos de posibles problemas que pueden surgir en una bodega y cuál sería la solución de éstos según el sistema tradicional o el JIT.

Cuadro n° 2: Solución de problemas por medio del sistema JIT

Problema	Solución tradicional	Solución JIT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquina poco confiable</li> <li>• Plazos de fabricación largos</li> <li>• Calidad deficiente</li> <li>• Productos defectuosos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stock de seguridad</li> <li>• Acelerar algunos pedidos en procesos</li> <li>• Aumentar los controles</li> <li>• Stock de seguridad grande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la confiabilidad de la máquina</li> <li>• Reducir el tiempo de ciclo (disminuyendo, esperas, realizando etapas en paralelo, entre otros)</li> <li>• Mejorar los procesos y/o proveedores</li> <li>• Se busca tener cero defecto</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## D.Trazabilidad<sup>18</sup>

Es una herramienta que permite mejorar y controlar continuamente los procesos de finca, en la bodega y en la comercialización de los vinos.

Según el reglamento n° 178/02 impuesto por el Mercado Europeo, este proceso los deben incorporar todas las empresas alimenticias. El control de trazabilidad consiste en un conjunto de acciones y procedimientos que permiten identificar la materia prima que se usó para desarrollar determinado producto y también lograr una detallada

<sup>18</sup> Simone, Ramiro "El desafío de la trazabilidad", Revista "El Vino y su Industria", n° 33, Argentina, (2005) pág. 121

identificación de las características relevantes del proceso. De esta manera, la trazabilidad facilita vincular la condición del producto en destino con daños que sean consecuencia del proceso de distribución, producción o procedentes de la materia prima. Esto se hace a través de la identificación de los productos terminados con su respectivo número de lote de manera tal, que puedan ser relacionados con la materia prima de origen y su proceso productivos.

El número de lote es un código que permite identificar de forma única e inequívoca productos que han sido fabricados en idénticas condiciones de proceso y con los mismos insumos y por tanto, se les puede presuponer un comportamiento post-productivo similar.

## **E. Gestión de la Calidad**

La Gestión de la Calidad está presente en empresas de todos los rubros y no es indiferente a las bodegas boutique mendocinas. Las bodegas certificadas lo hacen porque es un requisito que exige un tercero, ya sea distribuidor, cliente, o simplemente en pos de la mejora continua de toda la empresa. En este trabajo se dará una breve descripción de las normas.

### **1) Norma HACCP<sup>19</sup>**

Una de las normas más utilizadas en la industria vitivinícola es la norma HACCP. El Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés) es un proceso sistemático preventivo para garantizar la seguridad alimenticia, de forma lógica y objetiva. No sólo se aplica en industria alimenticia sino también en todas las industrias que fabriquen materiales que van a estar en contacto con los alimentos. En dicha norma se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro. Además se establecen medidas preventivas y correctivas sobre

---

<sup>19</sup> Bureau Veritas. Certificación de sistemas de gestión. (Fecha de consulta: 01/03/2010)  
Disponible en web: [www.bureauveritas.com.ar](http://www.bureauveritas.com.ar)

de los posibles desvíos para alcanzar de esta manera la mejora continua y así asegurar la inocuidad alimenticia.

## **2) Norma ISO 9001:2008**

La norma ISO 9001 es una norma Internacional de gestión de la calidad, aplicable a cualquier tipo de organización de cualquier sector o actividad. Se busca mejorar el funcionamiento de la organización en base al fortalecimiento de las relaciones internas de la empresa con los distintos públicos, con el objeto de lograr la continua satisfacción de cliente.

Esta norma se basa en ocho principios básicos, tanto sociales como técnicos, que aseguran el éxito en la gestión empresarial:

- Orientación al Cliente
- Liderazgo
- Participación del Personal
- Enfoque basado en Procesos
- Enfoque de Sistema para la gestión
- Mejora Continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

La certificación de la norma y su continua actualización aseguran los siguientes beneficios:

- La empresa que ha certificado demuestra su compromiso con la calidad y con la comunidad.
- Conduce a la empresa hacia la mejora continua en todos sus procesos.
- Permite medir su progreso hacia la mejora continua en base al desempeño organizacional.
- Ayuda a la mejora del desempeño de su organización, tanto de procesos como del activo más importante de las empresas que es su personal.

### 3) Norma ISO 22000:2005

La norma ISO 22000 es una norma de carácter internacional que apunta a la Gestión de la Seguridad Alimenticia para garantizar la seguridad de los alimentos a lo largo de toda la cadena de producción hasta llegar al consumidor final. Esta norma se basa en la comunicación interactiva, el sistema de gestión y el control de riesgos.

Las ventajas principales de la obtención de la certificación de la ISO 22000 son las siguientes:

- Posee gran impacto positivo sobre los consumidores.
- Brinda mayor transparencia a las actividades de la empresa.
- Se produce y elabora de forma racional.
- Con su aplicación se minimizan muchos de los principales riesgos alimenticios.
- Se realiza un control eficaz de los procesos internos, lo que genera un menor riesgo de error.
- Mayor motivación del personal prestando mayor atención al trabajo bien realizado.
- Los públicos relacionados con la organización observan que esta posee un enfoque proactivo sobre la seguridad alimenticia.

Como ejemplos de empresas del sector, se puede mencionar a Bodega La Agrícola de la Familia Zuccardi, que ha certificado el cumplimiento de las Normas ISO 9001 y el sistema HACCP para embotellado y comercialización de vinos finos. Otros casos son Bodega Roca y Bodega López que han certificado la norma ISO 9001:2000 desde la plantación de viñas y olivos, producción de frutos, elaboración, fraccionamiento, comercialización, distribución y exportación de los productos.

Por otra parte, Bodega Finca La Celia ha implementado un Sistema Integrado de Gestión de Calidad, que consiste en la gestión conjunta de 4 normas: de la Calidad Total a través de la norma ISO 9001, de la Inocuidad de los Productos, certificada por la norma HACCP, del cuidado del Medio Ambiente gestionado bajo la norma ISO 14001 y



de la Salud y Seguridad del personal de la empresa, regido por la norma OHSAS 18001.

Siendo una de las pioneras en lo que son las bodegas boutiques, Finca Agostino ha certificado buenas prácticas de manufactura, HACCP y BRC (Norma Mundial de Seguridad Alimentaria).

## **F. La Responsabilidad Social Empresaria en las bodegas<sup>20</sup>**

Según Valos (organización dedicada a promover prácticas de Responsabilidad Empresaria) “la Responsabilidad Empresaria es una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad”.

Se entiende por públicos interesados a las personas y/o organizaciones que son afectadas de manera positiva o negativa por las acciones de una empresa y que influyen en el desarrollo de la misma. Dentro de los públicos encontramos al personal de la empresa, proveedores, clientes y consumidores, a la sociedad en general y al gobierno.

Las empresas vitivinícolas están incorporando a su modelo de gestión la idea de que el éxito económico está ligado al desarrollo de la comunidad que las sostiene.

Cuidar el medio ambiente, capacitar al personal, involucrarse en el fomento de las artes, involucrarse con las entidades educativas, velar por la salud de los empleados, sostener comedores infantiles, evitar el trabajo en negro y la explotación infantil son algunas de las acciones que en los últimos años han desarrollado muchas bodegas.

Uno de los últimos eventos de RSE fue la gran subasta solidaria de vinos y arte, iniciativa de un grupo de empresas privadas, quienes junto con el apoyo de Bodegas de

---

<sup>20</sup> Responsabilidad Social Empresaria. Valor económico, social y ambiental. (Fecha de consulta: 01/04/2010)  
Disponible en web: [www.valos.org.ar](http://www.valos.org.ar)

Argentina, artistas, 60 bodegas locales y el Consulado de Chile, organizaron la subasta con el fin de ayudar al pueblo chileno después del terremoto.

### **G. Estrategias basadas en diferenciación o en costos<sup>21</sup>**

El papel que desempeña el análisis de costos puede variar sensiblemente, según la manera de competir que haya escogido la empresa. Siguiendo el diseño propuesto por Porter para la selección de estrategias básicas, un negocio puede competir bien sea teniendo bajos costos (liderazgo en costos), o bien ofreciendo productos de calidad superior (liderazgo en diferenciación).

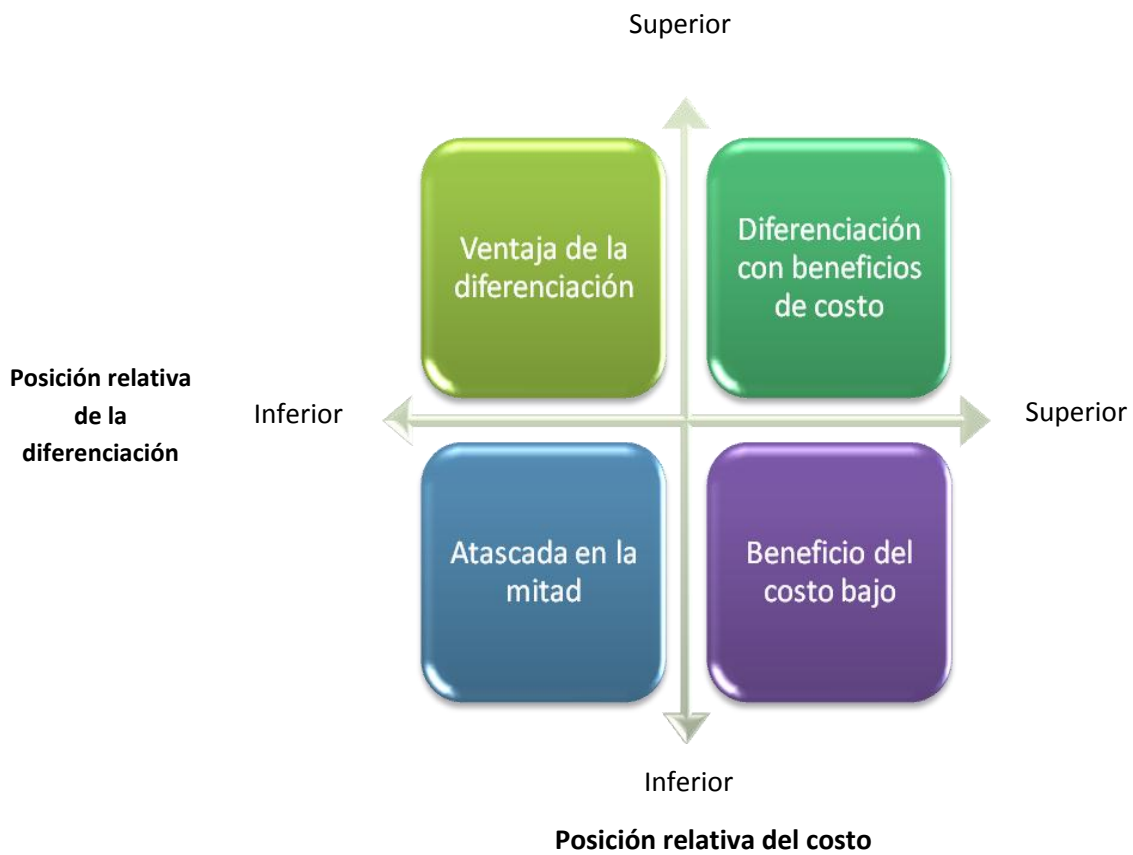
Puesto que la diferenciación y el liderazgo en costos implican posiciones gerenciales distintas, es lógico que también impliquen perspectivas de análisis de costos diferentes.

En el siguiente gráfico se observan las diferentes estrategias que puede adoptar una organización.

---

<sup>21</sup> SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vijay, “Gerencia Estratégica de Costos” ( Bogotá, Editorial Norma, 1995) pág. 280  
PORTER, Michael, “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de las industrias y competidores”(Nueva York, The Free Press, 1980)  
pág. 150

Figura n° 7: Desarrollo de ventaja competitiva



Fuente: SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vijay, "Gerencia estratégica de Costos"

El enfoque básico de la estrategia de bajo costo es lograr un costo bajo en relación a sus competidores. El liderazgo de costos se puede lograr mediante sistemas tales como:

- Economías de escala en la producción
- Efectos de la curva de experiencia
- Control estricto de costos
- Minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, servicios, fuerza de ventas o publicidad

Mientras que con una estrategia basada en la diferenciación, el enfoque primario se hace diferenciando el producto empresa, creando algo que el cliente perciba como exclusivo. Los planteamientos para la diferenciación del producto incluyen lealtad a la

marca, servicios y productos de alta calidad para el cliente, red de distribución, diseño y características del producto únicas y utilización de la tecnología en altos grados.

Que una empresa alcance, desarrolle y mantenga una ventaja en diferenciación o de costos, depende fundamentalmente de cómo maneje su cadena de valor en relación con las de sus competidores. Alcanzar la ventaja competitiva en el mercado se deriva fundamentalmente de darle al cliente un mejor valor por un costo equivalente (es decir, diferenciación), o un valor equivalente a menor costo (es decir, un costo más bajo). Por lo tanto, el análisis de la cadena de valor es esencial para determinar dónde, exactamente, en la cadena del cliente se puede aumentar el valor, o disminuir los costos. Es de gran importancia para lograr esta ventaja tener muy en cuenta a los eslabones de la cadena de valor de la empresa tanto hacia arriba como hacia abajo.

En el siguiente cuadro se muestran grandes diferencias existentes entre el énfasis en la gerencia en costos y el diseño de sistemas de control, según la estrategia que se adopte.

Cuadro n° 3: Diferencias en la gerencia de costos causadas por diferencias de estrategias

Temas a analizar	Liderazgo en diferenciación	Liderazgo en costos
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Papel desempeñado por costos de ingeniería del producto al evaluar el desempeño</li> <li>•Importancia de conceptos tales como presupuesto flexible para el control de costos de fabricación</li> <li>•Importancia dada al cumplimiento de presupuestos</li> <li>•Importancia en investigación y desarrollo de nuevos productos</li> <li>•Importancia del análisis de costos de marketing</li> <li>•Importancia del costeo de producto en calidad de elemento para tomar decisiones de precios</li> <li>•Importancia del análisis de costos de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•No muy importante</li> <li>•De moderada a baja</li> <li>•De moderada a baja</li> <li>•Muy importante</li> <li>•Definitiva para el éxito</li> <li>•Baja</li> <li>•Baja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Muy importante</li> <li>•De alto a muy alto</li> <li>•De alto a muy alto</li> <li>•Poco importante</li> <li>•Hecho con frecuencia sobre bases informales</li> <li>•Alto</li> <li>•Alto</li> </ul>

Fuente: SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vijay, "Gerencia estratégica de Costos"

Las bodegas boutique poseen claramente estrategias basadas en la diferenciación. Esto se debe a que buscan que los vinos que ofrecen sean exclusivos, diferentes a los de sus competidores, con un alto valor agregado el cual se ve reflejado en su precio. El proceso productivo, la dedicación, la alta calidad, el grado de tecnología y los insumos que utilizan, el packaging, entre otros factores, son parte de una estrategia de diferenciación adoptada por estas bodegas.

Como se mencionó anteriormente, puesto que la diferenciación y el liderazgo de costos implican posiciones gerenciales distintas, es lógico que también impliquen perspectivas de análisis de costos diferentes. Dado que las bodegas boutique apuntan al liderazgo en diferenciación se analizan los costos desde esta óptica.

## **H. Costos en las bodegas boutique**

Como sucede en todas las empresas, los costos son un determinante a la hora de tomar decisiones, situación que también ocurre en la industria vitivinícola. En este punto del trabajo de investigación se analizarán los principales generadores de costos de las bodegas boutique desde el punto de vista del liderazgo en diferenciación.

### **1) Causales de Costos**

Generalmente se tiene el pensamiento erróneo de que existe una sola causal de costo basada en el volumen de producción.

En la bibliografía específica respecto a qué se considera causal de costos, se seguirá a Riley<sup>22</sup>, quien en sus trabajos divide las causales en dos grupos.

#### **a. Causales estructurales**

Las causales estructurales que determinan posición de costos para un grupo de productos determinados son:

- 1. Escala:** es la cuantía de la inversión que se va a realizar en las áreas de producción, comercialización, investigación y desarrollo, entre otras.

Esta causal está relacionada con la integración horizontal. Hasta la década de los 90 la industria vitivinícola se caracterizó por producir a gran escala a costa de la calidad de los productos. La estrategia

---

<sup>22</sup> RILEY, Daniel, "Estrategias Competitivas. Bases de Costos de inversión para empresas industriales". (Nueva York, Booz Allen y Hamilton, 1987) pág. 100

era claramente de reducción en costos. En la actualidad y después de la incorporación de tecnología de los años 90 un importante número de bodegas tienen como estrategia la diferenciación, produciendo vinos de calidad en menor escala. Las bodegas boutique poseen una escala mínima de producción que les permite cubrir sus costos.

**2. Extensión:** esta causal está relacionada con la integración vertical.

En el caso de las bodegas boutique la cadena está formada por: Proveedores de insumos enológicos y secos, bodega boutique, distribuidor, restaurante\hotel\vinería.

**3. Experiencia:** es el número de veces que en el pasado la empresa ha realizado determinada actividad. El costo del valor agregado por la diferencia disminuye del 20 al 30% cada vez que se dobla la experiencia acumulada.

En las empresas vitivinícolas se observa que a medida que éstas adquieren experiencia en la elaboración del vino, los costos unitarios tienden a declinar.

**4. Tecnología:** son los métodos tecnológicos utilizados en cada etapa de la cadena de valor. En la actualidad, el grado de tecnología con el que cuenta la empresa determinará la causal de costos y su respectivo nivel.

Por tal motivo, existe una marcada diferencia en los costos de las bodegas que incorporan tecnología como ser el riego por goteo, malla antigranizo, máquinas cosechadoras, entre otros, de las que no lo hacen.

**5. Complejidad de la línea:** es la amplitud de la línea de productos o servicios que se ofrecerán a los clientes.

La estructura de costos en las bodegas que ofrezcan una gran variedad de productos será mayor que las que ofrecen un solo producto “el vino”.

**6. Ubicación de la producción primaria:** está dado por las características del mercado que tiene percepciones distintas según sea el origen geográfico de la materia prima, en otras palabras, un producto final de una zona tendrá un precio distinto al de otra zona aún cuando las características organolépticas y las condiciones o requisitos de calidad sean los mismos.

Las percepciones o preferencias que tengan las distintas bodegas en cuanto a la uva que van a utilizar en la elaboración de sus vinos marca importantes diferencias en el costo de dicha materia prima.

**7. Factores climáticos:** no cabe duda de que ésta es una de las principales causales de costo en nuestra provincia. La exposición a granizo, heladas, lluvias en épocas cercanas a la cosecha, viento zonda en épocas de floración y otros factores climáticos determinan los costos por pérdida cuyo riesgo se podrá o no prevenir.

Por ejemplo, para prevenir las pérdidas por la caída de granizo se debe incurrir en el costo estructural de la colocación de la malla.

**8. Capacidad instalada:** abarca todos los recursos necesarios para desarrollar las actividades de valor dentro del proceso de negocios. En otras palabras, son todos los activos fijos que facilitan la producción y comercialización de los productos.



## b. Causales de Ejecución

Son aquellas causales que dependen de la capacidad de los administradores para gerenciar una empresa con éxito. Las causales de ejecución son las siguientes:

1. **Compromiso con el grupo de trabajo:** a esta causal se la vincula con la participación de la fuerza de trabajo y con el compromiso de ésta con la filosofía de mejora continua.

Debido a que los empleados son el activo más importante que tiene la bodega boutique, los directivos deben hacer hincapié en cómo y de qué manera sus actividades o tareas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Esto hará que el personal se sienta involucrado y parte de la misma, ejecutando su trabajo lo mejor posible.

2. **Gerencia de calidad total:** la calidad es la nota distintiva de las bodegas boutique. El enfoque de la calidad debe estar presente tanto en los productos como en los procesos. Las mejoras en la calidad generan economías en costos.

En las bodegas boutique la calidad es uno de los atributos fundamentales de sus vinos. Para la obtención de vinos de alta calidad se realizan cuidadosos controles desde la cosecha de la uva hasta que el vino llega a las manos del cliente. A su vez, la alta calidad de sus vinos hace que las bodegas boutique sean más competitivas tanto en el medio nacional como en el internacional, permitiendo así imponer un precio más elevado por estos productos.

3. **Utilización de la capacidad:** se le llama así al uso de la planta dada la escala de producción que se pretende alcanzar. El uso

insuficiente de la planta puede generar costos por capacidad ociosa.

Debido a esto, muchas bodegas boutique que aún se encuentran en crecimiento y poseen una capacidad de producción pequeña, tercerizan ciertos servicios, como embotellado, almacenamiento, entre otros. Esto hace que no se generen costos por capacidad ociosa, pero sí se generarán costos por dicha tercerización. Hay que determinar cuál sería el punto de nivelación que se debería alcanzar en el nivel de producción y ventas para que la tercerización de los servicios deje de ser una ventaja.

**4. Eficiencia en la distribución de la planta:** se refiere a la distribución de los centros productivos en la planta para determinar su grado de eficacia. La correcta distribución genera la reducción del tiempo de ciclo, tiempo total que se requiere para completar el proceso productivo.

**5. Configuración del producto:** se analiza si el producto satisface o no las demandas del cliente.

Los vinos boutique se caracterizan por la alta calidad, por ser parte de partidas limitadas, por ser modernos y tener identidad propia. Para esto los enólogos de las bodegas boutique tienen que estar continuamente investigando, experimentando y criticando las prácticas tradicionales de vinificación.

**6. Aprovechamiento de los lazos con proveedores y clientes:** analiza la calidad de las relaciones entre los integrantes de la cadena de valor.

Es muy importante que exista una buena relación entre todos los integrantes de la cadena de valor de las bodegas boutique. Debido

a que estas relaciones tienen que basarse en la cooperación, comunicación y la coordinación entre todos los integrantes de la cadena para que nada afecte el resultado final y contribuya a la mejora continua.

Como se pudo observar, los costos de cada proceso dentro de la empresa dejan de ser un simple cálculo aritmético para transformarse en una herramienta cualitativa que refleje cómo afectan al costo total las diferentes causales. Las bodegas boutique que analicen y actúen sobre las causales de costos mencionadas anteriormente tendrán una importante ventaja competitiva en costos sobre aquellas que sólo analicen los costos relacionados al volumen de producción.

En la actualidad es muy importante tener en cuenta los costos de la calidad como también los de la no calidad. Es de suma relevancia analizar su existencia y magnitud, por lo que hay que desarrollar un sistema de medición periódico.

## 2) Costos de no calidad

Un producto o servicio de calidad es el que satisface o supera las expectativas del cliente sobre ocho dimensiones:

- **Desempeño:** incluye aspectos que tienen que ver con las especificaciones básicas (características primarias) exigidas por los usuarios del producto. Las diferencias de rendimiento en productos substitutivos son percibidas como diferencias de calidad según las preferencias de los usuarios.
- **Estética:** se refiere a la respuesta y las reacciones del cliente ante características del producto como tacto, sabor, olor, vista, oído, etc. Se trata de una dimensión que depende del juicio personal de cada usuario.
- **Prestaciones:** abarca una serie de características secundarias que complementan a las anteriores, configurando el producto o servicio completo (por ejemplo bebidas gratis en los aviones). En la medida en que son valoradas por el cliente se convierten en un arma competitiva importante.

- **Calidad percibida:** refleja la percepción asociada a determinados productos en función de la imagen y la reputación que se tiene del mismo, con independencia de que se haya tenido una experiencia de consumo.
- **Confiabilidad:** refleja la probabilidad de avería o fallo de un producto dentro de un período de tiempo especificado. Es una dimensión más relevante para productos de larga duración que para los consumibles de forma instantánea.
- **Durabilidad:** es una medida que está relacionada con la vida útil del producto. Desde una perspectiva técnica se entiende por durabilidad la cantidad de tiempo durante el que un producto puede ser efectivamente utilizado. En este sentido, la durabilidad está muy relacionada con la confiabilidad.
- **Calidad de conformidad:** refleja el grado en que un producto, su proceso de fabricación o su diseño se ajustan a especificaciones estándares previamente establecidas y están dentro de los límites de variabilidad o tolerancia permitidos.
- **Capacidad de servicio:** se tangibiliza en cuestiones como un servicio rápido, cortesía, bajo costo de mantenimiento y establecimiento de una relación profesional entre usuario y proveedor del servicio.

Los costos de no calidad son los que existen porque hay o podría haber mala calidad. Si el producto no satisface de manera apropiada cualquiera de las dimensiones mencionadas anteriormente, se considera que hay o podría haber mala calidad.

La ausencia de calidad (no calidad) es un tema que preocupa en alto grado a los involucrados en el negocio vitivinícola, y se acentúa actualmente cuando los precios de venta son poco modificables y los costos de producción aumentan, repercutiendo en la rentabilidad tanto del productor primario como del elaborador.

La reducción de costos de producción es, entonces, una estrategia para mejorar el beneficio de dichos actores. La falta de calidad en el producto final, muchas veces no tiene que ver con el vino en sí mismo, sino que proviene de la aplicación de un proceso inadecuado o la falta de calidad de algunos de los insumos intervinientes, ya sea en su elaboración, fraccionamiento y/o distribución. Esta condición impacta directamente sobre el consumidor y por lo tanto afecta a la imagen de la bodega. Debido a esto la

bodega debe analizar muy bien cada uno de los eslabones de la cadena de valor (hacia adelante y hacia atrás) y lograr relaciones a largo plazo, mutuamente beneficiosas basadas en la comunicación, la confianza, la responsabilidad, la cooperación y la coordinación.

Identificar las causas de la no calidad, el momento y lugar en que ocurren, cuantificar su impacto físico y monetario sobre los distintos actores de la cadena (productor y elaborador, especialmente), y diseñar acciones correctivas para eliminarlas, además de un sistema de control de mejoras, son los primeros pasos para alcanzar la mejora continua.

A continuación se mencionan y describen brevemente algunos costos de calidad (los dos primeros) y luego los costos de no calidad, estos últimos surgen cuando ya se ha terminado el proceso productivo.

- **Costos de prevención:** para evitar la mala calidad en los productos y servicios.
- **Costos de evaluación:** para determinar si los productos y servicios satisfacen los requerimientos o necesidades del cliente.
- **Costos de falla interna:** se presentan porque los productos y servicios no cumplen con las especificaciones o las necesidades del cliente. Esta discordancia se detecta antes de que el producto llegue a manos del cliente.
- **Costos de falla externa:** se dan porque los productos y servicios no cubren los requerimientos o no satisfacen las necesidades del cliente después de entregárselos.

Finalmente, para que una bodega se asegure el cumplimiento de los estándares de calidad, no sólo debe trabajar con insumos de calidad sino también poseer una estructura que lo acompañe; es decir, sus procesos, controles, estructura edilicia, higiene y seguridad, manual de calidad, entre otros, deben cumplir con dichos estándares que se resumen en la siguiente figura.

Figura n° 8: Gestión de la calidad



Fuente: Elaboración propia

Como se observó a lo largo de este capítulo, hay un gran abanico de herramientas que se adecuan a cada una de las distintas necesidades que tienen las empresas. Las bodegas boutique tienen que analizar y aplicar Herramientas de Gestión tendientes a lograr importantes ventajas sobre sus competidores. La aplicación de estas herramientas no son exclusivas para grandes emprendimientos, sino que se relacionan con una visión empresarial en particular y que deberá ser meritado en cada caso.

# Capítulo IV

## Bodegas boutique en Mendoza

En este capítulo se realizará un relevamiento de algunas bodegas boutique de Mendoza que cumplen con las características mencionadas dentro del marco teórico de los capítulos anteriores. Se hará una breve descripción de la historia de cada una de estas bodegas, su estilo arquitectónico, los servicios que ofrecen, entre otros aspectos.

El enoturismo es una de las principales actividades económicas de la provincia de Mendoza. Una gran cantidad de bodegas boutique se encuentran esparcidas en las cinco áreas vitivinícolas de esta región. Durante todo el año el turista podrá visitar estas pequeñas bodegas a través de los Caminos del Vino, circuitos que conjugan paisajes naturales y los principales hitos históricos y culturales del oasis mendocino. En las bodegas boutique el turista no sólo podrá observar los procesos de cosecha, elaboración de vinos, degustaciones en las cavas, sino que también estas bodegas ofrecen un abanico de servicios tales como participar personalmente en la tareas de cosecha, maridaje de vinos con platos de la gastronomía regional, caminatas y cabalgatas entre los viñedos, posadas donde alojarse entre los viñedos, adquirir productos típicos y relacionados con la vitivinicultura mendocina en tiendas especializadas, entre otros.

Algunas de las bodegas que cumplen con las características analizadas a lo largo de este trabajo, son enumeradas a continuación.

## **A. Relevamiento de bodegas boutique en Mendoza**

### **1) Belasco de Baquedano**

La bodega está ubicada en el corazón de un antiguo viñedo de Malbec en la zona de Agrelo, Luján de Cuyo. Cuenta con un llamativo diseño arquitectónico y está equipada con recursos de avanzada. Sus vinos son elaborados con un novedoso sistema de gravedad, lo que genera productos de alta calidad que compiten por los primeros puestos en el mercado mundial. Belasco de Baquedano cuenta con un cálido restaurant, rodeado de una grandiosa vista a sus viñedos y a la Cordillera de los Andes. En dicha bodega, se encuentra la única Sala de Aromas en toda América, que invita a realizar un tour educativo para descubrir los matices del vino. Se prevé la incorporación en un Hotel Boutique Spa y la ampliación del restaurant para tardes de té con vista al Cordón del Plata.

### **2) Bodega Bressia**

Esta Casa de Vinos se ubica en Agrelo, Luján de Cuyo, con el cerro El Plata como marco natural y vegetación autóctona del lugar. La bodega consta de una pequeña nave para la elaboración y crianza de vinos. El estilo arquitectónico reproduce una vieja estación de ferrocarril debido a las cabriadas que componen su techo, las cuales son procedentes de de parte del edificio de ferrocarril de Inglaterra, fueron traídas hacia fines del siglo XIX. Además, el techo se complementa con un cuidado machimbre lo que le brinda gran elegancia y sobriedad al lugar. Debido a la proximidad de las montañas y a la presencia de acequias por todo el predio, tiene la sensación de percibir el deshielo de la nieve en las montañas.

### **3) Carmine Granata**

Los visitantes que llegan a Carmine Granata no sólo encontrarán piezas de museo, maquinarias de elaboración y el cuidado de sus caldos fraccionados, sino que también podrán degustar lo varietales allí elaborados y conocer la historia de la bodega, la cual



es la historia de generaciones de inmigrantes que apostaron a la maravillosa industria del vino.

#### **4) Clos de Chacras**

Se encuentra situada en la zona de Chacras de Coria, Luján de Cuyo. Es una pequeña bodega familiar que se remonta a 1921, conservando el patrimonio arquitectónico de su edificio, brinda la experiencia de transitar sus pasillos subterráneos de época. Como servicio adicional Clos de Chacras cuenta con un restaurant, donde se pueden acompañar sus vinos con un menú especial o a la carta.

#### **5) Bodega Ruca Malén**

Es una bodega boutique cuya elaboración aproximada es de 400.000 botellas anuales y apunta a lograr vinos de alta calidad con estilo propio. Las visitas a la bodega son personalizadas y el recorrido comienza por los viñedos, continua en la sala de vendimia, luego por la nave de tanques, la cava de barricas y la estiva de botellas, finalizando con una degustación de todas las líneas de vinos que se elabora en la bodega: Yauquén, Ruca Malén y Kinien. Otro servicio que ofrece la bodega son almuerzos de 5 pasos o degustación de quesos y vinos.

#### **6) Bodega Atamisque**

El francés John Du Monceau fue quien fundó esta bodega situada en la estrada del Valle de Uco. Alrededor de la bodega se mantuvo intacta la flora natural con su arbusto autóctono Atamisque, Chañar, Piquillos, Cactus y demás variedades.

#### **7) Clos de los Siete**

Clos de los Siete, son un conjunto de bodegas de franceses viticultores propietarios de châteaux en Francia, quienes fueron reunidos por el enólogo galo Michel Roland. El predio total tiene una superficie de 857 hectáreas, donde se encuentran cinco bodegas: DiamAndes, Monteviejo, Flechas de los Andes, Cuvelier y la bodega de Michel Rolland que todavía no se inauguró. Cada bodega produce sus propias etiquetas por separado;

al mismo tiempo, con las mejores uvas de cada terreno se elabora un vino 'premium' que lleva el nombre Clos de los Siete.

### **8) Bodega Vistalba**

La bodega se encuentra situada en la zona de Vistalba, Luján de Cuyo. Al recorrer los viñedos se le enseña al turista a reconocer las diferentes variedades de uva, siendo protagonista del recorrido de la uva desde el ingreso a la bodega hasta el embotellado y finalmente, disfrutar de la degustación en Club Vistalba. Ésta bodega es conocida por su restaurant llamado “La Bougogne” donde se ofrecen riquísimos platos elaborados con productos regionales, se revelan los secretos de esta cocina en clases de cocina programadas. Otro servicio que se ofrece es “La Posada” que consta de dos habitaciones destinadas a pasar momentos de relax, con vista a la salida y puesta del sol sobre la Cordillera de los Andes.

### **9) Bodega Alto Las Hormigas**

En el año 1995, Alberto Antonini, famoso enólogo toscano, junto a Antonio Morescalchi y a un grupo de amigos, fundaron la Bodega Alto Las Hormigas. Situada en la zona de Luján de Cuyo, la bodega fue construida bajo un estilo que respeta la tradición arquitectónica mendocina, pero en su interior se brindan las condiciones óptimas para obtener vinos de alta calidad. El método de trabajo que se utiliza en el proceso de elaboración del vino es el continuo esfuerzo por combinar la dedicación artesanal italiana del siglo XV y el cuidado, junto con el conocimiento cosmopolita de técnicas y avances tecnológicos y científicos. Esta bodega no se caracteriza por brindar servicios turísticos.

### **10) Bodega Tierras Altas**

Bodega Tierras Altas está ubicada en la zona de Carrodilla, Luján de Cuyo, a diez minutos del centro de la provincia de Mendoza. La bodega se encuentra situada en un marco en el que encontramos modernos y elegantes jardines que rodean a un moderno conjunto edilicio que consta de bodega de elaboración, cava subterránea (de

toneles y guarda en botella) y las oficinas de la empresa. La bodega posee una capacidad instalada de 200.000 lts., con maquinaria de última tecnología, tanques de acero inoxidable y 60 barricas de roble francés.

### **11) Viña Cobos**

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

### **12) Bodega O'FOURNIER**

Esta bodega fue fundada por la familia española Ortega Gil-Fournier, al pie de la cordillera de Los Andes, en La Consulta, San Carlos, provincia de Mendoza. Lo más interesante de su moderno diseño es que las distintas áreas ocupan edificios separados, proyectados de acuerdo a sus necesidades específicas, y agrupados en torno a una plaza, bajo la cual se encuentran las grandes cavas de conservación. La bodega ofrece visitas guiadas, degustaciones y almuerzos en su restaurant Urban, el cual está catalogado como uno de los mejores de la provincia de Mendoza.

### **13) Bodega Altus**

Rodeada por viñedos en Tupungato, se encuentra la Bodega Altus. Bajo un marco imponente de la Cordillera de Los Andes, los turistas que se acercan al establecimiento, luego de un recorrido por la bodega y de la degustación de la línea de vinos Altus, pueden disfrutar de un almuerzo en la Sala de Fuegos. En esta sala se elabora cocina regional en hornos de barro, "tupiñas" (ollas de hierro). La bodega también cuenta con

una posada rural donde los turistas pueden alojarse. La estadía incluye paseos en sulky entre las viñas, avistamiento de aves y trabajos en viñedos.

#### **14) Finca Don Carlos**

Es una empresa familiar formada por los miembros amantes de la vitivinicultura. Se rigen por una filosofía muy clara: elaborar vinos de alta gama, en cantidades limitadas, no superando las 400.000 botellas anuales.

#### **15) Algodón Wine Estates**

La bodega y el Resort Algodón Wine Estates se encuentran en la Ciudad de San Rafeal, Mendoza. La propiedad incluye 120 hectáreas de viñedos, plantaciones de nogales, frutales y olivares. Entre los servicios que ofrece se encuentran degustaciones de vino, golf, restaurant, hospedaje, cabalgatas y paseos en bicicleta a lo largo de la finca.

#### **16) Dominio del Plata**

En 1999, después de haber dedicado su talento durante más de 25 años al asesoramiento de empresas nacionales e internacionales del sector vitivinícola, Susana Balbo y Pedro Marchevsky decidieron llevar a cabo su sueño de tener un bodega propia dando inicio a la construcción de Dominio del Plata en el corazón de Lujan de Cuyo, en Mendoza.

La bodega, dotada de la más moderna tecnología, se caracteriza por su diseño único y simple, pensado para la elaboración de vinos de alta calidad. En ella se pueden realizar visitas guiadas y degustaciones de todas sus líneas de vinos.

#### **17) Finca La Amalia**

Finca la Amalia se encuentra situada en la zona de Carrodilla, Luján de Cuyo. Esta bodega fue construida en los años 30, y operó hasta 1965. Luego permaneció abandonada hasta fines de 1997, cuando se compró y comenzó su remodelación. Se

reemplazaron las paredes de adobe por una estructura metálica montada sobre los cimientos originales, y utilizando paneles aislantes, conservando la apariencia original del edificio. Sus dueños son miembros de una tradicional familia vitivinícola mendocina, Adolfo y Tulio Basso. Una de las características de esta bodega es que no posee viñedos alrededor de la bodega y el terreno es de menor extensión en comparación con el de su bodega vecina Tierras Altas.

Como se puede apreciar, Mendoza cuenta con una gran cantidad de bodegas que se encuadran dentro de las características de las bodegas boutique. Entre los factores que contribuyen en la diferenciación de los vinos de estas bodegas, logrando que sean productos únicos, es posible mencionar la imagen que representan, el estilo arquitectónico de su bodega, los servicios que ofrecen, la historia y tradición que los identifican, su filosofía de trabajo, entre otros.

# Capítulo V

## Desarrollo económico

La clusterización de actividades, la vinculación con las industrias relacionadas y complementarias, el desarrollo de rutas turísticas, entre otras acciones, colaboran con el desarrollo económico de la provincia de Mendoza.

De esta manera, las diferentes empresas agroindustriales, y los organismos y demás participantes afines con estas actividades, deben basar su relación en la cooperación, la comunicación, la coordinación, el trabajo en equipo y el logro de objetivos tanto individuales como comunes para la obtención de beneficios mutuamente provechosos para todos los públicos involucrados. Las bodegas boutique no quedan fuera de este proceso, por lo que se considera importante su análisis.

### A. Cluster Vitivinícola<sup>23</sup>

Los cluster o cúmulos son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Éstos alimentan la competencia y la cooperación.

Los cluster constituyen un modelo de desarrollo económico que parte fundamentalmente de activar y consolidar las fortalezas de los sectores industriales y de servicios de la región. Son constelaciones de empresas y otras instituciones relacionadas, localizadas geográficamente, que pertenecen a un mismo negocio, con cierto grado de especialización, con presencia en diferentes eslabones de la cadena

---

<sup>23</sup> LAMATTINA DE FERRARI, María, “La competitividad a través de los Clusters”, Revista Cámara de Comercio Exterior de Cuyo, n° 50, Argentina, (2005) pág. 22

productiva y de otras industrias relacionadas y/o complementarias, orientadas a servir una demanda interna y/o externa.

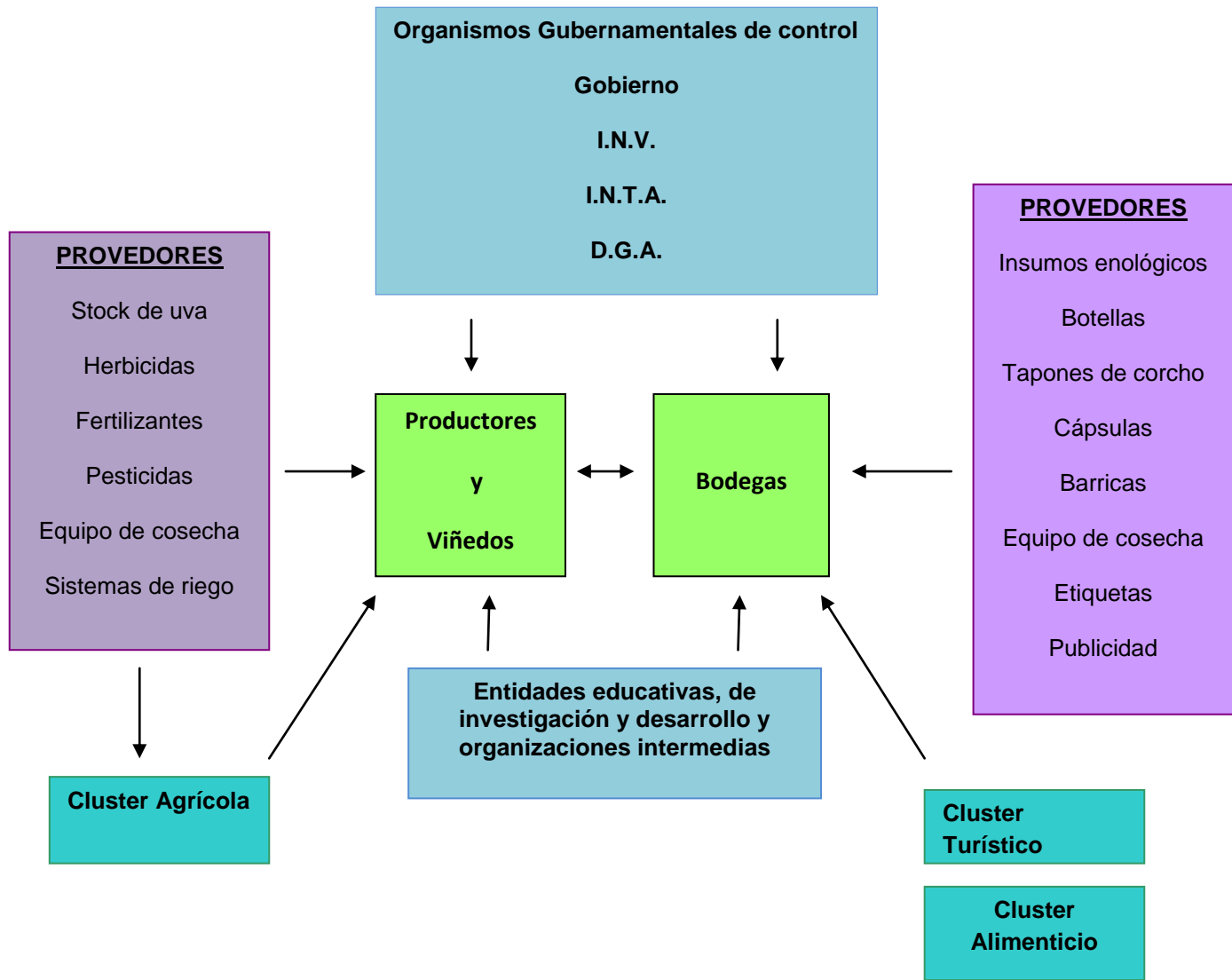
Un cluster construye una macroestructura, cuyo comportamiento implica una lógica de “autoorganización” e incluye un sistema complejo de relaciones de colaboración interempresarial con roles diferenciados para los distintos agentes participantes.

Las relaciones de colaboración pueden ser verticales, lo que implica analizar la cadena de abastecimiento. Es decir, cómo las empresas se interrelacionan con sus propios proveedores y clientes, estableciendo alianzas. También pueden ser horizontales entre las empresas competidoras del sector o entre empresas de sectores subyacentes, que pueden compartir tecnología, canales o alguna interfaz vinculada con su oferta.

Adicionalmente, hay un conjunto de empresas, instituciones y organizaciones sin fines de lucro que le proveen a la agrupación conocimientos, tecnología, financiación, infraestructuras especializadas, capacitación tecnológica, políticas públicas, incluyendo normas legales y reglamentarias. Esas instituciones son, por ejemplo, las universidades, cámaras empresarias, organismos del gobierno, instituciones financieras, asociaciones civiles, industrias complementarias, clusters relacionados, entre otras.

El desarrollo de un cluster genera nuevas oportunidades, aumenta la oferta de personal calificado y la tecnología, mejora la eficiencia y la productividad, se amplía la base de proveedores locales, entre otras; así la mayoría de los participantes de un cluster se beneficia porque la gran mayoría de las empresas que lo constituyen no son competidores directos.

Figura n° 9: Cluster Vitivinícola



Fuente: Adaptación en base a PORTER, Michael, "Clusters y las nuevas economías de la competencia"



Son cada vez más las industrias mendocinas que proyectan su crecimiento económico basado en la estrategia de acompañar el avance de la vitivinicultura local. En este intento confluyen antiguas y actuales empresas y emprendimientos de todos los tamaños, proveedores de bienes (barricas, corchos, etiquetas, cápsulas, insumos enológicos) y de servicios (transporte, arquitectura, gastronomía), exportadores e importadores que tienen a las bodegas de nuestra provincia como sus principales clientes. O empresas que completan comercialmente el ciclo (restaurantes, vinerías y hoteles) ofreciendo el producto terminado. Y cada vez más se suman iniciativas de todo tipo (publicaciones, asesorías, diseño) que comienzan a destinar a la vitivinicultura un espacio cada vez mayor en sus actividades cotidianas. También se suman a esta gran red las entidades financieras, las instituciones gubernamentales y de control (INV, INTA, Gobierno, AFIP, DGA) e instituciones educativas (Facultad de Agronomía, de Enología, entre otras). La industria complementaria (papel, cartón, tinta, entre otros) crece gracias a la industria Vitivinícola. Así también la industria Olivícola aumenta el número de empresas productoras de aceite de Oliva debido a que muchas de las bodegas boutique se han largado a producir este producto relacionado.

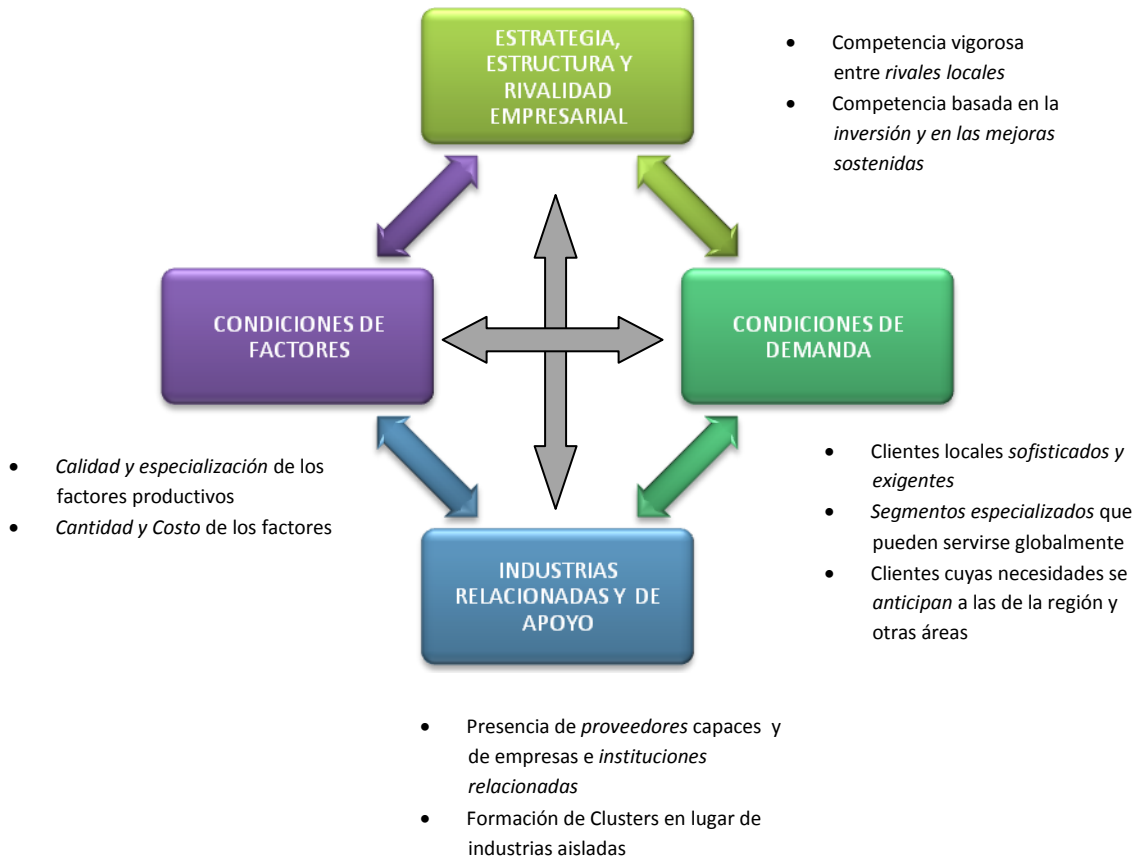
### **1) El Cluster vitivinícola mendocino según Porter <sup>24</sup>**

En el año 2001 Michael Porter expuso en Argentina un trabajo donde aplicó el modelo de diamante competitivo en el cluster vitivinícola mendocino. Este especialista sostiene que para competir exitosamente como sector hay cuatro determinantes básicos (condiciones de los factores de producción, industrias relacionadas y de apoyo, condiciones de la demanda y adecuada estrategia, estructura y rivalidad empresarial) que deben funcionar adecuadamente tanto individualmente como en su interacción, y además debe haber una importante concentración geográfica de empresas del sector específico y relacionados (el conjunto de ambos conforma el cluster) para fortificar aún más la ventaja competitiva del conjunto.

---

<sup>24</sup> Gestipolis. Fuente virtual de información. La competitividad internacional del cluster del vino en Mendoza (Fecha de consulta: 10/05/2010)  
Disponible en web: <http://www.gestipolis.com/canales5/eco/lacluster.htm>

Figura n°10: Modelo del diamante de la competitividad



Fuente: PORTER, Michael, “Ventaja Competitiva”

En el trabajo de investigación, Porter analizó el cluster mendocino en base a estas cuatro variables, sus respectivas subvariables y al grado de cumplimiento de las mismas. Se presenta a continuación el breve esquema que el especialista expuso en el seminario, con signo (+) lo que para él funciona bien y con signo (–) lo que a su juicio es mejorable.

Cuadro n°4: Determinantes de la competitividad. El Cluster del vino en Mendoza.

Condiciones de los factores	Industrias relacionadas y de apoyo (relacionadas con la del vino sin ser proveedoras)
+ Buena calidad de uvas disponibles localmente	+ Proveedores locales relativamente sofisticados (botellas por ejemplo)
+ Existencia de oferentes locales de	– En general proveedores de maquinarias no

etiquetas y otros insumos  + Departamentos de enología especializados en las bodegas  – Dependencia de tecnología importada (por ejemplo sistemas de irrigación, ciertas prensas)	disponibles localmente
<b>Condiciones de la demanda</b>	<b>Estrategia, estructura y rivalidad empresarial</b>
+ Consumidores argentinos receptivos a nuevos productos  – Consumidores argentinos se adaptan a gustos y preferencias extranjeros	+ Ingresos de algunas nuevas empresas en segmentos de alta calidad  + Inversiones en tecnología agrícola y de bodegas  – Tradicional poca rivalidad entre productores de calidad  – La mayoría de las compañías todavía son administradas como empresas de familia

Fuente: Conferencia realizada en el año 2001 por Michael Porter

En los últimos años la economía Argentina ha sufrido una serie de sucesos que han marcado el desarrollo del mercado. Antes de la devaluación de la moneda, el sistema de convertibilidad, permitió que las bodegas adquirieran maquinaria especializada, comenzaran a reconvertir variedades, a incorporar riego por goteo y tecnologías de primer nivel en elaboración y fraccionamiento. Dado la variación en el tipo de cambio con posterioridad a la devaluación, hoy resulta conveniente exportar, lo que posibilita y facilita la colocación de productos nacionales en el exterior.

En la actualidad, debido al avance del sector analizado y a las condiciones macroeconómicas del país, no hay coincidencia con algunas de las críticas realizadas por Porter. A continuación se mencionan los cambios que ha sufrido el sector en los últimos años:

- ✓ Actualmente, los consumidores argentinos ya no se adaptan a gustos y preferencias extranjeros. Poseen sus propios gustos y tienen bien en claro qué es lo que quieren. Al aumentar el consumo de vinos y por ende su oferta, los consumidores argentinos adquieren los vinos que mejor se ajustan a sus necesidades, buscan productos de mayor calidad, exclusivos y con buena relación precio – calidad.
  
- ✓ Debido al importante crecimiento que ha tenido la industria vitivinícola a partir de los años noventa, son cada vez más las bodegas que forman parte de esta industria. El aumento de la oferta ha generado un alto grado de rivalidad y de competencia dentro de esta industria. Dado que los vinos que se ofrecen son cada vez de mejor calidad, y reconocidos tanto a nivel nacional como internacional, las bodegas boutique están continuamente innovando, investigando y experimentando para una mayor participación en el segmento de vinos finos.
  
- ✓ En los comienzos de la vitivinicultura mendocina, la mayoría de las bodegas pertenecían a familias muy conocidas en la zona. Con el correr de los años esto fue cambiando; en la actualidad, algunas bodegas poseen dueños que quieren continuar la tradición familiar, otras son de grupos de extranjeros interesados en invertir en Mendoza y el resto son bodegas cuyos dueños están en este negocio por gusto.

Una industria complementaria de la industria Vitivinícola, es la Olivícola. En Mendoza las condiciones climáticas y el terroir son propicias para el cultivo, además de las uvas, de las aceitunas. Es por esto, que la industria Olivícola es muy importante en esta zona. Debido a esto muchos empresarios han aprovechado las ventajas que le brinda la provincia de Mendoza para producir ambos productos, de modo de lograr una situación de sinergia entre ambos productos, aprovechando el posicionamiento, la marca y los canales de comercialización.

## **B. Olivicultura**

En los últimos años algunas de las bodegas boutique han aprovechado el territorio que han ganado gracias a sus vinos y lo están utilizando para ubicar su nuevo producto como es el Aceite de Oliva Premiun. Logrando así, diversificar sus productos.

Como ocurre con el vino, el aceite de oliva se vende y se posiciona en el mercado apelando a los mismos atributos diferenciadores. Dentro de las características que comparten estos dos productos tan diferentes se encuentra el clima, la tierra, las montañas, la calidad del agua de los deshielos, los canales de comercialización y la mesa.

Al ser la marca de las bodegas boutique reconocida en los distintos mercados, tanto locales como internacionales, una estrategia que adoptan la mayoría de las bodegas que producen aceite de oliva es lanzar al mercado ambos productos con la misma marca. Esto facilita la colocación del aceite en los distintos canales de comercialización y en la cabeza de los consumidores, debido a que los clientes ya conocen la trayectoria de la marca, la imagen y la calidad con que se trabaja.

"Tanto el vino como el aceite de oliva son productos de alta calidad y los dos se relacionan. Ambos remiten a la naturalidad, al cuidado de la salud y se pueden vender apelando a los mismos atributos de clima, región, variedad y estilos de elaboración. Además, la mayoría de las vinotecas hoy tienen aceite de oliva y en los consumidores cada vez relacionan más estos dos productos considerados gourmet. Todo indica que, en poco tiempo, más bodegas tendrán su propio aceite de oliva, porque además cuentan con un plus: su marca, conocida en el vino, potencia la venta del nuevo producto gourmet", explicó uno de los precursores de unir estos dos productos como es Rodolfo Vargas Arizu, que comercializa sus aceites bajo la marca Vistalba y sus vinos con el nombre de Tierras Altas, exportando incluso ambos productos en los mismos contenedores.

Debido al éxito que está teniendo que las bodegas boutique diversifiquen su oferta de productos y los complementen, ya que ambos productos se consideran gourmet, algunas empresas aceiteras están incursionando en el sector vitivinícola. Este es el caso de la firma Yancanello.

"Las bodegas cultivan aceitunas para hacer aceites con la idea de diversificar la marca y extender su posicionamiento", señaló Claudio D'Auria, gerente comercial de Yancanello. Esta aceitera tradicional de Mendoza, que vende sus productos bajo la marca Yancanello y Laur, es el caso inverso y ahora también están haciendo y comercializando vinos con la marca Umbro desde su bodega.

Así como el vino tinto es reconocido por sus beneficios para la salud, también el aceite de oliva tiene la particularidad y la "buena prensa" en este tema. Algunos de los beneficios que se conocen del vino son los siguientes: que es antioxidante, ayuda al sistema cardiocirculatorio, ayuda a la digestión, entre otros. En el caso del aceite de oliva sus beneficios más conocidos son que ayuda al control del colesterol, es antioxidante y es bueno para la piel.

### **1) Varietales**

Repitiendo la tendencia de los últimos años de producir vinos varietales (malbec, syrah, cabernet sauvignon, entre otros), las bodegas que incursionaron en el negocio lanzaron aceites extra virgen varietales. Zuccardi vende Frantoio, Arauco y Manzanilla; Bianchi, Arbequina, al igual que Lurton (con su marca Alma Verde). Y Tittarelli elabora Picual y Frantoio, y agregará Arauco y Arbequina bajo su marca Finca El Retiro.

Bodega Vistalba también apuesta al aceite de oliva, al cual bautizaron como "Corte V", siguiendo con la estética y el concepto de los vinos. El aceite es elaborado en la propia finca y el mismo día de la cosecha por medio de una máquina especial, ya que la rapidez entre la cosecha y la elaboración es lo que permite mantener la calidad del producto. Si bien "Corte V" es justamente un "blend", Carlos Pulenta predice que la variedad Arauco será en los próximos años el equivalente al Malbec en vinos. El

empresario asegura que “Nos va a diferenciar del resto del mundo en materia de aceitunas”.

# Capítulo VI

## Caso de estudio “Bodega Pulenta Estate”

Sobre los conceptos y temas expuestos en los capítulos anteriores se realiza un análisis tomando como caso de estudio la Bodega Pulenta Estate. En esta investigación se trata de comprobar si esta bodega aplica o podría aplicar en un futuro los conceptos teóricos anteriormente tratados.

### A. Reseña: Bodegas y Viñedos Hugo y Eduardo Pulenta S.A.<sup>25</sup>

La familia Pulenta ha estado ligada a la vitivinicultura Argentina por tres generaciones. La bodega Pulenta Estate es la continuación de esta tradición. Los hijos del bodeguero Antonio Pulenta y descendientes de inmigrantes italianos, Eduardo y Hugo Pulenta, dieron vida a esta bodega en 2002, aportando experiencia y la más calificada mano de obra.

Su objetivo es alcanzar la máxima calidad, manteniendo una producción exclusiva y el cuidado permanente de la naturaleza.

Si bien se describen las diferentes líneas de vinos Pulenta Estate como procedentes de una bodega boutique, ésta cuenta con proceso altamente tecnificados y además con un verdadero compromiso en la producción de vinos de alta calidad.

La finca El Chiche, donde se cultiva la uva que será vinificada, está ubicada en la zona denominada Alto Agrelo en el departamento de Luján de Cuyo, (Mendoza, Argentina). Una de las zonas bodegueras más prestigiosas de la provincia. En total cuenta con 135 hectáreas de viñedo propio, a 980 metros sobre el nivel del mar, que gozan de un extraordinario clima con grandes amplitudes térmicas entre el día y la noche, que permiten una correcta maduración de los racimos.

---

<sup>25</sup> Bodega Pulenta Estate. (Fecha de consulta: 01/04/2010) Disponible en web: [www.pulentaestate.com](http://www.pulentaestate.com)



El imponente marco natural de este viñedo favorece, con sus aguas de deshielo, el riego de esta zona de privilegio, cuya pureza se refleja en uvas más pujantes, intensas y frescas.

Las variedades implantadas por Antonio Pulenta fueron traídas especialmente de Francia e Italia. La procedencia de las vides y la experiencia de quienes lo hacen marca la diferencia de sus vinos con los de otras bodegas.

Con respecto a la bodega, está rodeada por viñedos y ha sido construida con un estilo austero y sobrio. En ella, cada detalle apunta simplemente a la elaboración de grandes vinos, combinando métodos tradicionales con tecnología de última generación.

El mercado meta de Pulenta Estate fue en un principio el mercado externo. Con el paso de los años la demanda interna ha ido creciendo hasta tal punto que uno de sus mercados más fuertes hoy en día es Argentina. En la actualidad, la bodega exporta el 65% de su producción y el 35% restante lo comercializa en el mercado interno. Los países a los que exporta sus vinos son: Estados Unidos, Brasil, Bahamas, Inglaterra, Alemania, Canadá, Costa Rica, Colombia, Dinamarca, Holanda, Hong Kong, Puerto Rico, México, Santa Lucía, Australia y Uruguay.

Los vinos de Pulenta Estate son el resultado de un estilo de enología particular basado en la combinación de la delicadeza del trabajo manual y la tecnología de vanguardia. La uva es cosechada en cajas de 18 kilos durante la mañana para mantener las bajas temperaturas.

Luego, en la bodega, se realiza una intensiva selección de racimos y, posteriormente, se eligen los mejores granos. Todos los vinos son criados en barricas de roble francés. De esta manera, se logra combinar en cada varietal la experiencia y la sabiduría, obteniendo un delicado equilibrio en el resultado final.

El proceso de elaboración del vino no es de tratamiento artesanal, lo que sí se trata artesanalmente es el grano. Es de destacar la alta dosis de tecnología que se aplica en todo el proceso de elaboración.

Pulenta Estate cuenta con tres clases de vinos:

### **Pulenta: los Grandes Vinos de la Bodega (ultrapremium)**

- Gran Corte
- Gran Cabernet Franc
- Gran Malbec

### **Pulenta Estate: los varietales de la bodega**

- Malbec
- Merlot
- Cabernet Sauvignon
- Cabernet Franc
- Malbec Cabernet Sauvignon
- Sauvignon Blanc
- Chardonnay
- Pinot Gris
- Pinot Noir
- Cabernet Franc Tardío

### **La Flor: los vinos jóvenes de la bodega**

- Cabernet Sauvignon
- Malbec Rosé
- Sauvignon Blanc
- Malbec

Se puede concluir, que la bodega Pulenta Estate es una mediana empresa, debido a que se encuadra dentro del concepto de PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) según la resolución 21/2010 de SEPYME. Se la categoriza de esta forma por ser una empresa agrícola, que posee alrededor de 59 empleados y cuyo rango de ventas es alrededor de \$11.000.000.

A continuación se analizarán los factores contextuales que hacen a Pulenta Estate para obtener un encuadre y categorización de la organización.

## **B. Análisis de factores contextuales**

### **1) ESTRATEGIA**

Los enfoques clásicos del concepto de estrategia la definen como un "proceso a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado." <sup>26</sup> Henry Mintzberg no niega la importancia de mirar hacia el futuro y de impulsar visiones creativas, pero introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas –deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión qué le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado. En consecuencia, al incorporar la importancia de las experiencias pasadas, su concepto de estrategia se aparta de la concepción clásica, para arribar al primer concepto clave: "Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado."

**Estrategia de Pulenta Estate:** liderar en el mercado de vinos finos, utilizando tecnología de vanguardia, sin modificar el espíritu fundacional y artesanal de sus

---

<sup>26</sup> Comunidades de wikis libres para aprender. "Estrategia". (Fecha de consulta: 10/04/2010)  
Disponible en web: [http://www.wikilearning.com/articulo/el\\_concepto\\_de\\_estrategia-conclusiones\\_de\\_henry\\_mintzberg\\_y\\_jean\\_paul\\_sallenave/8069-2](http://www.wikilearning.com/articulo/el_concepto_de_estrategia-conclusiones_de_henry_mintzberg_y_jean_paul_sallenave/8069-2)

productos, logrando un reconocimiento a nivel mundial por la alta calidad y el prestigio de sus vinos.

## **2) EDAD**

Si bien se puede decir que Pulenta Estate es una bodega joven, debido a que en el año 2002 Hugo y Eduardo Pulenta le dieron vida, aportando experiencia y la más calificada mano de obra, la familia Pulenta ha estado ligada a la vitivinicultura Argentina por tres generaciones, siendo la bodega Pulenta Estate la continuación de esta tradición.

## **3) TAMAÑO**

Pulenta Estate es una bodega medianamente chica. Esto puede medirse por medio de la capacidad de producción, procesamiento y distribución, la cantidad de productos y el personal contratado.

- Cuenta con la Finca El Chiche, de 135 hectáreas de viñedo propio, donde se cultiva la uva que será vinificada; está ubicada en la zona denominada Alto Agrelo en el departamento de Luján de Cuyo. En ella se cultivan las variedades Malbec, Merlot, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Petit Verdot, Tanat, Sauvignon Blanc y Chardonnay.
- La capacidad de elaboración de la bodega es de 1.000.000 Kg. de molienda. La bodega cuenta con 1006 barricas francesas de 225 litros de capacidad.
- Genera alrededor de 59 puestos de trabajo.
- Los productos que ofrece la bodega, tanto vinos tradicionales como los de alta gama, se encuentran en las líneas La Flor (los vinos jóvenes), Pulenta Estate (los varietales) y Pulenta (los Grandes Vinos de la bodega).

## **4) TECNOLOGÍA**

El proceso de elaboración del vino no es de tratamiento artesanal, lo que sí se trata artesanalmente es el grano. Es de destacar la alta dosis de tecnología que aplica

Pulenta Estate en todo el proceso de elaboración del vino, tanto en los vinos varietales como en los de alta gama.

El fraccionamiento del vino y el vestido de la botella se tercerizan.

### **5) CULTURA INTERNA**

Todo el personal de la bodega comparte una serie de valores que hacen a la cultura de la organización, los cuales se refieren a:

- Ética y credibilidad en las relaciones y conducción de negocios.
- Sinceridad tanto en las relaciones internas como externas.
- Protección del medio ambiente y conservación de los máximos niveles de seguridad posibles en el desarrollo de las actividades.
- Desarrollo e innovación en productos y procesos.
- Desarrollo personal y profesional de su personal.
- Seguridad y salud del personal.

Como pilares fundamentales se pueden mencionar la **calidad** y la **competitividad** que envuelven la idea del permanente **trabajo en equipo** dentro de la empresa y la generación de valor para todos los públicos.

La bodega posee una cultura organizacional fuerte, lo cual implicaría que es resistente a los cambios estructurales. Teniendo en cuenta otros aspectos del contexto económico, político, social, ésta se caracterizaría por ser flexible.

### **6) MEDIO AMBIENTE**

El medio ambiente se caracteriza por ser:

- **Dinámico:** El contexto en el que se desenvuelve Pulenta Estate es dinámico debido al grado de incertidumbre que existe en el país respecto a la inflación, inestabilidad política y económica, rápida obsolescencia de la tecnología, competencia feroz, entre otros factores.

- **Simple:** Las tareas que se realizan a nivel operativo son diversas pero repetitivas. Una vez que los operarios han adquirido los conocimientos necesarios para el uso de las máquinas, las tareas no ofrecen mayor complejidad.
- **Amigable:** no se han encontrado conflictos latentes de Pulenta Estate con otras bodegas, con los sindicatos, el gobierno u otros grupos externos.
- **Diversidad de mercados:** En la actualidad, la bodega exporta el 65% de su producción y el 35% restante lo comercializa en el mercado interno. Los países a los que exporta sus vinos son: Estados Unidos, Brasil, Bahamas, Inglaterra, Alemania, Canadá, Costa Rica, Colombia, Dinamarca, Holanda, Puerto Rico, México, Santa Lucía, Australia y Uruguay.

## **7) CULTURA NACIONAL**

Al ser Pulenta Estate una bodega medianamente joven, debido a que lleva sólo siete años en el negocio del vino, no se puede asegurar que éste sea el único factor causante de que la cultura organizacional se vea influida por la cultura nacional. Es importante señalar que desde sus inicios, los capitales que posee la empresa, son nacionales. Además, como la bodega reside desde sus orígenes en Mendoza, la mayoría de su personal es de nacionalidad Argentina.

Como conclusión es posible afirmar podemos decir que en Pulenta Estate los valores culturales y organizacionales se superponen desde sus inicios.

## **8) PODER**

### **✓ Control Externo**

Como toda empresa que exporta sus productos al extranjero, está sujeta al control del Banco Central de la República Argentina, quien se encarga del control de la entrada y

salida de divisas del país, y de la AFIP - DGA (Administración Federal de Ingresos Públicos – Dirección General de Aduanas) quien regula el comercio exterior y la normativa impositiva.

Por otra parte el INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura) ejerce control a través de las normativas legales que limitan el accionar de la empresa.

### **9) MODA**

Con la finalidad de que sus productos se adapten a los gustos de la demanda internacional, Pulenta Estate ha incorporado la tapa a rosca en una de sus líneas de productos, como es La Flor.

Finalmente, se llega a la conclusión de que la estructura de la bodega ha sido el resultado de su evolución en el transcurso del tiempo, por la que afirmamos que la misma ha sido influenciada por la moda.

### **10) RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA**

Debido a la importancia que tiene hoy en día el concepto de RSE (Responsabilidad Social Empresaria) y por propia convicción de la empresa en cuanto a contribuir con el bienestar de la comunidad y de sus empleados, cabe señalar que en la bodega pronto se abrirá un consultorio odontológico que atenderá a todo el personal de la empresa. También es importante destacar que la empresa realiza donaciones periódicas a fundaciones de bien público, que durante todo el año colabora con un proyecto en el cual se brinda educación y cuidado a los hijos de los trabajadores de bodega durante la época de cosecha.

Con el objeto de analizar los factores internos y externos que afectan el éxito de Pulenta Estate, se realizará un análisis FODA. En él se detectarán las Fortalezas y Debilidades de la Bodega y las Oportunidades y Amenazas del sector donde se encuentra la misma.

## C.Análisis FODA

### OPORTUNIDADES

- ✓ **Globalización y desarrollo de nuevos mercados:** gracias a la globalización y los avances en los medios de difusión, los vinos argentinos son reconocidos a nivel mundial.
- ✓ **Disponibilidad de tierras:** el clima y el suelo de nuestra provincia ofrecen las condiciones apropiadas para el cultivo de la uva, especialmente para el Malbec.
- ✓ **Disponibilidad de recursos humanos profesionalizados:** en especial sobre temas de producción y elaboración vitivinícola.
- ✓ **Tipo de cambio:** El tipo de cambio hoy resulta conveniente para exportar, lo que posibilita y facilita la colocación de productos nacionales en el exterior. Antes de la devaluación la situación también lo era, por lo que el uno a uno permitió que las bodegas adquirieran maquinaria especializada.
- ✓ **Turismo vitivinícola:** Creación de Los Caminos del Vino y otros programas de enoturismo, donde se pueden visitar las diferentes bodegas, degustar vinos y platos típicos de la región.
- ✓ **Joint-ventures:** el alto crecimiento del sector y la disponibilidad de mano de obra a bajo costo indujo a inversionistas extranjeros a invertir fondos en la provincia.
- ✓ **Condiciones ecológicas:** Argentina y sobre todo Mendoza posee zonas con excelentes condiciones ecológicas para la producción vitivinícola, tales como la disponibilidad de agua, terreno apto, clima templado y grandes amplitudes térmicas entre la noche y el día.



- ✓ **Formación e información al consumidor:** El consumidor ha mostrado un creciente interés por conocer el mundo del vino. Son cada vez más las personas que asisten a cursos de degustación, realizan visitas guiadas a bodegas y eligen al vino para acompañar sus comidas o celebrar ocasiones especiales.
- ✓ **Mayor equipamiento tecnológico de las empresas:** El desarrollo tecnológico de los últimos años representa una verdadera revolución en la industria vitivinícola argentina, a partir de que las bodegas comenzaron a reconvertir variedades, incorporar riego por goteo y tecnologías de primer nivel en elaboración y fraccionamiento.

## AMENAZAS

- ✓ **Alto poder de negociación de restaurantes:** Las bodegas que venden en forma directa a restaurantes deben pagar fee de ingreso para poder comercializar en tales puntos de venta. Esto provoca que varias empresas de menor envergadura vean afectada su rentabilidad y restringido su acceso al mercado.
- ✓ **Alto poder negociación de los distribuidores:** Algunas bodegas no venden en forma directa sus vinos, sino que lo hacen través de distribuidores. Esto genera un aumento del poder de negociación de éstos en el caso de que las bodegas no tienen una cartera de distribuidores bien diversificada.
- ✓ **Mercado dividido:** la atomización de bodegas puede llegar a confundir al consumidor.
- ✓ **Recesión del mercado interno:** desaceleración en la industria automotriz, alimentaria, agropecuaria, caída del consumo y de las exportaciones, son algunas de las causas de la recesión del mercado interno.

- ✓ **Aumento en el precio de insumos imprescindibles en la industria del vino:** (corchos, etiquetas, botellas, levaduras, etc.) como consecuencia del fin del periodo de convertibilidad. Luego de la devaluación de la moneda argentina, los precios de los insumos internacionales subieron; esto se vio amplificado aun más por los altos índices de inflación que sufre el país hace varios años.
- ✓ **Concentración de la oferta:** muy pocas empresas concentran el 90% del mercado. Esto dificulta el intento por lograr mayor participación de mercado por parte de las bodegas más pequeñas.
- ✓ **Crisis energética:** alguna de sus causas son el calentamiento global, el cambio climático, el creciente consumo de hidrocarburos entre otras.
- ✓ **Condiciones climáticas cambiantes:** heladas, granizo, enfermedades y plagas que son poco previsible y pueden afectar la oferta de materia prima.
- ✓ **Bebidas sustitutas:** La principal amenaza para los vinos finos de bajo precio es la cerveza que tiene mayor penetración en el mercado. La industria cervecera es una de las más concentradas debido a que este mercado es liderado 3 o 4 marcas importantes, lo que genera mayor competencia que un numeroso grupo de pequeñas bodegas.

Los vinos finos de alto precio se ven amenazados principalmente por los vinos espumantes.

- ✓ **Rivalidad competitiva:** El mercado vitivinícola Argentino está integrado por 1322 bodegas, esto hace que la competencia por sobre salir sea cada vez mayor.
- ✓ **Mayores barreras en el ingreso a nuevos mercados:** Algunos países al ver sus industrias amenazadas por la competitividad de empresas extranjeras, imponen ciertas medidas proteccionistas al comercio exterior con motivo de proteger la producción local.

## FORTALEZAS

- ✓ **Personal altamente capacitado e integrado a la cultura de la empresa**
- ✓ **Productos de alta calidad**
- ✓ **Buena relación precio-calidad**
- ✓ **Estrecha relación con proveedores y distribuidores**
- ✓ **Reconocimiento de la marca a nivel internacional**
- ✓ **Utilización de tecnología de vanguardia**
- ✓ **Alto grado de especialización**
- ✓ **Buen clima laboral**
- ✓ **Tradición familiar en la industria vitivinícola**
- ✓ **Integración industria / proveedor:** La integración vertical por medio de la cadena productiva, entre el industrial elaborador de vinos finos y el productor de materias primas, es una oportunidad ya que el industrial se asegura la disponibilidad de materia prima de alta calidad, y de acuerdo a sus requerimientos y necesidades.

## DEBILIDADES

- ✓ **Costos de almacenamiento crecientes**
- ✓ **Capacidad insuficiente para atender al ritmo creciente de la demanda**
- ✓ **Ejecución parcial del sistema de Información Gerencial Integrado**
- ✓ **Gran poder de negociación de uno de sus distribuidores**
- ✓ **Falta de diversificación de la cartera de distribuidores en algunos mercados**

## **Matriz FODA en un Plan Estratégico**

A continuación mediante la combinación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas analizadas anteriormente, se realizará una matriz en donde se estudiarán



<p>crecientes</p> <p>2. Capacidad insuficiente para atender al ritmo creciente de la demanda</p> <p>3. Ejecución parcial del sistema de Información Gerencial Integrado</p> <p>4. Falta de diversificación de la cartera de distribuidores en algunos mercados</p>	<p>ejecución constante</p> <p>2. Realizar alianzas con nuevos distribuidores</p>	<p>aumentar la capacidad de almacenamiento y producción de la bodega.</p> <p>B. Incursionar en nuevos mercados con distintos distribuidores de manera de diversificar la cartera</p> <p>C. Analizar el punto óptimo de inventario de insumos de manera de no poseer excesivos costos de almacenamiento por sobre-stokearse</p>
--	--	--

## D. Análisis del Microentorno

Con el objetivo de dar un marco de referencia, se realiza un análisis del microentorno.

### 1) Sector Industrial en el que se encuentra la empresa

El sector Vitivinícola se encuentra integrado por 1322<sup>27</sup> bodegas, de las cuales 400 exportan sus vinos a otros mercados.

Dentro de este sector se encuentran empresas grandes, medianas y pequeñas; se encuentra una oferta de vinos muy variada con precios y calidades para todos los gustos. La competencia dentro del sector es feroz, esto se debe a la gran cantidad de etiquetas que se encuentran dentro del mercado. A la hora de elegir el consumidor debe determinar bien sus preferencias, gustos y necesidades de manera de elegir el producto que más se adapte tanto en calidad como en precio.

Las pequeñas bodegas tratan de basar sus estrategias en la diferenciación de su producto, mientras que las grandes poseen estrategias en costos. Las medianas tratan de aplicar ambas estrategias.

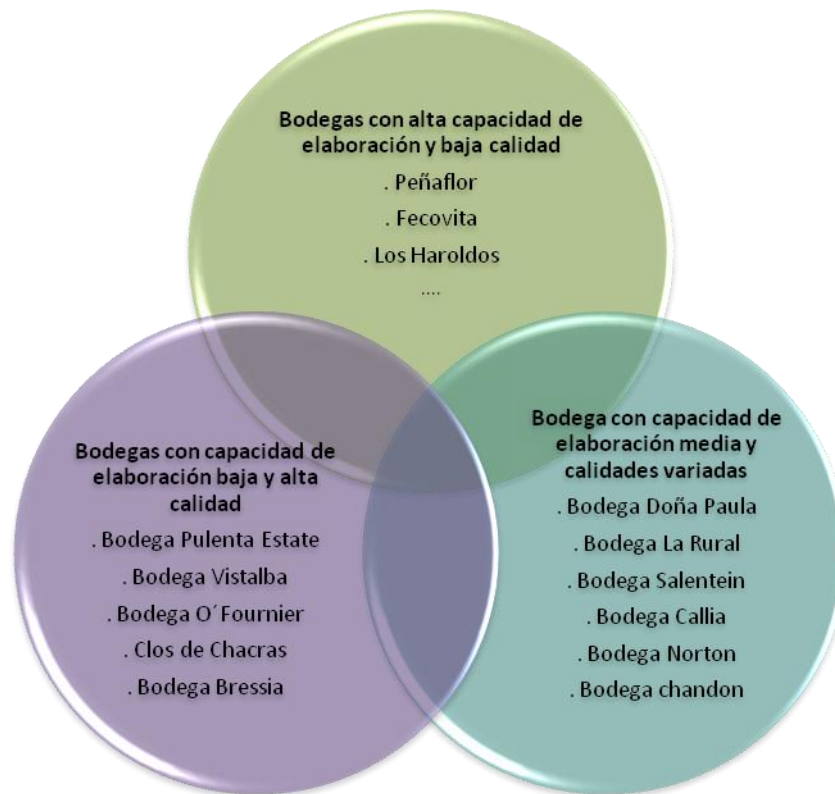
<sup>27</sup> Argentina, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV). (Fecha de consulta: 03/02/2010)  
 Disponible en web: [www.inv.com.ar](http://www.inv.com.ar)

En las bodegas boutique una de sus estrategias de diferenciación es brindarle al cliente diferentes servicios a la hora de comprar su vino; es por esta razón que se realizan visitas a bodega, degustación de sus vinos, paseos entre los viñedos, actividades de época de cosecha donde el turista puede ser parte, tales como la poda o la cosecha de las uvas, entre otras. Al ver que esto ha sido muy exitoso, las demás bodegas están imitando estas estrategias de venta de forma de brindarle al cliente un producto más completo.

Al ser un sector que se encuentra integrado por una gran cantidad de bodegas posee un alto riesgo de saturación, por este motivo cada una de las empresas integrantes debe tratar de aumentar o mantener sus ventas de manera de no perder participación del mercado y tener que salir del negocio.

En la Figura 11 que se agrega a continuación es posible tener un breve panorama del sector vitivinícola de la provincia de Mendoza, teniendo en cuenta tres grandes grupos de empresas: aquéllas con una alta capacidad de elaboración y una calidad baja, aquéllas con capacidad de elaboración media y calidades y precios variados, y aquéllas con capacidad de elaboración baja y alta calidad. Es posible apreciar que en cada una de estas clasificaciones se han expresado algunas bodegas que se considera que cumplen con las características antes descriptas.

Figura 11: Sector vitivinícola mendocino



Fuente: Elaboración propia

La bodega Pulenta Estate bajo análisis se encuentra en dicha industria, más precisamente, dentro del sector de vinos finos. Este sector está mayormente integrado por bodegas boutique; los pilares fundamentales de estas bodegas son la calidad, la exclusividad y el valor artesanal de sus vinos.

#### **a. Análisis de las fuerzas competitivas del sector**

El análisis del sector se realizará de acuerdo al modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> PORTER, Michael, Ob. Cit. pág. 250

- **Poder de negociación de los compradores/distribuidores**

La bodega bajo análisis provee a varios grupos de clientes situados en distintas partes del mundo: Wine Explorer (Mendoza - Argentina), Grand Cru (Bs As y resto de Argentina, Uruguay y Brasil), Club de vinos selectos Decanter S.A. (Colombia), Fields, Morris & Verdin (Inglaterra), Berry Bross & Rud (Hong Kong), Properriet (Dinamarca), Paul Hobbs Imports (EEUU), Vinos Finos Inc (Canadá), D-wine (Holanda), Grupo Pampa (Costa Rica), Pia Farmer Mendoza Imports (Bahamas), Jed Wines (Australia), entre otros.

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

- ✓ **Costos de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos:** La búsqueda y selección de un proveedor de vinos hasta llegar a posicionar el producto en la mente del consumidor lleva tiempo y una alta inversión por parte del distribuidor.
- ✓ **Volumen de compra:** Grand Cru es el cliente más importante de la bodega debido a que abastece a varios mercados (Bs As y resto de Argentina, Uruguay, México y Brasil). Esto hace que Grand Cru tenga un alto poder de negociación en cuanto a las condiciones de las compras.
- ✓ **Número de compradores:** El distribuidor es un paso más en el camino de la venta del vino, y la eficiencia de los distintos distribuidores se verá a la hora de ubicar los productos en los distintos lugares de venta. La cantidad de compradores (distribuidores) en los distintos países dependerá del tamaño del mercado.
- ✓ **Grado de información de los compradores:** Si el distribuidor tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso costos de los vinos de la bodega y de los competidores de ésta, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre.
- ✓ **Capacidad de integrarse hacia atrás:** en el caso particular de Pulenta Estate, algunos distribuidores representan una amenaza de integración hacia atrás ya



que los mismos se dedican sólo a la distribución y comercialización de vinos y podrían incursionar en la etapa agroindustrial. De hecho, uno de sus principales distribuidores (Grand Cru), ya lanzó su propio vino Tiago Grand Cru.<sup>29</sup>

- **Presión de productos sustitutos**

A partir de los cambios en el consumo se puede detectar un nuevo tipo de consumidor de vinos que bebe únicamente en ocasiones especiales y por tal motivo exige una mayor calidad en relación con el precio que está dispuesto a pagar.

- ✓ **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** Los vinos finos de alto precio se ven amenazados principalmente por los vinos espumantes, mientras que la principal amenaza para los vinos finos de bajo precio es la cerveza.

Éstos, generalmente, se encuentran en los mismos lugares de venta que los vinos finos generando una competencia permanente.

Hoy en día, la cerveza es el principal competidor del vino. Se puede decir, que el sector cervecero se encuentra concentrado, ya que está liderado por 3 o 4 marcas importantes que generan alta competencia.

El sector vitivinícola está cada vez más atomizado, por lo que por intermedio de Coviari y del Plan estratégico 2020 han logrado organizarse para hacer frente a los sustitutos, promocionando la marca “Vino Argentino”. Con esta acción lo que se busca es fomentar el consumo de vinos argentinos.

- ✓ **Valor-precio del sustituto:** La mayor amenaza está dada por el precio de productos sustitutos ya que son de menor precio que el vino. Sin embargo, el vino ofrece el disfrute de una ocasión, un momento, y por eso muchas veces el precio no es un factor relevante a la hora de elegir la bebida. Esta es la gran diferencia entre un vino con diferenciación en costos y uno premium.

En el mercado en el que estamos el comprador no elige en base al precio.

---

<sup>29</sup> Grand Cru SA. Importadora de vinos de alta gama. (Fecha de consulta: 30/03/2010)  
Disponible en web: . [www.grandcru.com.ar/index.php?sec=3](http://www.grandcru.com.ar/index.php?sec=3)

- **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación amenazando con aumentar los precios, disminuir la calidad de sus productos y servicios, o acortar los plazos de financiación. Esto se debe a la poca influencia que Pulenta Estate puede tener en el mercado debido a su tamaño y a la relación comercial que tiene con algunas empresas oligopólicas.

En el caso particular, la materia prima es propia de la empresa por lo que se disminuye la amenaza. Sin embargo, la bodega se ve amenazada por los proveedores de otro tipo de insumos: insumos secos (como por ejemplo: botellas, cajas, etiquetas, tapones, etc.), enológicos, entre otros. Además, los transportistas también ejercen presión como proveedores de un servicio que necesita la bodega.

Algunos de los proveedores de Pulenta Estate son:

Durox y AEB (proveedores de insumos enológicos)

Rx Argentina (tapones de corcho)

Ramondín (cápsulas)

Rayen Curá (botellas de vidrio)

Tag Wine (impresión de etiquetas)

For Wine (copas de vidrio)

Juan José Arcidíacono (cajas de madera)

- **Amenaza de nuevos ingresos**

Barreras de entrada:

- ✓ **Requisitos de capital:** la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una gran barrera, ya que el capital no sólo es necesario para las instalaciones de producción sino también para publicidad, investigación y

desarrollo, y para cubrir las pérdidas iniciales. En la etapa de crecimiento se sigue teniendo grandes necesidades financieras, ya que si se quiere abastecer a otros mercados la bodega tiene que contar con grandes inversiones en capital de trabajo, aumentar tanto la capacidad de producción como la de almacenamiento, etc.

- ✓ **Experiencia:** A medida que las empresas adquieren experiencia en la elaboración de un producto, los costos unitarios tienden a declinar. En este aspecto, Pulenta Estate ha logrado grandes ventajas debido a su larga tradición familiar en la vitivinicultura.
- ✓ **Economías de escala:** Si bien Pulenta Estate está orientada a la diferenciación y no al liderazgo en costos que busca menores precios, posee una escala mínima de producción para cubrir sus costos.
- ✓ **Acceso a canales de distribución:** Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de estos de asegurar la distribución para su producto. La nueva empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida, etc. Los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicios de alta calidad o incluso relaciones exclusivas.
- ✓ **Diferenciación del producto:** Las empresas establecidas en el sector ya cuentan con identificación de marca y lealtad con los clientes lo cual se deriva del servicio al cliente, las diferencias del producto, etc. Esto constituye un gran desafío para los nuevos ingresantes, ya que deben realizar grandes inversiones para superar la lealtad existente entre los clientes y las bodegas, con el objeto de posicionarse en la mente de los clientes potenciales y obtener participación en el mercado.

- La bodega ofrece un **producto exclusivo**, de alta calidad a un precio elevado. Por lo tanto, la empresa apunta a un target alto que aprecie las cualidades de sus productos y servicios.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes**

La rivalidad entre competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precio, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente.

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

Entre los competidores más importantes de Argentina se puede mencionar las siguientes Bodegas:

- Bodega O`Fournier
- Bodega Cap Vistalba
- Bodega Andeluna
- Bodega Tapiz
- Finca Sopenia

Se analizan a continuación los principales factores estructurales que influyen en la rivalidad del sector.

- ✓ **Gran número de competidores o igualmente equilibrados:** cuando el número de empresas es numeroso, la posible rebeldía es grande.

La bodega se encuentra inserta en un sector altamente competitivo y dentro de éste, el número de bodegas de vinos finos se ha incrementado considerablemente en los últimos años. La inversión inicial se recupera luego de varios años de actividad y muchas bodegas no logran pasar este momento decisivo en la vida de la organización, teniendo que cerrar la bodega.

Después de la devaluación se crearon bodegas chicas y marcas que luego desaparecieron.

- ✓ **Crecimiento acelerado del sector:** Como el sector ha crecido rápidamente, esto ha atenuado la rivalidad entre los competidores. Actualmente, el sector se encuentra en constante crecimiento por lo que las empresas vitivinícolas centran sus esfuerzos en abarcar parte de la nueva cuota de mercado cumpliendo con sus objetivos, sin tener la necesidad de quitarle participación a sus competidores.
- ✓ **Costos fijos elevados o de almacenamiento:** La capacidad de almacenamiento de Pulenta Estate es insuficiente debido a la creciente demanda de sus vinos. Como consecuencia de esto, la bodega ha tenido que alquilar un frigorífico en donde almacena el resto de sus vinos hasta que sean comercializados. Esto genera costos extras de almacenamiento.
- ✓ **Competidores diversos:** Los competidores de la bodega difieren en estrategias, orígenes, culturas, en la forma de cumplir sus objetivos y en las distintas estrategias adoptadas a la hora de competir. Los competidores extranjeros suelen agregar una gran dosis de diversidad y con frecuencia tienen distintos objetivos que las bodegas nacionales debido a lo distinto de sus circunstancias.
- ✓ **Falta de diferenciación o costos cambiantes:** Como ya se mencionó anteriormente, los vinos de Pulenta Estate son el resultado de un estilo de enología particular basado en la combinación de la delicadeza del trabajo manual y la tecnología de vanguardia. A partir de esto podemos decir que existe una alta diferenciación en los productos, elaborando vinos de alta calidad a un alto precio que el consumidor está dispuesto a pagar.

- ✓ **Fuertes barreras de salida:** Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales, que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

En este caso, las principales barreras de salida son:

- **Activos altamente especializados** para el negocio que son de difícil liquidación o representan altos costos de transferencia.
- **Costos fijos de salida** generados por contratos laborales, indemnizaciones, compromisos con proveedores y clientes, entre otros.
- **Los lazos emocionales** también influyen en la salida del negocio debido a que generan una gran resistencia por parte de la administración a tomar decisiones de salida económicamente justificadas. Estos lazos se ven reflejados en la identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.

## 2) Herramientas de Gestión

La bodega Pulenta Estate durante los últimos años, ha incorporado la utilización de distintas herramientas de gestión lo cual le ha permitido el alcance de grandes ventajas competitivas.

A continuación se detallan algunas de las herramientas utilizadas por esta empresa:

- **Benchmarking:** la empresa utiliza esta herramienta con el fin de realizar diferentes estudios de mercado, de obtener información comparativa acerca de la bodega y sus principales competidores y de comparar sus procesos con los principales de la industria, entre otros, generando así información relevante para la toma de decisiones de la gerencia.

- Proceso de mejora continua: Al ser la vitivinicultura su actividad principal, la bodega está continuamente investigando, analizando e implementando los últimos avances tecnológicos en materia de temas relevantes al proceso vitivinícola, insumos y controles, entre otros. A su vez se analiza continuamente los cambios en los gustos y preferencias tanto de sus clientes locales como internacionales.
- Gestión de Costos: esta organización analiza continuamente las causales de costos, con el fin de tener un fuerte control y una correcta administración sobre los mismos.
- Responsabilidad empresaria: la bodega realiza una serie de actividades con el fin de colaborar con el bienestar de sus empleados y de la comunidad en general. En la bodega se ha instalado un consultorio odontológico en donde se atiende a todo el personal de la misma que lo necesite como ser: cosechadores, tractoristas, transportista, entre otros. También es importante destacar que la empresa realiza donaciones periódicas a fundaciones y que en épocas de cosecha forma parte de proyecto, junto con otras bodegas, que le brindan educación y guardería a los hijos de los cosechadores.

La bodega Pulenta Estate utiliza varias de las herramientas de gestión anteriormente analizadas, por lo que posee grandes ventajas frente a sus competidores. La aplicación de estos instrumentos de gestión es posible gracias a que esta bodega posee personal profesionalizado, lo que hace que se facilite la investigación, implementación, desarrollo y la obtención de resultados satisfactorios. En un futuro es muy probable que esta empresa aplique nuevas herramientas de manera de tratar de alcanzar una mejora continua.

### 3) Cadena de valor

Citando a Porter se analizará la cadena de valor de la Bodega Pulenta Estate y cada eslabón dentro de ella.

Según Porter<sup>30</sup>, la Cadena de Valor desagrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. La cadena de valor está incrustada en un campo más grande de actividades que se llama Sistema de valor. Este sistema está integrado por varias cadenas de valor.

Figura n° 12: Sistema de valor



Fuente: Elaboración propia

Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. A su vez, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor hacia abajo) en su camino hacia el comprador.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a su producto. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las mismas actividades.

---

<sup>30</sup> PORTER, Michael, Ob. Cit. pág. 310



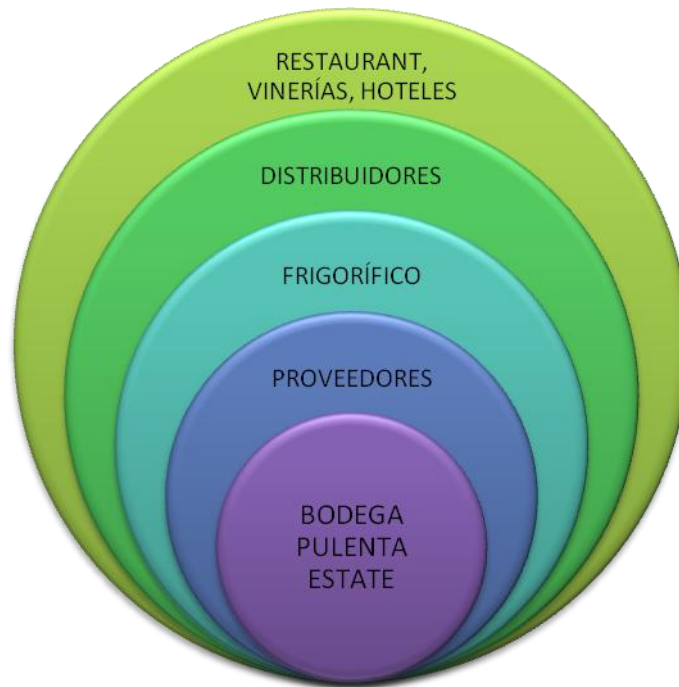
La industria del vino puede entenderse como una serie de etapas verticalmente relacionadas, abarcando desde la etapa en la que se cultiva la uva que posteriormente será vinificada hasta la etapa en que el consumidor compra el vino.

Dentro de esta cadena de valor que involucra a varios actores, son de suma relevancia los siguientes aspectos:

- ✓ Establecer objetivos tanto comunes como individuales de forma clara y precisa.
- ✓ Manejar los flujos de información de todos los involucrados.
- ✓ Evaluar periódicamente el desempeño y ofrecer una retroalimentación de los resultados obtenidos.
- ✓ La existencia de beneficios tangibles para todos los implicados.
- ✓ Se debe construir confianza y establecer relaciones de trabajo cooperativas entre todos los eslabones de la cadena.

La cadena de valor de la Bodega Pulenta Estate está incrustada en un campo mayor de actividades al que se denomina Sistema de Valor. Este sistema está integrado por los proveedores, el frigorífico Millán (proveedor del servicio de vestido), los distribuidores y por vinerías, prestigiosos hoteles, restaurantes y supermercados de alto nivel que son el último eslabón de la cadena ya que son quienes entregan los vinos de la bodega al futuro consumidor, tal como se puede apreciar gráficamente en la Figura N° 13 que se muestra a continuación.

Figura n° 13: Sistema de valor en el que se inserta la Bodega Puleta Estate



Fuente: Elaboración propia

La cadena de valor de la bodega está formada por una serie de actividades que no sólo dependen de la eficiencia con que se trabaje en la organización, sino también de la eficiencia con que se trabaje en todos los demás eslabones de la cadena relacionados con la elaboración de los vinos de la bodega.

Cuadro n°11: Actividades de la Cadena de valor



Fuente: Porter, "Ventaja Competitiva"

Dentro de las actividades que desarrolla la empresa, Porter las divide en dos grupos: actividades primarias y actividades de soporte o apoyo. Las actividades primarias son las actividades generadoras de valor, que pueden generar una ventaja competitiva para la organización. Éstas están implicadas en la creación física de producto y su transferencia al comprador. Se dividen a su vez en cinco categorías genéricas: Logística interna, Operaciones, Logística Externa, Marketing y Ventas y Servicio post venta (esta actividad rara vez se desarrolla en las bodegas). Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos. El abastecimiento (compras), la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa (las líneas punteadas reflejan esto). La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Algunos de los factores imprevisibles que pueden afectar al producto de manera directa son los intensos calores, la suba de las temperaturas mínimas y las oscilaciones de la humedad que provocan que los viñateros tengan que reforzar los controles y cuidados de las plantas así como también los caudales de riego de manera minuciosa. Esto obliga a intensificar los trabajos en la finca y a estar más atentos al riego y a los imprevistos que puede traer el clima.

Otros factores que también pueden afectar la cadena de valor de la empresa son por ejemplo las malas prácticas de su personal, los problemas de infraestructura, de limpieza y desinfección, la no capacitación de su personal, los problemas en el flujo de comunicación interno de la empresa, problemas financieros, entre otros.

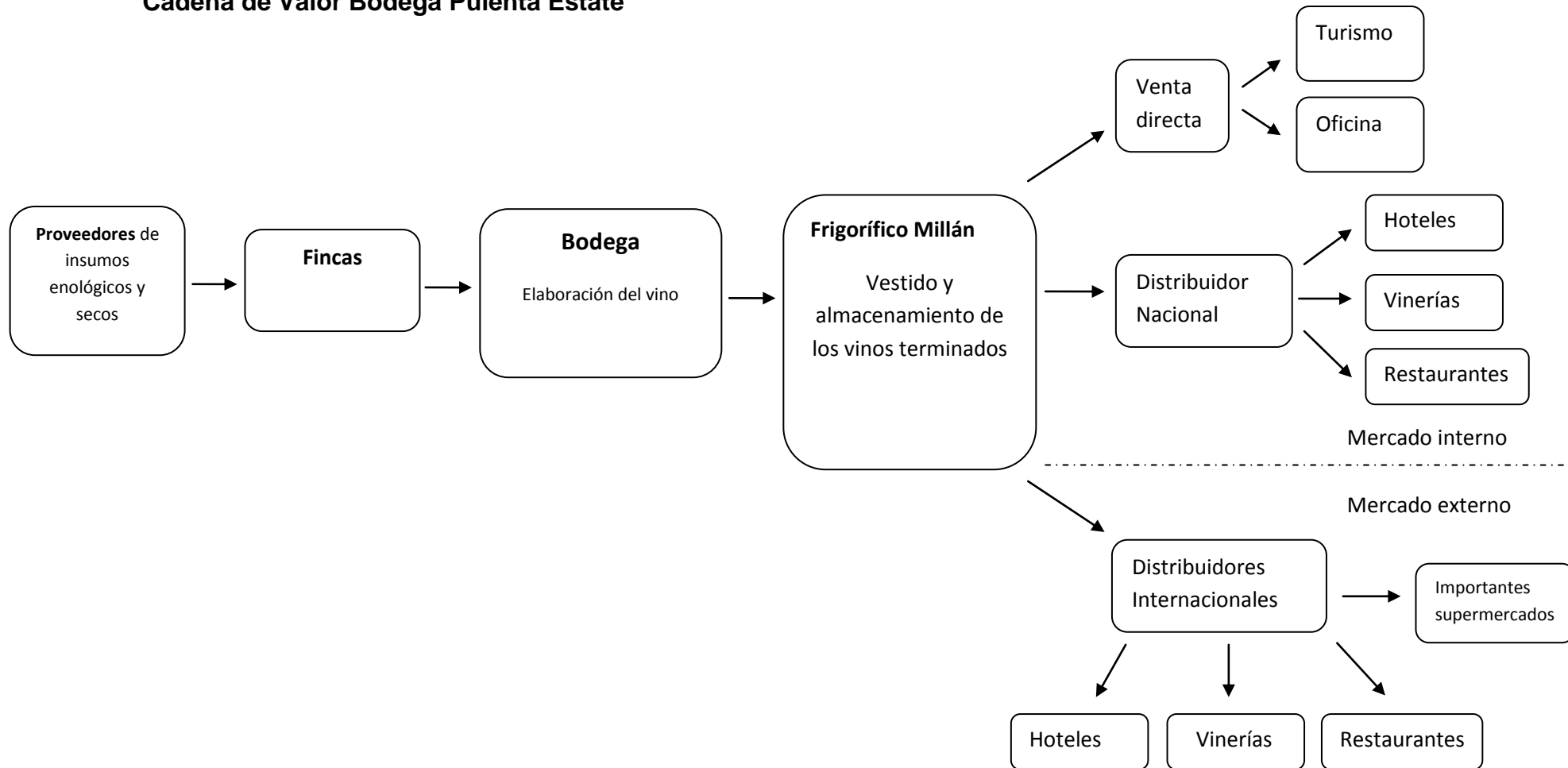
Los Proveedores (de insumos secos, enológicos, entre otros) poseen sus propias cadenas de valor, en las que crean y entregan los insumos comprados por la bodega para la elaboración de sus vinos. Cualquier inconveniente que tenga el proveedor en su cadena afectará la cadena de valor de la empresa. Este inconveniente puede influir no sólo en el producto final, en las condiciones de tiempo y forma en que se entrega el producto, sino también en la calidad del mismo. Cualquiera de estos motivos afectará la imagen y la marca Pulenta Estate ante los ojos del consumidor. Algunos de los proveedores de la bodega son:

- 4) Durox y AEB (proveedores de insumos enológicos)
- 5) Rx Argentina (tapones de corcho)
- 6) Ramondín (cápsulas)
- 7) Rayen Curá (botellas de vidrio)
- 8) Tag Wine (impresión de etiquetas)
- 9) For Wine (copas de vidrio)
- 10) Juan José Arcidíacono (cajas de madera)

La bodega terceriza el vestido, embalaje y almacenamiento de los vinos terminados en el frigorífico Millán. Esta relación se basa en tres pilares fundamentales la cooperación, la coordinación y la comunicación. Cualquier imprevisto que suceda en esta etapa puede afectar a toda la cadena de valor de la empresa. Así por ejemplo se podría citar que si en Millán se coloca mal una etiqueta o se coloca una etiqueta equivocada (de otro varietal o de otra partida) esto afectará la presentación del producto.

A la hora de vender en el mercado interno, la Bodega Pulenta Estate utiliza su fuerza de ventas interna, tanto en la oficina como en la bodega. Otro eslabón de la cadena es la fuerza de ventas externa, que son intermediarios del producto, función desempeñada por los distribuidores. Pulenta Estate posee un gran número de distribuidores tanto a nivel nacional como internacional. Algunos de los distribuidores y los mercados que abastecen son los siguientes: Wine Explorer (Mendoza - Argentina), Grand Cru (Bs As y resto de Argentina, Uruguay y Brasil), Club de vinos selectos Decanter S.A. (Colombia), Fields, Morris & Verdin (Inglaterra), Berry Bross & Rud (Hong Kong), Propperiet (Dinamarca), Paul Hobbs Imports (EEUU), Vinos Finos Inc (Canadá), D-wine (Holanda), Grupo Pampa (Costa Rica), Pia Farmer Mendoza Imports (Bahamas), Jed Wines (Australia), entre otros. Son quienes posteriormente le venden los vinos a restaurantes, vinotecas, supermercados de alto nivel y prestigiosos hoteles. Es de suma importancia que estas empresas representen a la bodega Pulenta Estate como se merece. Es decir, que cuiden su producto, la imagen de la marca y la calidad de entrega del mismo, siendo esta en tiempo y forma.

## Cadena de Valor Bodega Pulenta Estate



Fuente: Elaboración propia

## **Recomendaciones y sugurencias**

Con la aplicación de todo el bagaje conceptual a este caso de aplicación práctica, es posible realizar una serie de consideraciones en cuanto a algunas recomendaciones y sugerencias que es posible aportar a esta bodega boutique, con el fin de contribuir a su gestión.

Concretamente, las acciones que se considera que Pulenta Estate podría llevar a cabo son las siguientes:

- Capacitar continuamente al personal de modo que esté actualizado en el uso de diferentes herramientas, por ejemplo paquete Office, temáticas relacionadas con su actividad o tareas, idiomas, nuevas tecnologías, etc.
- Diversificar la cartera de distribuidores con el fin de disminuir el poder de negociación que ejercen los mismos sobre la organización.
- Certificar normas de calidad de manera de brindarle un mejor producto a nuestros clientes y de adaptarse a requerimientos de ciertos países a los que se exporta, incluyendo en este sentido todo lo relativo a la trazabilidad.
- Capacitar al personal de manera de obtener de cada área aquellos análisis que sirvan para facilitar y contribuir a la toma de decisiones de la Gerencia, tales como análisis de los competidores estratégicos, aplicación del Índice BIGMAC, análisis de ausentismo o rotación del personal, análisis del ciclo de vida de las exportaciones, análisis sobre insumos y materiales que eviten el sobre stockeo, análisis de diferentes escenarios, entre otros.
- Realizar reuniones o cualquier tipo de actividades periódicas que contribuyan a la integración del personal, a la motivación y a la interacción de las distintas áreas, fomentando el trabajo en equipo y mejorando la comunicación.
- Utilizar herramientas de Gestión como ser Benchmarking, Justo a Tiempo, normas de calidad, con el objeto de lograr la mejora continua de los procesos de la empresa.

- Analizar las principales causales de costos en la bodega y tratar de eliminar los costos evitables y de disminuir los costos inevitables, teniendo en cuenta además la idea de costo objetivo.
- Realizar un análisis de Costo/Beneficio que estudie la conveniencia o no, de tercerizar el vestido de los vinos y el almacenamiento.
- Involucrar y hacer parte al personal de las acciones de RSE que implementa la empresa de manera de contribuir al grado de compromiso y sentido de pertenencia de su personal.



## Conclusiones

Cada vez son más las bodegas boutique que intergran el sector vitivinícola mendocino. La alta competencia, la globalización de mercados, la saturación de etiquetas y el contexto en el cual se desenvuelven estas pequeñas bodegas genera que sólo sobrevivan las más fuertes. Para lograr y mantener una mayor participación en el mercado, las bodegas boutique tienen que analizar y aplicar Herramientas de Gestión tendientes a lograr importantes ventajas sobre sus competidores. La aplicación de estas herramientas no son exclusivas para grandes emprendimientos, sino que se relacionan con una visión empresaria en particular.

En cuanto a cuál herramienta de gestión aplicar, como se mencionó anteriormente, hay un gran abanico de herramientas que se adecuan cada una de las distintas necesidades que tienen las empresas. Entre las herramientas que se analizaron se pueden mencionar: Benchmarking, Sistema Justo a tiempo, Proceso de mejora continua, Trazabilidad, Gestión de la Calidad y Gestión de costos, entre otras.

Es necesario que en la gestión exista profesionalización, ya que esto facilitará la aplicación de estas herramientas y la obtención de resultados exitosos.

Como se pudo observar a lo largo de todo el trabajo, las bodegas boutique se caracterizan por ser empresas pequeñas, muchas de ellas familiares y otras cuyos dueños poseen profesiones afines o simplemente se iniciaron en el negocio por gusto, exportan casi la mayoría de su producción, apuntan a un nuevo tipo de consumidor y valoran la calidad ante todo. Estas condiciones demuestran que las bodegas boutique poseen características distintivas en cuanto a las bodegas tradicionales, lo cual exige que al avanzar la empresa en el transcurso del ciclo de vida de la empresa, tanto desde la etapa de crecimiento como en la de maduración no se descuiden los pilares que las caracterizan: producción limitada, alta calidad y elaboración artesanal con alta dosis de tecnología, entre otros.

Mendoza cuenta con una gran cantidad de bodegas que se encuadran dentro de las características de las bodegas boutique. Entre los factores que contribuyen en la

diferenciación de los vinos de estas bodegas, logrando que sean productos únicos, es posible mencionar la imagen que representan, el estilo arquitectónico de su bodega, los servicios que ofrecen, la historia y tradición que los identifican, su filosofía de trabajo, entre otros.

Sobre los conceptos y temas expuestos a lo largo de todo el trabajo se realizó un análisis tomando como caso de estudio la Bodega Pulenta Estate. En esta investigación se comprobó que esta bodega aplica y podría aplicar en un futuro los conceptos teóricos anteriormente tratados. Debido a esto y con la aplicación de todo el bagaje conceptual a este caso de aplicación práctica, fue posible realizar una serie de consideraciones en cuanto a algunas recomendaciones y sugerencias que es posible aportar a esta bodega boutique, con el fin de contribuir a su gestión.

## Bibliografía

- ALVAREZ, Héctor F., "Principios de la Administración" (Córdoba, Argentina, Eudecor, 1999), 460 páginas
- CHOREN, Gustavo, "Las comparaciones no siempre son odiosas", Revista "EL CONOCEDOR", n° 63, Argentina, (2010), 102 páginas
- FRUGONI, Lourdes, "Vinos de alta gama", Revista "Master Wine", n° 82, Argentina, (2008), 123 páginas
- HANSEN, Don & MOWEN, Maryanne, "Administración de Costos: contabilidad y control" (México, International Thomson Editores, 2007) 1004 páginas
- HARRIGTON, James, "Mejoramiento de los procesos de la empresa" (Colombia, Mc Graw Hill, 1998), 309 páginas
- LAMATTINA DE FERRARI, María, "La competitividad a través de los Clusters", Revista "Cámara de Comercio Exterior de Cuyo", n° 50, Argentina, (2005), 85 páginas
- MALIZIA, Gabriela, "Claves para el éxito de las bodegas pequeñas", Revista "Vinos & Viñas", n° 10, Argentina, (2007), 120 páginas
- MENDOZA, Ángel, "El correcto profesional del vino", Revista "El Vino & su Industria", n° 62, Argentina, (2007), 90 páginas
- PICIANA, Fernando, "Consumidor inteligente", Revista "EL CONOCEDOR", n° 54, Argentina, (2009), 115 páginas
- PICIANA, Fernando, "El consumidor de los vinos boutique", Revista "EL CONOCEDOR", n° 33, Argentina, (2008), 113 páginas
- PORTER, Michael, "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de las industrias y competidores"(Nueva York, The Free Press, 1980), 389 páginas
- RILEY, Daniel, "Estrategias Competitivas. Bases de Costos de inversión para empresas industriales". (Nueva York, Booz Allen y Hamilton, 1987) 420 páginas
- SHANK, John K. y GOVINDARAJAN, Vijay, "Gerencia Estratégica de Costos"( Bogotá, Editorial Norma, 1995) 340 páginas

SIMONE, Ramiro, "El desafío de la trazabilidad", Revista "El Vino y su Industria", n° 33, Argentina, (2005), 130 páginas

SOLÁ, Marcelo, "Vertical de Yacochuya", Revista "CATACIEGAS", n° 6, Argentina, (2007), 76 páginas

## Referencias

Argentina, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV). (Fecha de consulta: 03/02/2010) Disponible en web: [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)

Diario Clarín. Suplemento económico, iEco.(En línea) (Fecha de consulta: 20/06/2010)  
Disponible en web: [http://www.ieco.clarin.com/empresas/negocio-Argentina-quinto-productor-mundial\\_0\\_143100007.html](http://www.ieco.clarin.com/empresas/negocio-Argentina-quinto-productor-mundial_0_143100007.html)

Welcome Argentina, Información turística sobre la República Argentina. (Fecha de consulta: 01/02/2010) Disponible en web: <http://www.welcomeargentina.com/vino>

Bolivia, Diario El deber. Vinos. Del garaje a la boutique. (En línea) (Fecha de consulta: 10/02/2010)  
Disponible en web: <http://www.eldeber.com.bo/extra/2009-07-26/nota.php?id=090725192302>

Argentina, Mendoza. Diario Los Andes. Bodegueros pura sangre. (En línea) (Fecha de consulta: 10/02/2010) Disponible en web: <http://www.losandes.com.ar/notas/2008/4/26/fincas-355597.asp>

ScienceDirect; "¿Quién es el turista del vino?"; [En línea]; Australia; Fecha de actualización: 20 de junio de 2002; Fecha de consulta:30/05/2010; Disponible en Web: <http://www.sciencedirect.com/science>; ISBN:1851-1732

Bureau Veritas. Certificación de sistemas de gestión. (Fecha de consulta: 01/03/2010)  
Disponible en web: [www.bureauveritas.com.ar](http://www.bureauveritas.com.ar)

Responsabilidad Social Empresaria. Valor económico, social y ambiental. (Fecha de consulta: 01/04/2010) Disponible en web: [www.valos.org.ar](http://www.valos.org.ar)

Gestiopolis. Fuente virtual de información. La competitividad internacional del cluster del vino en Mendoza (Fecha de consulta: 10/05/2010) Disponible en web: <http://www.gestiopolis.com/canales5/eco/lacluster.htm>

Bodega Pulenta Estate. (Fecha de consulta: 01/04/2010) Disponible en web: [www.pulentaestate.com](http://www.pulentaestate.com)

Comunidades de wikis libres para aprender. "Estrategia". (Fecha de consulta: 10/04/2010)

Disponible en web: [http://www.wikilearning.com/articulo/el\\_concepto\\_de\\_estrategia-conclusiones\\_de\\_henry\\_mintzberg\\_y\\_jean\\_paul\\_sallenave/8069-2](http://www.wikilearning.com/articulo/el_concepto_de_estrategia-conclusiones_de_henry_mintzberg_y_jean_paul_sallenave/8069-2)

Grand Cru SA. Importadora de vinos de alta gama. (Fecha de consulta: 30/03/2010)

Disponible en web: . [www.grandcru.com.ar/index.php?sec=3](http://www.grandcru.com.ar/index.php?sec=3)