



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## Licenciatura en Administración

Plan de negocios para el desarrollo de una nueva unidad de negocios en Distribuidora  
Zuppa S.R.L.

Autor

Paula Magalí Manrique

30031

[paumanrique6@gmail.com](mailto:paumanrique6@gmail.com)

Directora

Guevara Federica

Mendoza, 2022

## RESUMEN

La realización de este proyecto surge como una idea personal de poder probar la rentabilidad de agregar la unidad de negocios de vinos a una distribuidora que se dedica exclusivamente a la comercialización y distribución de cervezas y gaseosas.

La presente investigación se propone indagar como ocupar la capacidad ociosa existente en la empresa, al mismo tiempo que se lleva a cabo un nuevo negocio que aumenta la rentabilidad de la misma. También propone que este nuevo negocio arroje resultados positivos por entregarle al consumidor algo diferente, es decir, que el mismo no solo elija el producto, sino una serie de factores que se combinan para que esa experiencia de compra, sea única.

Para lograr lo antes mencionado se definieron objetivos, como hoja de ruta para alcanzar el fin del proyecto. Dentro de estos encontramos relevantes: analizar el entorno, una estratégica segmentación de mercado e identificar necesidades operativas y financieras entre otros.

El presente trabajo de investigación comenzará introduciendo la historia de la empresa y sus objetivos actuales. Luego se dividirá el estudio en 4 capítulos en los que se podrá observar en primer lugar el marco teórico acerca de qué es un plan de negocios y qué busca el mismo, luego el análisis del sector del vino, después los principales vinos de la BDR y cuales son las líneas de producto bajo análisis y por ultimo el armado del plan de negocios, el cual arroja un análisis comercial, análisis operativo para finalizar un análisis financiero entre otras cosas.

Luego del análisis se logró probar la viabilidad del proyecto en estudio.

La bibliografía que sustentará dicho trabajo fue extraída mayormente de libros utilizados durante el periodo universitario, páginas web, foros y blogs.

**Palabras claves:** plan de negocios, sector del vino, distribuidora zuppa srl, análisis comercial, análisis operativo, análisis financiero.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
1. Historia de la empresa.....	5
2. Justificación.....	6
3. Objetivos de la empresa:.....	6
4. Alcance.....	7
5. Hipótesis.....	7
6. Límite Temporal.....	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Metodología de un Plan de Negocios.....	8
¿Para qué sirve un plan de negocios?.....	8
¿Cómo es la estructura de un plan de negocios?.....	8
1.1. Resumen ejecutivo.....	9
1.2. Descripción de la empresa e idea de negocio.....	9
1.3. Análisis del entorno de la empresa.....	10
1.4. Plan de marketing.....	13
1.5. Plan de operaciones.....	19
1.6. Plan financiero.....	20
CAPÍTULO 2: SECTOR DEL VINO.....	22
1. Importancia de la vitivinicultura argentina en el mundo.....	22
2. Vino y salud.....	23
3. Tipo de uva en el vino. Variedades y Varietales.....	24
4. Consumidores.....	26
4.1 Cultura del vino.....	26
4.2 Comportamiento del consumidor de vino en Argentina.....	26
4.3 Características genéricas del consumidor de vinos.....	28
4.4 Segmentación de los consumidores de vino.....	28
4.5 Conclusión.....	31
CAPÍTULO 3: PRINCIPALES VINOS DE BDR Y SUS COMPETIDORES.....	32
1. Novecento Wines:.....	32
2. Dante Wines.....	33
CAPÍTULO 4: ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	35
1. Resumen Ejecutivo.....	35
2. Descripción de la empresa e idea de negocio.....	36
2.1 Visión:.....	36

2.2	Misión:.....	36
2.3	Valores:.....	36
2.4	Historia de la empresa.....	36
2.5	Análisis de la industria.....	37
2.6	Equipo gerencial y empresarial:.....	37
2.7	Productos y servicios ofrecidos:.....	38
3.	Análisis del entorno de la empresa.....	39
3.1	Análisis del Macroentorno:.....	39
3.2	Análisis de Microentorno.....	44
4.	Plan de marketing.....	47
4.1	Producto.....	47
4.2	Precio.....	55
4.3	Plaza.....	56
4.4	Promoción.....	57
5.	Plan Operativo.....	60
5.1	Estructura de la Organización.....	60
5.2	Determinación de la ubicación de la empresa.....	64
5.3	Gestión de Recursos Humanos. Pilar people.....	64
5.4	Requisitos Legales.....	70
5.5	Desarrollo de la página web institucional y Redes Sociales.....	72
5.6	Logística Interna y Externa.....	73
5.7	Diagrama de encadenamiento:.....	74
1.	Diagrama de Flujo.....	75
6.	Plan Financiero.....	77
6.1	Factibilidad económica y financiera.....	77
6.4	Inversión Inicial.....	79
6.5	Depreciaciones.....	81
6.6	Financiación.....	81
6.7	Tasa Costo de Capital (KS).....	81
6.8	Flujo de Fondos.....	82
	CONCLUSIONES.....	85
	BIBLIOGRAFÍA.....	86

## DISTRIBUIDORA ZUPPA SRL

### INTRODUCCIÓN

#### 1. Historia de la empresa

Zuppa es una Empresa que se inició como SRL en el año 1991, pero su historia comienza mucho antes cuando en 1980 el señor Cayetano Zuppa quien distribuía soda y algunos pocos cajones de cerveza decide asociarse con quien es hoy dueño de la empresa el señor Luis Manrique, quien acepta y se hace cargo de una cartera de clientes ubicados en el microcentro mendocino.

Cayetano era cliente directo de cervecería, pero al comprar poca mercadería no era muy importante para ellos, poco a poco fueron agrandando sus zonas de ventas y la demanda cada vez era mayor, vieron la oportunidad de empezar a incorporar nuevos productos como jugos, gaseosas y algunos alimentos indispensables, esto los llevó a retirar diariamente 1000 cajones de cerveza y lograron llamar la atención de cervecería como futuros dueños de una zona de venta.

En 1990 muere Cayetano quedando a cargo de su esposa e hijo, quienes tenían el mayor porcentaje de poder sobre la empresa. Lamentablemente estos la llevaron a quiebra, dejando deudas muy grandes en cervecería, como consecuencia de todo este dinero adeudado que CMQ comenzó a dar los primeros indicios de su descontento y advirtió que, si la situación no mejoraba, ya no trabajaría más con ellos

En el año 1991 la sociedad Zuppa/Manrique decide crear una SRL para tratar de salir adelante con todos los problemas económicos que estaban teniendo, pero lo único que hicieron fue generar más deudas en cervecería, al ver esta situación deciden poner en venta sus acciones, las cuales fueron compradas por Luis.

Se presentaron muchos cambios, pero luego de mucho sacrificio se pudo cancelar la deuda con cervecería y se incorporó la preventa personalizada para la atención de todos los clientes, cervecería decide dividir las zonas de gran Mendoza otorgándole a Zuppa la atención de clientes en Guaymallén y Maipú.

Actualmente su estructura es de 81 empleados altamente calificados, una flota de 20 unidades de distribución con una antigüedad a 15 años, y un nuevo depósito ubicado estratégicamente sobre 1 hectárea en el parque industrial Rodríguez Peña en Maipú.

Este nuevo edificio cuenta con todas las comodidades necesarias para los nuevos desafíos que surjan con la compañía.

La empresa es muy sólida y moderna, pero el crecimiento es uno de los mayores desafíos inmediatos. Actualmente Zuppa es dirigida por su Gerente General a cargo de las jefaturas, y equipo de mandos medios. Además, es liderada por Luis Manrique, el presidente de la sociedad, apoyado por sus hijas como parte del directorio.

## **2. Justificación**

La razón principal por la cual se plantea el siguiente trabajo de investigación es la necesidad de lograr el crecimiento sostenido de la Distribuidora Zuppa S.R.L ya que, hoy en día es uno de sus mayores desafíos inmediatos.

Actualmente la empresa es liderada por Luis Manrique, mi papá, quien es el presidente de la sociedad y está apoyado por mis hermanas y por mí como parte del directorio. El siguiente trabajo de investigación está motivado por mí, ya que pude ver una gran potencialidad de crecimiento de la unidad de negocio de vinos, y decidí desarrollar un plan de negocios para esta.

En el corriente año se incorporó a la distribuidora todos productos de la bodega Dante Robino, para que se lleve a cabo su comercialización y distribución. Eso se vio reflejado en un incremento de la cartera de productos de la empresa. Esto representa un gran desafío ya que la empresa lleva 29 años abocada al mundo de la cerveza y gaseosas, pero jamás ha incursionado en el mundo del vino.

Es por esto que luego de hacer un análisis se pudo notar que hay una importante carencia de organización en el portfollio de productos dentro de esta UN, y para darle solución a esto se requiere de un plan de negocio que sirva como guía y acompañamiento a iniciarse en el mundo del vino, permitiendo evaluar la viabilidad del proyecto ideado y que sirva para atraer nuevos clientes a Zuppa.

En primera instancia se analizarán aspectos introductorios necesarios para familiarizarse con el tema. En segunda instancia se llevará a cabo un análisis del mercado para poder analizar a sus competidores, clientes, demandas, entre otros. Posteriormente se plantea una estrategia comercial para poder generar una ventaja competitiva, mediante la elaboración de un plan de marketing que ayudará a fijar acciones para poder posicionarse en el mercado y en la mente de los consumidores.

## **3. Objetivos de la empresa:**

### Objetivo General

El objetivo principal del trabajo de investigación es establecer un plan de negocios para desarrollar la unidad de negocios de vinos, permitiéndole a la empresa incrementar ampliamente su cartera de clientes.

### Objetivos Específicos

- Analizar el mercado de los consumidores de vinos.
- Identificar los segmentos a los cuales se va a dirigir la empresa.
- Desarrollar estrategias para ingresar al mercado meta y lograr diferenciarse en el mismo.
- Analizar la posición actual de cada uno de los productos para aplicar las estrategias correctas de comunicación en cada uno de ellos, a través de la matriz BCG.
- Lograr tener un personal altamente capacitado, de modo que realicen sus tareas de manera más eficiente.

#### **4. Alcance**

El alcance de la investigación es lograr un crecimiento sostenido en la empresa gracias al desarrollo de la UN de vinos en Guaymallén y Maipú, estos departamentos están entre los 5 más poblados de Mendoza.

#### **5. Hipótesis**

¿Es posible hacer crecer la cartera de clientes de vinos de la Distribuidora Zuppa, a través de un plan de negocios?

#### **6. Límite Temporal**

Este trabajo tiene por objetivo brindar un plan de negocios para los próximos 3 años para la Distribuidora Zuppa SRL

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

### 1. Metodología de un Plan de Negocios

El plan de negocios es un documento escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, ya que muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.<sup>1</sup>

Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado.

#### ¿Para qué sirve un plan de negocios?

El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar *administrativa o interna* y otra que es conocida como *financiera o externa*.

Desde el punto de vista interno, el plan de negocios sirve como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes como débiles de la empresa y posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

Por otro lado, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a informar a posibles inversionistas, ya sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión; a buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados y; a mantener bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario, entre otras cosas.

#### ¿Cómo es la estructura de un plan de negocios?

Es considerable el número de libros y páginas en Internet que muestran la estructura de un plan de negocios, e inclusive muchos concursos nacionales e internacionales determinan la estructura que debe tener el plan de negocios a presentar. Pero la realidad es que no existe una única estructura que pueda servir a los distintos destinatarios o usuarios de este documento. Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante.

En el siguiente trabajo de investigación se llevará a cabo un modelo de plan de negocios para una empresa que ya está puesta en marcha. A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los elementos del plan de negocios:

---

1 KAREN WEINBERGER VILLARÁN, (2009), Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Primera Edición. Perú: editorial: Media Corp Perú

### 1.1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados, breve descripción del proyecto, ventajas competitivas y los indicadores financieros del plan de negocios.

Es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, cuya extensión máxima será de unas tres páginas, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. En la medida que este resumen logre despertar la curiosidad del inversionista y lo motive a conocer más sobre la idea de negocio, hará que continúe con la lectura del documento y lo atraerá como potencial inversionista.

Las preguntas que debe responder el resumen ejecutivo son:

- ¿Qué problemática se ha detectado?
- ¿En qué consiste el proyecto?
- ¿Dónde está el negocio? (cómo se ganará dinero)
- ¿Cuánto dinero se necesita para crearlo?
- ¿Qué resultados económicos se obtendrán?
- ¿Quién llevará a cabo el proyecto?
- ¿Por qué se cree que se tendrá éxito?

### 1.2. Descripción de la empresa e idea de negocio

Aquí es donde se define la visión de la empresa es definida por Fleitman Jack en su obra *"Negocios Exitosos"* (McGraw Hill, 2000) como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

La Visión denominado como el SUEÑO de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Por otro lado, se define la misión empresarial. Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como "un importante elemento de la planificación estratégica".

La Misión<sup>2</sup> Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?

---

<sup>2</sup> Concepto Misión y Visión empresarial por: Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa pdf: <https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/09/D-Gui%CC%81a-para-elaborar-correctamente-la-visio%CC%81n-y-misio%CC%81n.pdf>

- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Además, como el plan de negocios se realiza para una empresa que ya está funcionando, el documento que describe la idea de negocio<sup>3</sup> deberá incluir breve información sobre:

**Historia de la empresa:** ¿cuándo se fundó la empresa? ¿Quién la fundó? ¿Cuál fue la razón o motivaciones para fundar? ¿Cuál fue el giro de la empresa y cómo ha evolucionado hasta la fecha? ¿Qué productos vende y a quiénes?

**Análisis de la industria:** Aquí se buscará conocer ¿cómo se encuentra el sector o industria de la vitivinicultura? ¿La industria está creciendo, está madurando o está en declinación? ¿Qué variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas o legales, a nivel local, regional, nacional o global podrían influir en la industria de manera positiva o negativa?

**Productos y servicios ofrecidos:** En esta parte se indican los productos y servicios que la empresa ofrece en la actualidad. Se debe presentar: ¿cuáles son los atributos y características distintivas de dichos productos o servicios? ¿Quiénes son sus clientes y por qué la actual propuesta de valor es relevante para ellos? ¿Quiénes son los competidores y sus principales proveedores? ¿La empresa tiene alguna ventaja competitiva? ¿Cuál es esa ventaja y cómo piensa mantenerla en el tiempo?

**Equipo gerencial y empresarial:** ¿Quiénes son los socios de la empresa (capacidad, experiencias, conocimientos, actitudes, habilidades, red de contactos y valores)? ¿cuáles son los puestos claves de la empresa y cuáles son las estrategias empleadas para atraer al mejor talento para esos puestos? ¿se trabaja en equipo? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros del equipo, y del equipo empresarial y gerencial en su conjunto?

Además, se debe identificar cuál fue la fuente de información para identificar la idea de negocio. En el presente trabajo, el proceso de identificación de una nueva idea de negocio surge a partir del análisis interno.

### 1.3. Análisis del entorno de la empresa

Siguiendo a Daft (2004), el entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en parte. Es muy importante su estudio ya que permite descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios y ayuda al empresario a identificar las amenazas que dificultan su ingreso al mercado o la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa. También sirve para apreciar el impacto que tendrán las dimensiones ambientales en el establecimiento de estrategias y políticas y en el diseño de las estructuras internas, viendo cómo responde la organización ante los cambios. El entorno puede a su vez subdividirse en macro y microentorno.

---

<sup>3</sup> KAREN WEINBERGER VILLARÁN, (2009), Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Primera Edición. Perú: editorial: Media Corp Perú

- **Análisis del Macroentorno**

Los factores del ambiente del macroentorno son aquellos que afectan indirectamente a la organización y donde la misma no puede influir directamente, por lo que tiende a adaptarse. Se tomará como fuente de información la Matriz FODA y el análisis PEST.

Ambas herramientas arrojan datos interesantes sobre los puntos fuertes y débiles que se encuentran no solo dentro de la organización sino fuera de ella

- **Análisis FODA:**

Una herramienta útil para conocer la situación de la empresa tanto interna como externa es el análisis FODA ya que representa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para ella.

Se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial.

Cuando se trata de una empresa en marcha, es necesario mostrar cuáles son sus recursos, sus capacidades y sus aptitudes centrales que se emplearán para crear una posición competitiva en el mercado; porque, haciendo uso de estos elementos las empresas realizan mejores actividades que sus competidores, diferenciándose y creando mayor valor para sus clientes. A través de este análisis de los componentes de una organización, el empresario podrá decidir cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa, que le ayudarán a aprovechar las oportunidades y a luchar contra las amenazas del entorno.

- **Análisis PEST**

El origen de este análisis se remonta a 1968 con la publicación de un ensayo sobre el marketing titulado "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica" realizado por los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan, es la abreviatura de las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Esta es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

FACTOR POLÍTICO	FACTOR ECONÓMICO
<p>En la actualidad, los factores políticos y legales han pasado a ser el primer plano de importancia en nuestro país. Los más destacados son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La política fiscal</li> <li>● Las restricciones al comercio y la industria</li> <li>● Los aranceles</li> <li>● Gobierno inestable</li> <li>● Barreras al comercio exterior y respuestas de los otros países</li> <li>● Alto riesgo país</li> <li>● Manipulación de las estadísticas</li> <li>● Sistema tributario</li> </ul>	<p>Las condiciones del macroentorno económico juegan un papel fundamental ya que determinan la prosperidad y bienestar general de la economía y esto a su vez afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Algunos de los indicadores macroeconómicos más sobresalientes en el contexto actual son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crisis financiera mundial.</li> <li>● Elevado nivel de inflación.</li> <li>● Altas tasas de interés.</li> <li>● Cepo al dólar.</li> <li>● Trabas a las importaciones.</li> <li>● Quita de subsidios a los servicios.</li> </ul>
FACTOR TECNOLÓGICO	FACTOR SOCIAL
<p>Las tendencias que se dan en el área de sistemas informáticos y nuevas tecnologías. En este aspecto la nueva era digital es un área a tener en cuenta dentro de las empresas.</p>	<p>En este campo se engloban los factores que están relacionados con las características básicas, las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Edad.</li> <li>● Renta total disponible.</li> <li>● Tasa de crecimiento de la sociedad.</li> <li>● Educación.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

• **Análisis del Microentorno: Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

El modelo de las cinco fuerzas que propone Michael E. Porter en su artículo “Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia” (1979) postula que hay cinco fuerzas que básicamente conforman la estructura de una industria. Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo y, por lo tanto, el atractivo de la industria.

Por esto, mientras más fuerte sea cada fuerza más limitada estará la capacidad de las compañías para aumentar precios y obtener mayores utilidades. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentren fuera del control directo de una compañía.

A continuación, se explican las fuerzas en términos generales, para luego analizarlas en el caso particular.

- **Poder de negociación de los compradores:** los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mayor servicio. De manera alternativa los compradores débiles suministran a las compañías la oportunidad de aumentar los precios y obtener mayores rendimientos.

- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo la rentabilidad.
- **Amenaza de competidores potenciales:** se trata de compañías que por el momento no participan en una industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si lo deciden. Amenaza de sustitutos: organizaciones que ofrecen sustitutos que pueden reemplazar a los productos y servicios de la industria o bien presentar una alternativa para satisfacer esa demanda. Los sustitutos cercanos representan una fuerte amenaza competitiva, limitan el precio que la empresa puede cobrar y por lo tanto su rentabilidad.
- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores de una industria:** si esta fuerza competitiva es débil las empresas tienen la oportunidad de aumentar sus precios y obtener así mayores utilidades. Pero si es sólida, la competencia se basa en los precios lo que lleva a una guerra de precios y limita la rentabilidad

#### 1.4. Plan de marketing

Es importante planear muy cuidadosamente los detalles de la mezcla de marketing, que es uno de los conceptos más importantes del marketing moderno.

La **mezcla de marketing** es el conjunto de herramientas tácticas controlables, que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto, precio, plaza y promoción.<sup>4</sup>

Todos estos elementos de la mezcla de marketing conforman la oferta. En ese sentido, la oferta es más que el producto. Es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.

##### 1.1.4 Descripción del producto o servicio

El primer elemento de la mezcla de marketing es el producto o servicio. Cuando se le describe se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta.

###### a. Niveles del producto

Los encargados de la planeación de los productos deben considerar los productos y los servicios en tres niveles. Cada nivel agrega más valor para el cliente.

El nivel más básico es el *beneficio principal*, que responde a la pregunta ¿Qué está adquiriendo realmente el comprador?

En el segundo nivel, los encargados de la planeación de los productos deben convertir el beneficio principal en un *producto real*. Necesitan desarrollar las características, el diseño, un nivel de calidad, un nombre de marca y un envase de los productos y servicios. Finalmente, en el tercer nivel

los encargados de la planeación de los productos deben crear un *producto aumentado* en cuanto al beneficio principal y al producto real, ofreciendo servicios y beneficios adicionales al cliente.

---

4 Marketing Versión para Latinoamérica. Philip Kotler y Gary Armstrong. Pág.53

Hoy se habla del producto aumentado, pues el producto incluye todos los servicios relacionados con él, incluyendo los servicios de pre y postventa, como puede ser la garantía o un curso de capacitación para su adecuado uso. Además, el concepto incluye la calidad del servicio ofrecido y el ambiente en el que se brindó el producto o servicio.

b. Atributos del producto<sup>5</sup>

Para desarrollar correctamente un producto hay que definir a la perfección cuales son los beneficios que este ofrecerá. Estos beneficios se proporcionan mediante la calidad, las características, el diseño, entre otros.

- **Calidad del Producto:** La calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento del mercadólogo. La calidad tiene influencia directa en el desempeño del producto o servicio; de esta forma, está muy vinculada con el valor para el cliente y la satisfacción de éste. En el sentido más específico, la calidad se define como “estar libre de defectos”
- **Características del Producto:** Un producto puede ofrecerse con características variables. El punto de partida sería un modelo austero, sin cuestiones adicionales. La empresa creará modelos de nivel más alto si agrega más características. Las características son una herramienta competitiva para diferenciar los productos de la empresa de los productos de los competidores. Una de las formas más eficaces de competir consiste en ser el primer productor en introducir una nueva característica necesaria y valorada.
- **Diseño del Producto:** Otra forma de añadir valor para el cliente es mediante un estilo y un diseño distintivos del producto. El diseño es un concepto más general que el estilo. El estilo sólo describe la apariencia de un producto. Los estilos pueden ser atractivos o aburridos. Un estilo sensacional puede captar la atención y producir una estética agradable, pero no necesariamente hacer que el producto tenga un mejor desempeño. A diferencia del estilo, el diseño es más profundo: llega hasta el corazón mismo del producto. Un buen diseño contribuye a la utilidad del producto, así como a su apariencia.

c. Packaging

El empaque implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto. Incluye el contenedor principal del producto También podría incluir un empaque secundario que se desecha cuando el producto se va a utilizar. Finalmente, tendría un empaque de transportación que sirve para almacenar, identificar y transportar el producto.

El rótulo, la información impresa que aparece en el empaque, también forma parte de éste. Tradicionalmente, la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing. Con la competencia y el hacinamiento crecientes en los anaqueles de las tiendas detallistas, los empaques ahora deben desempeñar muchas tareas de ventas; desde llamar la atención, hasta describir el producto y venderlo.

### **1.4.2 Estrategia de precio**

Siguiendo a los mismos autores, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. En la

---

<sup>5</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Versión para Latinoamérica. Décimo Primera edición pág 244

mezcla de marketing, el precio es el único elemento que genera utilidades; todos los demás elementos representan costos.

- Fijación de precios

En el entorno actual muchas compañías están utilizando la estrategia de fijación *de precios dinámica*, es decir, fijar distintos precios dependiendo de los clientes y de las situaciones individuales

Los métodos generales para la fijación de precios son:

- Fijación de precios basada en valor:

La fijación de precios basada en el valor utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como clave para fijar los precios. La fijación de precios basada en el valor implica que el comerciante no puede diseñar un producto y un programa de marketing, y luego fijar el precio. El precio se considera en conjunto con las otras variables de la mezcla de marketing, antes de establecer el programa de marketing

- Fijación de precios basada en costos:

El método de fijación de precios más sencillo es la fijación de precios de costo más margen, es decir, sumar un sobreprecio estándar al costo del producto.

La fijación de precios por sobrepuestos está siendo popular por diversas razones. Primero, los vendedores tienen mayor certeza acerca de los costos que de la demanda. Al vincular el precio con el costo, los vendedores simplifican la fijación de precios: no tienen que hacer ajustes frecuentes conforme la demanda cambia. Segundo, cuando todas las empresas en la industria utilizan este método de fijación de precios, los precios tienden a ser similares y, por lo tanto, se minimiza la competencia de precios. Tercero, muchas personas consideran que la fijación de precios de costo más margen es más justa tanto para los compradores como para los vendedores. Quienes venden ganan utilidades justas sobre su inversión, pero no se aprovechan de los compradores cuando la demanda aumenta.

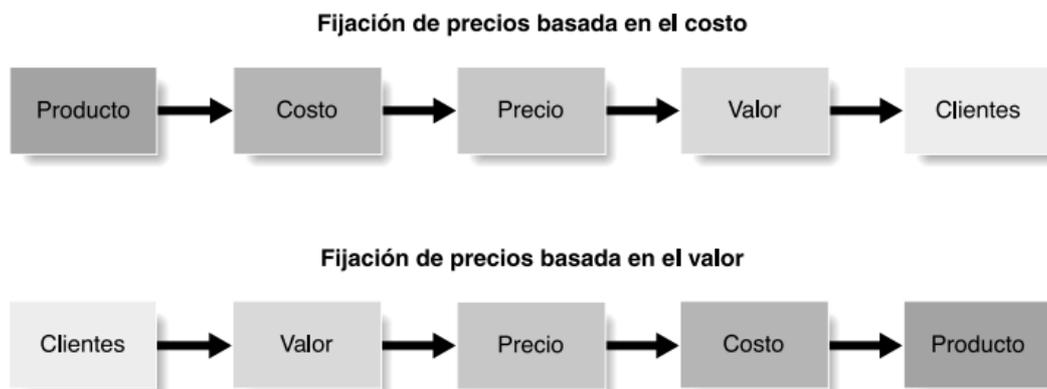


Ilustración 1: Fijación de precios basada en el costo y fijación de precios basada en el valor.<sup>6</sup>

En la figura X se compara la fijación de precios basada en el costo con la fijación de precios basada en el valor. La fijación de precios basada en el costo está controlada por el producto. La compañía diseña lo que considera un buen producto, calcula los costos de la

<sup>6</sup> Fuente: Thomas T. Nagle y Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3a ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2002), p. 4.

fabricación del producto, y asigna un precio que cubra los costos y dé una utilidad meta. Luego, el marketing debe convencer a los compradores de que el valor del producto a tal precio justifica su compra. Si el precio resulta ser demasiado elevado, la compañía debe conformarse con sobrepuestos más pequeños o ventas más bajas, lo cual resultaría en utilidades menores. La fijación de precios basada en el valor revierte este proceso. La compañía establece su precio meta basado en las percepciones que tienen los clientes del valor del producto. De este modo, el valor y el precio meta determinan las decisiones acerca del diseño del producto y en qué costos se podría incurrir. Como resultado, la fijación de precios inicia con el análisis de las necesidades de los consumidores y sus percepciones de valor, mientras que el precio se fija para que coincida con el valor percibido por los clientes. Es importante recordar que un “buen valor” no es lo mismo que un “precio bajo”

### **1.4.3 Estrategia de distribución o plaza**

Según Philip Kotler y Gary Armstrong en Marketing Versión para Latinoamérica decimoprimera edición, un canal de distribución consiste en un conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario de negocios.

Las decisiones de canal de una compañía afectan directamente a cualquier otra decisión de marketing. La fijación de precios de la empresa depende de si trabaja con cadenas nacionales de descuento, de si emplea tiendas de especialidad de alta calidad o de si vende directamente a los consumidores por medio de Internet. La fuerza de ventas de la compañía y sus decisiones de comunicación dependen de qué tanta persuasión, capacitación, motivación y apoyo necesitan sus socios de canal. El hecho de que una compañía desarrolle o adquiera ciertos productos nuevos dependerá de qué tanto esos productos se ajusten a las capacidades de sus miembros del canal.

#### Número de niveles de canal

Las compañías diseñan sus canales de distribución para poner sus productos y servicios a disposición de los consumidores de distintas maneras. Cada capa de intermediarios de marketing que desempeñe algún trabajo para acercar el producto y su posesión al comprador final es un nivel de canal. Como el productor y el consumidor final realizan ciertas funciones, también forman parte de cada canal.

El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal. Es decir, el llamado **canal de marketing directo**, no tiene niveles de intermediarios; la compañía vende directamente a los consumidores. Por ejemplo, Avon y Amway venden sus productos a domicilio, en reuniones de ventas en casas y oficinas, y a través de Internet. Por otro lado, son **canales de marketing indirecto**, aquellos que incluyen a uno o más intermediarios.

#### Sistema de marketing vertical

Un canal de **distribución convencional** consta de uno o más productores, mayoristas y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía separada que trata de maximizar sus propias utilidades, incluso a expensas del sistema como un todo. Ningún miembro del canal tiene tanto control sobre los demás, y existen medios formales para asignar las funciones y resolver el conflicto de canal. En contraste, un **sistema de marketing vertical (SMV)** consta de productores, mayoristas y detallistas que actúan como un sistema unificado. Un miembro del canal es dueño de los otros, tiene contratos con ellos o tiene tanto poder que todos se ven obligados a cooperar.

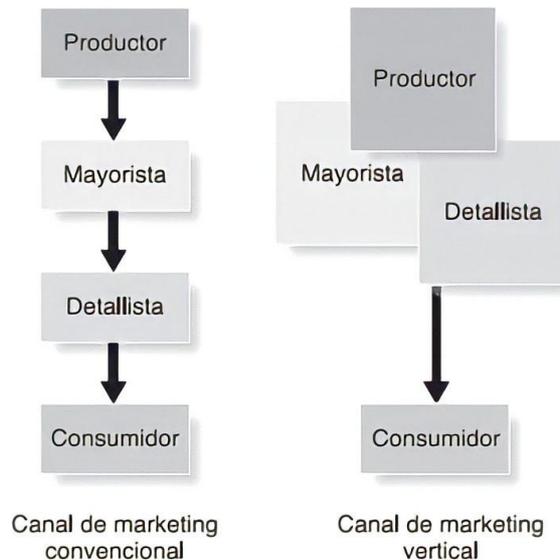


Ilustración 2: El canal de marketing convencional frente al sistema de marketing vertical.<sup>7</sup>

### Estrategia de distribución

**Distribución Intensiva:** una estrategia que les permite ofrecer sus productos en la mayor cantidad de expendios posible. Estos productos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieran.

### Responsabilidades de los miembros del canal

Los productores y los intermediarios necesitan acordar los términos y responsabilidades de cada miembro del canal; deben acordar las políticas de precios, los términos de las ventas, los derechos territoriales y los servicios específicos que debe desempeñar cada uno. El productor debe establecer una lista de precios y descuentos justos para los intermediarios; debe definir el territorio de cada miembro del canal, y pensar con detenimiento dónde colocará a los nuevos distribuidores.

#### **1.4.4 Estrategia de promoción**

El marketing no es solamente el desarrollo de un buen producto, su precio y ponerlo a la venta. Los clientes necesitan conocer el producto antes de la compra del mismo y esto se realiza mediante la promoción.

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. En otras palabras, la promoción es la manera por la cual la empresa transmite la información de sus productos y su imagen misma a los clientes.

Existen diferentes herramientas para promocionar un producto:

##### **a. Publicidad**

En cuanto a la estrategia de la comunicación, la seleccionada fue la Publicidad, esta es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en el cual este está claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios que aparecen en los medios masivos de comunicación<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Fuente: Libro Marketing. Versión para Latinoamericanos de Philip Kotler y Gary Armstrong pág 371

Es muy importante saber cómo elegir entre los principales tipos de medios de comunicación. El responsable de la planeación de medios tiene que conocer el alcance, la frecuencia y el impacto de cada uno de los principales tipos de medios de comunicación, para tomar la decisión correcta.

#### **b. Promoción en Ventas**

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio. Mientras que la publicidad ofrece razones para comprar un producto o servicio, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora.

Casi todas las organizaciones utilizan herramientas de promoción de ventas, incluyendo a los fabricantes, los distribuidores, los detallistas y las instituciones sin fines de lucro. Estas herramientas van dirigidas hacia los compradores finales (promociones para consumidores), los detallistas y mayoristas (promociones comerciales), los clientes de negocios (promociones para negocios), y a los miembros de la fuerza de ventas (promociones para la fuerza de ventas).

### 1.5. Plan de operaciones

El objetivo de este plan es demostrar que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada, en una ubicación conveniente y con un sistema eficiente de comercialización y de distribución, para poder concluir que el negocio es sostenible, a pesar de las bondades del producto o servicio.

En esta sección se desarrollará la estructura organizacional y de gestión de la empresa. Se responderán preguntas tales como, ¿Quién será el responsable? ¿Cuántas tareas y responsabilidades se asignan a cada persona o a cada equipo? Se detallará cómo se gestionarán los recursos involucrados en la comercialización del producto que se ha previsto ofrecer.

Citando a Weinberger Villarán (2009) el plan de operaciones tiene como fin:

- Establecer los aspectos relacionados con el proceso de producción o detallar el núcleo de operaciones que se requieren, en el caso de tratarse de la prestación de un servicio.
- Definir los estándares de producción que harán que ésta sea eficiente, que se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas.
- Describir los recursos necesarios (locales e instalaciones, equipos técnicos, medios humanos, materias primas, etc.) para llevar a cabo la actividad de la empresa, así como la política de aprovisionamiento.
- Determinar el costo del producto/servicio.
- Indicar la tecnología aplicada, la gestión de la calidad, las medidas de protección en el trabajo y las cuestiones medioambientales, en caso de que sea necesario.

Además, se busca analizar y decidir sobre diferentes alternativas técnicas u operativas para vender más, verificando la viabilidad de las mismas, de acuerdo con las restricciones existentes de recursos, ubicación, logística y/o tecnología, de forma que se puedan alcanzar fuertes ventajas sostenibles frente a la competencia. Es necesario dejar constancia de estos puntos:

- Estructura de la organización: Descripción de los puestos y número de personas que entrarán a formar parte del proyecto. Para organizar la empresa será fundamental dividir las funciones en cada cargo y deslindar con claridad las responsabilidades de cada colaborador. Definir los niveles jerárquicos de la empresa, para cada área de gestión e identificar los cargos
- Determinación de la ubicación de la empresa: La ubicación de una empresa es muy importante, pues debe tener como premisa el minimizar los costos de instalación y aprovechar los recursos del entorno, para satisfacer las exigencias del negocio.
- Diseño de estructura y plan de recursos humanos: Roles y responsabilidades, compensaciones, reclutamiento y selección, ambiente de trabajo y clima laboral, capacitación y desarrollo, evaluación de competencias.
- Requisitos legales

- Inversión necesaria
- Desarrollo de página web institucional y redes sociales
- Logística Interna y Externa

#### ❖ **Gestión de recursos humanos, pilar people**

Una vez definidos los objetivos y estrategias del plan de marketing y del plan de operaciones, es muy importante que el empresario desarrolle el plan de recursos humanos. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

El plan de recursos humanos debe considerar:

- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- Los cargos que serán permanentes en la empresa.
- Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
- Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
- El organigrama representa la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
- La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

Los empresarios de las MYPE deben saber que es muy importante determinar las funciones y las responsabilidades de cada puesto porque esto permite:

- Coordinar tareas.
- Supervisar el trabajo y a los trabajadores.
- Establecer medidas de control del trabajo.
- Asignar responsabilidades de las actividades.
- Medir los resultados de las actividades.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores

#### 1.6. Plan financiero

El plan financiero busca demostrar si la producción y comercialización del producto o servicio, le permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable.

Ahora es momento de integrar en el plan financiero todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios. Este plan deberá reflejar todas las decisiones que usted ha tomado a lo largo de su desarrollo. Por ejemplo, si usted decidió introducir un nuevo producto, desarrollar un nuevo mercado, contratar más personal, desarrollar actividades de integración que contribuyan a retener a sus trabajadores, comprar mayores inventarios de materia prima para evitar desabastecimientos, comprar nuevas maquinarias, hacer más publicidad o hacer mayores ofertas o descuentos para captar una mayor porción del mercado, todas esas decisiones tendrán un impacto en sus estados financieros.

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.

- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento.

## CAPÍTULO 2: SECTOR DEL VINO

### 1. Importancia de la vitivinicultura argentina en el mundo

La vitivinicultura argentina se ha convertido en los últimos años en uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional<sup>9</sup>, impulsado por un sostenido proceso de inversiones nacionales y extranjeras, que comenzó a mitad de los 90 y continuó hasta hace pocos años. Algunos de los motivos por los que la vitivinicultura es de suma importancia en Argentina son:

- ❖ Argentina acumula el 2,8% de la superficie mundial de viñedos.
- ❖ Es el 7° productor mundial de uvas que representan el 4% del total mundial.
- ❖ Es el 5° elaborador mundial de vinos, que representan el 5% del total mundial.
- ❖ Es el 9° consumidor mundial de vinos (menos de 10 millones de hectolitros por año).
- ❖ La facturación anual del sector es de USD 2.500 millones. Del total, el 70% corresponde a mercado interno, aproximadamente.
- ❖ El empleo directo e indirecto que genera el sector asciende a unos 130.000 trabajadores en todo el País.
- ❖ El consumo per cápita de vino en la Argentina, a diferencia del consumo de cerveza y gaseosas, muestra una tendencia decreciente en los últimos 30 años, como se puede ver en el próximo gráfico (actualmente, perforó la línea de los 20 litros):

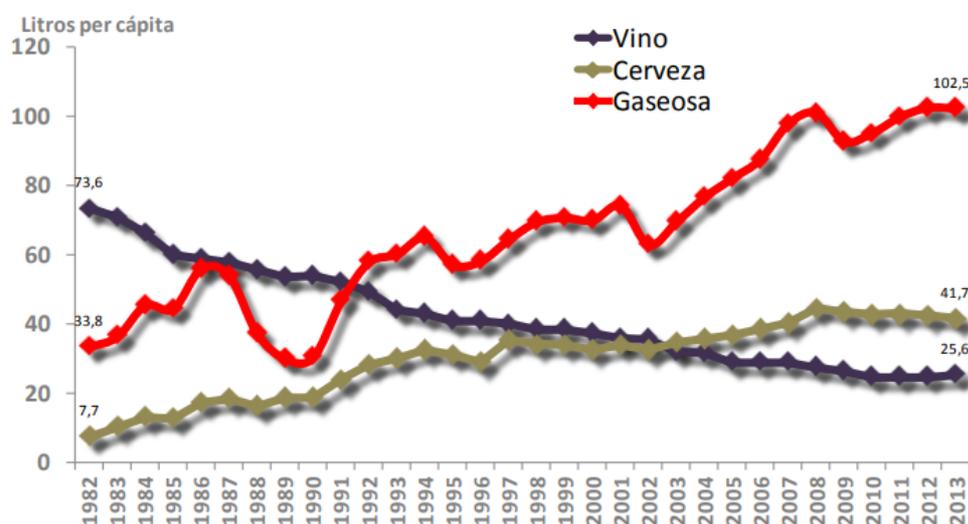


Ilustración 3: Fuente COVIAR

<sup>9</sup> Recuperado del informe del Ministerio de Economía, Infraestructura, y Energía: Importancia de la vitivinicultura argentina en el mundo

## 2. Vino y salud

El uso del vino como medicina aparece en la primera Farmacopea de la historia, la Sumaria, en la Mesopotamia (Nippur), en una tablilla de arcilla escrita con caracteres cuneiforme, 2100 años antes de Cristo (A.C.).

Estudios desarrollados hace más de 20 años pusieron de manifiesto que los países de la cuenca mediterránea europea, tenían un menor porcentaje de infartos de miocardio y una menor tasa de mortalidad por cáncer que la población mundial. En busca de las causas, se llegó a la conclusión que la “dieta Mediterránea” tenía un papel fundamental, ya que se basa en la ingesta de aceite de oliva, frutas, pastas, arroz, legumbres, pescado, pan integral y consumo moderado de vino.

Un ejemplo específico es el de Francia. Francia es un país caracterizado por consumir en su dieta alta cantidad de grasas saturadas. A raíz de esto, se esperaría una alta tasa de mortalidad por enfermedades cardiovasculares. Sin embargo, las estadísticas indican que tiene un 40% menos mortalidad por esta causa, que otros países industrializados. Esta paradoja se apoya en los resultados del estudio de la Organización Mundial de la Salud, que mostraron que la ingesta de cantidades moderadas de vino tinto (200-300 ml/día), sería responsable de la baja incidencia de patologías coronarias en Francia. Posteriormente se demostró que el vino blanco ofrece los mismos beneficios.

El vino contiene, aproximadamente, 1000 sustancias. De ellas las más importantes para la salud, son los polifenoles. Los vinos argentinos poseen una buena capacidad antioxidante, lo que refuerza la recomendación de incluir el consumo responsable de vino en la dieta saludable.

El consumo moderado de vino (1-2 vasos al día) tiene múltiples efectos bioquímicos y celulares benéficos para el sistema cardiovascular, ya que ejerce una protección sobre las células y los anillos de la aorta. Se ha podido establecer que quienes beben en forma moderada tienen menor riesgo de padecer problemas cardiovasculares.<sup>10</sup>

Particularmente en Argentina, existe numerosa evidencia que confirma que el consumo del vino tal cual se produce en el país es beneficioso para afrontar numerosas enfermedades, entre ellas las cardiovasculares y el cáncer. El vino, lejos de ser insalubre, su consumo es recomendado por las organizaciones de salud. Con el objeto de proteger a poblaciones vulnerables es que dichas sugerencias se realizan con cautela, caso comparable con la ingesta de medicamentos.

Algunos de los muchos beneficios que tiene el vino son:

- Salud Digestiva: El vino tinto ofrece este beneficio exclusivo frente a otras bebidas alcohólicas, incrementa las bacterias buenas ayudándole en su reproducción en el sistema digestivo.
- Regulación del azúcar (diabetes) y del peso corporal: El vino inhibe la enzima alglucosidasa, responsable de activar la absorción de glucosa a través del intestino delgado. Su alto contenido de antioxidantes, evita el aumento brusco de glucemia. Acelera el metabolismo y reduce el colesterol. El piceatannol, una sustancia antioxidante, impide el desarrollo de tejido graso y facilita su eliminación, lo que evita subir de peso y facilita perder el que se tiene.

---

<sup>10</sup> Fuente: COVIAR: <https://covi.ar/vino-argentino-bebida-nacional/>

- Alimento saludable: El vino aporta gran cantidad de nutrientes. Se destacan minerales como potasio, calcio, magnesio, manganeso, flúor, sodio, cloruro, boro, cobalto, zinc, cobre, hierro, aluminio y silicio.
- Antiséptico y Analgésico: Desde la antigüedad el vino tiene valor curativo por sus propiedades antisépticas y analgésicas, aplicados en crema o vía oral.
- Disminuye el estrés: La aportación de manganeso beneficia al sistema nervioso disminuyendo el estrés, protegiendo a las células de los daños ocasionados por excesiva actividad.
- Previene el envejecimiento: El resveratrol es estimulado por la vitamina B2, como potente antioxidante que oxigena las células.
- Ayuda a la digestión: Debido a su acidez natural, el vino aumenta la secreción salivar y gástrica, facilitando la digestión.
- Modera el ritmo cardíaco: El potasio es vital en el correcto funcionamiento del corazón, ayuda a mantener una presión arterial normal, imprescindible para el buen funcionamiento del miocardio.
- Aliado contra el cáncer: El resveratrol y los flavonoides ayudan a prevenir y disminuir ciertos tipos de cáncer, como el de próstata, pulmón o mama. Por su alto contenido de antocianinas y proantocianidinas reduce el riesgo de cáncer de estómago.

### 3. Tipo de uva en el vino. Variedades y Varietales

La variedad de uva es muy importante para entender un vino, En países productores, las variedades de uva se consideran el factor más importante para diferenciar un vino. La gente no suele comprar un vino por su origen, sino que busca en la etiqueta cuál es la variedad de este

En esta sección le vamos a prestar atención a las variedades de uva<sup>11</sup> que forman parte de todos y cada uno de los vinos de la bodega Dante Robino:

- **Malbec**: La mayoría de los expertos internacionales coinciden en señalar al Malbec argentino como el mejor del mundo, originario de Bordeaux, donde se usaba para realzar el color y la textura de los tintos. En la Argentina la variedad más fina y con más extensión de cultivo se encuentra en Mendoza. Cuando es joven tiene una notable concentración de aromas frutados, especialmente a ciruelas maduras. No es un varietal que necesite imperiosamente de un añejamiento prolongado, no obstante, lo soporta bien, sobre todo si fue estacionado en barricas nuevas de roble.
- **Cabernet Sauvignon**: Como el Chardonnay entre las blancas, es “la reina” de las variedades tintas. Tiene granos mínimos apretados y de un intenso color azul negruzco. Este cepaje depara un vino viril, de joven muy cargado en tanino, que adquiere con el tiempo una opulencia aterciopelada. Después de algunos años en madera y botella alcanza el pico de la perfección.

Exige suelos secos y áridos. Por eso, aunque la variedad crece en todas las zonas vitivinícolas del país, es en Mendoza donde alcanza su más alto nivel produciendo vinos con aromas y sabores a frutas rojas maduras, con taninos dulces que brindan a los vinos cuerpo sin llegar a ser agresivos.

---

11 Del libro: Vino argentino de Jorge Dengis y María Fernanda Dengis

- **Bonarda:** Un buen vino bonarda se caracteriza a la vista por su color rojo rubí intenso con tonalidades violáceas y púrpuras. En la nariz es intenso y se encuentran aromas a frutos del bosque maduros (moras, cassis y cerezas) con atrayentes toques especiados. En boca su ataque es agradable y de buena intensidad. Una de las características más importantes se ve expresada en la suavidad de los taninos bien maduros amalgamados con la fruta.
- **Vino Gasificado:** Estos se elaboran añadiendo anhídrido carbónico a un vino base. En el momento del llenado del depósito de presión se realiza la adición de jarabe azucarado hasta la concentración deseada y a continuación se introduce en un aparato saturador donde a baja temperatura (0° a 5°C), para favorecer la disolución, se inyecta una cantidad determinada de gas, operación que se tiene que realizar lentamente para que se integre bien en el vino. Azúcar residual 60 G/Lt.
- **Chardonnay:** Se la considera de la más alta jerarquía entre sus congéneres. Se la utiliza para elaborar los más finos varietales blancos y suele ser la base de algunos blancos genéricos y de las más relevantes campañas locales. Produce vinos ricos, equilibrados, de buen aroma y sabor, y notable persistencia. Podemos encontrarla en la zona de Maipú, Tupungato y San Rafael, en Mendoza también se da con excelentes resultados en el Alto Valle de Río Negro.
- **Espumantes:** La principal diferencia de estos radica en el nivel de dulzor
  - Brut Nature: De color oro brillante. En su nariz, su paleta de aromas ofrece frutas cítricas con delicados dejos de pan tostado. En boca es agradable, con una burbuja integrada, persistente y cremosa. Azúcar residual 2 G/Lts, es una bebida seca.
  - Extra Brut: De color amarillo brillante con reflejos verdosos característicos. Fresco con delicadas notas frutales cítricas. Elegante y con un buen equilibrio entre azúcar y acidez. Azúcar residual 10 G/Lt, ofrecen un dulzor grato, pero no relevante.
  - Extra Dulce: De color amarillo dorado con sutiles notas verdosas. Fino y fresco con complejidad frutal. Azúcar residual 60 G/Lt, es una bebida realmente dulce.

## 4. Consumidores

### 4.1 Cultura del vino

Hoy la Argentina está entre los diez primeros consumidores de vino del mundo, con los Estados Unidos liderando la clasificación, donde conviven tanto los mercados tradicionales como Italia, Francia y España, como los del Nuevo Mundo, Australia y Chile, y los mercados emergentes, como China.

Además, el vino se encuentra en segundo lugar entre las bebidas más consumidas por los argentinos, y la tradición de elaboración de vino en Argentina hace que este siga perteneciendo al grupo de las bebidas más populares, además de ser conocido a nivel internacional por su gran calidad.

Otro factor muy influyente en la cultura del vino en Argentina, y más particularmente en Mendoza, es la reconocida Fiesta Nacional de la Vendimia.

Según la Real Academia Española, vendimia (del lat. vindemia) se define como:

1. f. Recolección y cosecha de la uva
2. f. Tiempo en que se hace
3. f. Provecho o fruto abundante que se saca de algo

Se trata de una fiesta tradicional y popular donde se representan, entre otras cosas, los trabajos de cultivo y cosecha de vid, el respeto y el cuidado de la naturaleza, el sacrificio de quienes cosechan ante las inclemencias meteorológicas y el proceso con que se produce el vino.

Para Mendoza la vendimia es mucho más que un sustantivo, es una serie de festejos y fiestas que se realizan en diferentes departamentos y distritos, que comienzan a principio de año y culminan con la gran Fiesta Nacional de la Vendimia, evento lleno de baile, música, teatro, despliegue de luces, escenografía y vestuario.

### 4.2 Comportamiento del consumidor de vino en Argentina

El siguiente análisis se basa en el artículo "Análisis del consumidor de vino" del autor Hugo Ocaña.

A continuación, se desarrollará una fundamentación conceptual de la compra de vinos desde la conducta del consumidor para luego proceder a la segmentación del mercado consumidor en la Argentina.

- Conceptualización de la conducta del consumidor

El producto (vino), como todo producto de consumo, es pensado e imaginado por el cliente como completo y sin fallas; le permite a él proyectarse hacia un estado de completud y al alcance de ciertos logros que no se poseen en determinado momento.

En la relación entre sujeto-objeto, existen dos variables vinculantes: *Valor Cliente (Vc)* que significa el conjunto de imágenes idealizadas que provocan un deseo e inducen a la

búsqueda de su satisfacción; y el *Valor Producto* ( $V_p$ ) que es el valor que el producto crea y comunica a través de símbolos, se resume en un conjunto de características objetivas (contenido, envase, características enológicas) y subjetivas (sabor, aroma, imagen comunicada), contenidas en los llamados "atributos del producto" y que adquieren significación a través de la marca.

Entonces el productor habrá logrado una ventaja competitiva cuando iguala la imagen idealizada que el cliente tiene asociada a su deseo con el conjunto de atributos orientados a satisfacer ese deseo

$$V_c = V_p$$

Cabe aclarar que, ante la diversidad de percepciones asociadas a un deseo, la igualdad anterior es sólo hipotética y, en realidad, el productor logra la tan ansiada ventaja competitiva cuando más se acerca a ella con relación a su competencia.

Luego, la posibilidad del posicionamiento buscado por la empresa requiere de una forma -la marca del producto- y un medio - la comunicación-. La marca es la forma por la cual el producto llega al consumidor y, básicamente, resume el conjunto de símbolos asociados al producto bajo un criterio de señalamiento: la marca señala el conjunto de símbolos del objeto-producto asociados a la imagen idealizada construida por el sujeto-cliente, por lo que:

La ventaja competitiva empresarial se logra a través de la marca dado que ésta es la forma como el producto se posiciona en el cliente. La marca resume las formas de valor, tanto para el cliente como para el producto.

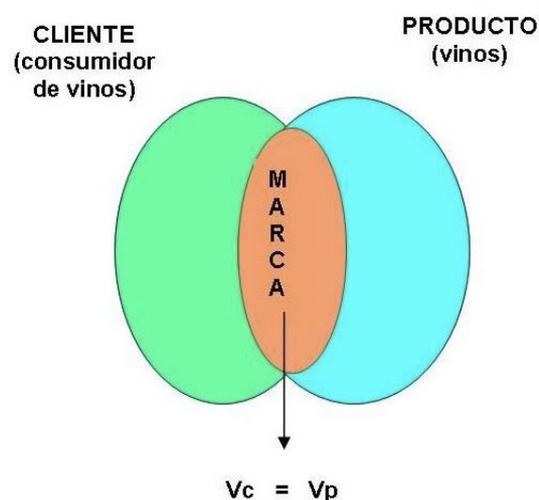


Ilustración 4: Explicación gráfica de valor cliente y valor producto

### 4.3 Características genéricas del consumidor de vinos

Habiéndose establecido las bases acerca de la conducta del consumidor, se realizará a continuación un encuadre de un comprador específico, el consumidor de vinos:

Para un consumidor promedio el vino posee una asignación de valor asociada a:

- La marca.
- El precio
- Relación marca/precio

Esta valoración nos acerca a la posibilidad de tres segmentos de mercado:

1. El segmento que demanda una marca/símbolo por la cual los clientes están dispuestos a pagar un precio superior al promedio referencial del mercado.
2. El segmento que demanda un vino genérico (básico) con tal de pagar un precio por debajo al promedio referencial de mercado.
3. El segmento que demanda una marca/símbolo cuyo precio esté más/menos cercano al referencial del mercado.

La imagen idealizada por el consumidor promedio respecto al vino es la de producto-placer, mientras que el simbolismo que ve reflejado el consumidor promedio respecto del producto-vino, está asociado a un ritualismo caracterizado por:

- Los hábitos y comportamientos de consumo que se mantienen más o menos estables en el tiempo.
- Una demanda que, en términos de cantidad, no responde a los cambios estimulados desde la oferta, es decir, la cantidad demandada se mantiene estable/baja.

Además:

- Se resisten a cambiar en sus hábitos de consumo.
- Aceptan las normas de consumo según la estructura de mercado vigente.
- Fuerte identificación con la estructura social a la que pertenecen.

Esta relación sirve para segmentar al mercado al menos en dos grupos: los tradicionales y los innovadores.

### 4.4 Segmentación de los consumidores de vino

Esta segmentación se basa en el agrupamiento de clientes como consecuencia de los variables. A continuación, se presentarán distintas combinaciones de variables, a los efectos de tipificar los distintos segmentos.

A continuación, se analizarán la segmentación con las variables "nivel socioeconómico"/ "edad"

Nivel Socioeconómico	Alto	EXPERTOS	ASPIRACIONALES
	Bajo	TRADICIONALES	PRINCIPIANTES
		Adultos	Jóvenes

Edad

Ilustración 5: Matriz de segmentación de los consumidores de vino<sup>12</sup>

a. Segmento "Expertos"

- Adultos del *target* Alto.
- Valor imaginario: estatus, prestigio, socialización.
- Valor simbólico: seducción, innovación.
- Sensibilidad al precio: baja.
- Sensibilidad a la marca: alta.
- Valor de compra: orientada a la marca con representación social dominante.

Además:

- Son conocedores de vinos y emiten opiniones como tales.
- Buscan novedades y están dispuestos a pagar precios caros por ello.

Estrategia competitiva recomendable para este segmento:

- Estrategia de Marca especializada en clientes

b. Segmento "Aspiracionales"

- Jóvenes *target* Alto
- Valor imaginario: excitación, sexualidad, transgresión.
- Valor simbólico: socialización para sentirse y ser parte del grupo.
- Sensibilidad a la marca: alta.
- Sensibilidad al precio: alta.
- Valor de la compra: orientada a la relación marca/precio con representación del sí-mismo dominante.

12 Ocaña, Hugo R. (2006). Análisis consumidor de vinos en la Argentina. *Universum (Talca)*, 21(2), 218-234. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762006000200014>

Además:

- Alto consumo.
  - Baja frecuencia de consumo.
  - Alto deseo de conocimiento y prueba.
  - Búsquedas de imágenes compartidas altamente deseables.
  - Consumo vinculado a la noche.
- Estrategia competitiva recomendable para este segmento:
- Estrategia de Marca/precio especializado en producto.

### c. Segmento "Tradicional"

#### i. Medio:

- Adultos *target* Medio
- Valor imaginario: placer cotidiano con responsabilidad.
- Valor simbólico: familia, hogar.
- Sensibilidad a la marca: alta.
- Sensibilidad al precio: alta.
- Valor de compra orientada a las marcas conocidas de menor precio.

Además:

- Consumo de carácter cotidiano.
- Consumo pautado, consciente, restringido.
- Menor exposición a la moda.
- Marcas tradicionales.
- Rendimiento marca-precio.

Estrategia competitiva recomendada para este segmento:

- Estrategia de Marca/precio para todo el mercado con representación social dominante.

#### ii. Inferior

- Adultos *target* Inferior
- Valor imaginario: proyección de estado de ánimo alegría/tristeza.
- Valor simbólico: bivalencia tradición/familia.
- Sensibilidad al precio: alta.
- Sensibilidad a la marca: baja.
- Valor de la compra orientada al precio.

Además:

- Preferencia por las marcas populares.
- Rendimiento: tomar más al menor precio.
- Valoración del envase tetra-brick por comodidad, funcionalidad, seguridad y percepción de "barato".
- Ciertas percepciones negativas (feo + ácido + olor a alcohol).
- Sesgados a la marginalidad.

- Prejuicio social: vino barato (pobres), vino caro (ricos).
  - o Estrategia competitiva recomendada para este segmento:
- Estrategia de precios para todo el mercado con representación social dominante.

#### d. Segmento "Principiantes"

- Jóvenes *target* Bajo
- Valor imaginario: diversión, descontrol.
- Valor simbólico: grupo social amistoso y/o sexualizado.
- Sensibilidad a la marca: baja.
- Sensibilidad al precio: alta.
- Valor de la compra orientada al precio.

Además:

- Alta tasa de consumo con preferencia en la noche.
- Valoración de los efectos de la embriaguez.
- Consumo sin límites "hasta caer".
- Consumo que prestigia dentro del grupo (audacia, atrevimiento).
- Aceptan sustitutos alcohólicos, especialmente cerveza.
- Preferencia por el envase tetra-brick.

Estrategia competitiva recomendada para este segmento:

- Estrategia de precios para todo el mercado con representación del sí-mismo dominante.

#### 4.5 Conclusión

A los vinos hay que categorizarlos en función de la demanda y, para ello, hay que entender los procesos de compra de los consumidores, incluso superando los estudios clásicos y tradicionales, aportando nuevos enfoques conceptuales que determinen los segmentos de mercados que serán objetivo del negocio. Posteriormente deben clasificarse los distintos tipos de vinos y no antes.

### CAPÍTULO 3: PRINCIPALES VINOS DE BDR Y SUS COMPETIDORES

El logo de la Bodega Dante Robino cuenta con un diseño moderno y elegante, el branding tiene como punto de partida inicial al logo de la bodega: una R dorada con un círculo alrededor. “El círculo que rodea a la R de Robino representa un viaje infinito, el movimiento de nuestros vinos desde hace más de un siglo. Desde aquel sueño que tuvo el Gran Dante allá en su Piamonte natal, hasta el legado que continuó en Mendoza”, explica Nicolás Bruno, gerente general de Bodega Dante Robino.



Ilustración 6: Logo BDR

La inspiración estuvo en el cosmos y eso se ve reflejado en cada una de las líneas:

#### 1. Novecento Wines:

Esta línea representa un sistema de planetas. Sus principales competidores son ALARIS para novecento varietales, y FEDERICO ALVEAR para los espumantes



## 2. Dante Wines

Los Varietales de Dante Wines representan el movimiento elíptico de las órbitas  
Dante Legado tiene una etiqueta disruptiva con las fórmulas de Kepler de la gravitación universal, que sintetiza años de observaciones y estudios del cielo de sus predecesores y sirven como base para los futuros descubrimientos de Newton y Einstein  
Y, por último, Gran Dante, la línea ícono de la bodega, hace un homenaje a los grandes descubridores del Universo.

**DANTE WINES**

**Varietales**



Malbec



Cabernet



White Blend



Bonarda



Extra Brut

**Legado**



Malbec



Cabernet



Blend de Blancos



Bonarda

**Gran Dante**



Malbec



Bonarda



Brut Nature

## CAPÍTULO 4: ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

### 1. Resumen Ejecutivo

La Unidad de Negocios de Vinos en Distribuidora Zuppa SRL, es un proyecto perteneciente a una empresa familiar que tiene como objetivo ampliar la cartera productos. El principal objetivo es abastecer el segmento de clientes al que hoy no se llega con la venta de cervezas.

Esta nueva unidad de negocios busca ofrecer gran diversidad de líneas de productos donde en cada una de ellas exista una importante variedad de variedades y calibres, para poder satisfacer las necesidades de todos los consumidores. Si bien Dante Robino cuenta con varias líneas, este análisis se limitará solo a 2: Novecento Wines y Dante Robino Wines.

Nuestros productos están dirigidos a un público mayor de 18 años, debido a que son productos con graduación alcohólica, es decir, está prohibida su venta a menores de edad. Es por eso que se busca comercializar estos productos en la mayor cantidad posible de puntos de ventas, ya que mientras más esté al alcance del consumidor final, más probable es que este lo compre.

Accederemos a dicho mercado a través de un canal de marketing indirecto, este canal está conformado en primer lugar por el fabricante que es Cervecería y Maltería Quilmes, el único proveedor de la distribuidora, después se Distribuidora Zuppa SRL, después le sigue el detallista quien en este caso sería cualquier kiosco, almacén, autoservicio, bar, restaurante o boliche que se encuentre ubicado en la zona de Guaymallén y Maipú, y por último el Consumidor final. La estrategia a utilizar será una distribución intensiva buscando tener en existencia alguno de los productos de la bodega Dante Robino en tantos PDV (Puntos de Ventas) como sea posible. De esta manera los vinos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieran.

Hay que lograr comunicar correctamente nuestras ventajas competitivas a través de la publicidad, el packaging, la tienda online, las redes sociales, activaciones en pdv, ferias y degustaciones. Es por esto que a través de las redes sociales tales como Instagram, Facebook, se comunica constantemente nuevas promociones o descuentos en productos seleccionados. Esta comunicación también es acompañada con campañas gráficas en la vía pública, y por activaciones en puntos de venta particularmente seleccionados.

El precio de nuestros productos estará fijado con estrategia distinta para cada línea de producto. Para la línea premium, Dante Wines, se utilizará una estrategia de fijación de precio basada en el valor. Por el contrario, para la línea NOVECIENTO WINES se utilizó una estrategia de fijación de precios basada en la competencia, esto implica la fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus costos, precios y ofertas de mercado.

Este negocio se diferencia del resto debido a la aplicación BEES que facilita el momento de hacer el pedido, y permite acceder a numerosos beneficios. Y también debido a nuestra gran oferta de mobiliario, góndolas de calidad, degustaciones, etc.

Al ser un proyecto perteneciente a una empresa ya puesta en marcha, la inversión necesaria no implica un gran desembolso de dinero en relación a comenzar este proyecto de 0. Con una inversión inicial de \$4.901.044,44 el proyecto ya podrá ser puesto en marcha. El proyecto arroja una TIR del 43% siendo esta mayor que la tasa de referencia, del 39%. A

su vez el VAN es de \$974.828,72. Por lo tanto, se concluye que al tener una TIR mayor que el costo de oportunidad y un VAN positivo, el proyecto es rentable en una proyección de los próximos 3 años

## **2. Descripción de la empresa e idea de negocio**

Para comenzar a diseñar la unidad de negocio es necesario sentar las bases del mismo. Se detallan a continuación los pilares que regirán la empresa: su visión, misión y valores.

### 2.1 Visión:

Con la mirada puesta en la distribución y comercialización, se busca posicionar a Dante Robino como bodega líder en todas las zonas atendidas por Zuppa, por sus vinos de calidad y su servicio logístico

### 2.2 Misión:

Somos una empresa familiar que busca ofrecer vinos de primera calidad que permitan satisfacer la necesidad de todo tipo de consumidor. Sin dejar de lado la excelencia en servicio de comercialización y distribución. Otorgando oportunidades de crecimiento a nuestros empleados

### 2.3 Valores:

- ❖ Liderazgo
- ❖ Creatividad
- ❖ Optimismo
- ❖ Trabajo en equipo

### 2.4 Historia de la empresa

Como se mencionó anteriormente en el capítulo 1, Distribuidora Zuppa SRL es una empresa que se fundó en 1991. Pero su gran motivación o su principal razón de ser fundada comienza a surgir mucho antes, cuando en 1980 el señor Cayetano Zuppa quien distribuía soda y algunos pocos cajones de cerveza decide asociarse con quien es hoy el dueño de la empresa el señor Luis Manrique, quien acepta y se hace cargo de una cartera de clientes ubicados en el microcentro mendocino. Desde ese momento, se vieron motivados por la oportunidad de empezar a incorporar nuevos productos como jugos, gaseosas y algunos alimentos indispensables, y así aumentar el número de retiro diario de cajones de cerveza para poder llamar la atención de cervecería y que ésta les otorgue la posibilidad de ser los dueños de una zona de venta. Sueño que más tarde, tras superar varios obstáculos, se hizo realidad para Luis teniendo a cargo la distribución de Guaymallén y Maipú.

Actualmente su estructura es de 84 empleados altamente calificados, una flota de 20 unidades de distribución con una antigüedad de 10 años, y un nuevo depósito ubicado estratégicamente sobre 1 hectárea en el parque industrial Rodríguez Peña en Maipú.

Este nuevo edificio cuenta con todas las comodidades necesarias para los nuevos desafíos que surjan con la compañía.

La empresa es muy sólida y moderna, pero el crecimiento es uno de los mayores desafíos inmediatos. Actualmente Zuppa es dirigida por su Gerente General a cargo de las jefaturas, y equipo de mandos medios. Además, es liderada por Luis Manrique, el presidente de la sociedad, apoyado por mis hermanas y por mi como parte del directorio.

## 2.5 Análisis de la industria

Zuppa trabaja principalmente en el sector de la cerveza, y en cuanto a la industria cervecera sabemos que en Argentina se producen unos 20.000 millones de hectolitros por año, formando actualmente un consumo de entre 41 y 45 litros per cápita. Esta es una bebida de baja graduación alcohólica y tomada en forma moderada puede ser parte de la vida saludable de una persona. La cadena de la cerveza emplea a más de 127 mil personas, que van desde el que lleva la semilla de cebada al campo hasta el distribuidor que lleva la cerveza a los negocios. Con respecto a la situación del sector en la pandemia se ha comprobado que esta etapa ha hecho retraer mucho el consumo

Pero en cuanto a la industria de vinos<sup>13</sup>, es decir la industria de la nueva Unidad de Negocios a desarrollar por Zuppa, se sabe que el consumo de vinos tuvo en el 2020 la mayor suba de los últimos 5 años. El año cerró con un repunte en el consumo de vinos en el mercado interno del 6,5% respecto del 2019, esto representa 57 millones de litros más que el año anterior. La caída en el consumo se había acentuado a partir del año 2016, agravándose en el 2018 donde se tocó la menor cifra histórica de 18,7 L per cápita. Pero durante el 2020 las cosas cambiaron y el consumo per cápita alcanzó los 21L. Durante el 2020 se acentuó la tendencia "tinto centrista", un 9% más que el año anterior, con clara dominancia en el mix de consumo respecto del blanco, 78% tintos y 22% blancos.

Este tema será ampliado posteriormente, presentando un análisis detallado de la herramienta PEST

## 2.6 Equipo gerencial y empresarial:

El gerente de la distribuidora es Gustavo Lopez, quien tiene una trayectoria de 20 años en la empresa de los cuales los últimos 10 ha desarrollado el cargo de gerente. Es una persona que ha logrado desarrollar las habilidades personales necesarias que le han permitido lograr que los seguidores, por voluntad propia, busquen alinearse detrás del objetivo de la organización.

Gustavo comunica sus ideas, conoce a sus seguidores, entiende cómo motivarlos y desarrolla la confianza del equipo. No solo se centra en los intereses organizacionales sino también conoce los intereses de cada persona debido a que ambos deben gestionarse formando una sinergia. Lograr esa unión es una de sus responsabilidades

Por otro lado, un rol fundamental en la gerencia de la empresa, es ocupado por Antonela Manrique, una de las dueñas de la distribuidora. Antonela comenzó a trabajar en la empresa hace 13 años y está al mando desde hace 5 años.

Ella desenvuelve el rol de líder de una manera excepcional ya que es un miembro más del equipo, es quien realiza la tarea de conocer a cada una de las personas que lo conforman,

---

13 [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mercado\\_interno\\_2020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mercado_interno_2020.pdf)

escucharlas, potenciar sus fortalezas, comunicarles la visión y convencerlos de llevarla a cabo. Es responsable de llevar a cabo un arduo trabajo donde debe ganarse sus mentes y sus corazones con el propósito de lograr el mayor compromiso por parte de cada una de las personas.

#### 2.7 Productos y servicios ofrecidos:

En la actualidad la empresa distribuye y comercializa distintos tipos de bebidas. Siendo en el caso de la **cerveza**: Quilmes, Andes, Patagonia, Corona, Brahma, Budweiser, Stella Artois, Iguana; en el caso de las **gaseosas**: Pepsi, Seven Up, Mirinda, Paso de los toros; las **aguas saborizadas**: Awafrut y H2O, **isotónica** como Gatorade, **energizante** como RedBull, y **agua mineral** como Eco de los Andes, Nestlé pureza vital y Glaciar.

En cuanto al rubro de las cervezas, la empresa trabaja con las marcas que pertenecen a la empresa internacional AMBEV por lo cual representan una gran concentración en la industria completando el 65% de participación de mercado.

Además del amplio portfolio de productos que se trabaja hoy en Zuppa, en el año 2020 se incorporó toda la cartera de productos de la bodega Dante Robino, dándole así a la distribuidora una gran potencialidad de crecimiento en dicho rubro. Y eso es justamente de lo que va a tratar este plan de negocios, de desarrollar la UN de vinos para lograr aumentar la cantidad de clientes compradores de vino y de desarrollar estrategias para ingresar al mercado meta y lograr diferenciarse en el mismo.

Particularmente, la mezcla de productos que se trabajará en este trabajo de investigación está compuesta por una amplitud de 2 líneas de productos y a su vez cada línea tiene su profundidad correspondiente. Estas son:

	
<b>DANTE</b> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <b>WINES</b>	Dante Robino Malbec Dante Robino Cabernet Dante Robino Chardonnay Dante Robino Legado Bonarda Dante Robino Legado Malbec Dante Robino Extra Brut Gran Dante Malbec
<b>NOVECENTO</b> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <b>WINES</b>	Novecento Malbec Novecento Cabernet Novecento Chardonnay Novecento Raíces Malbec Novecento Raíces Cabernet Novecento Extra Dulce Novecento Extra Brut

### 3. Análisis del entorno de la empresa

La puesta en marcha de una empresa requiere de un conocimiento detallado del contexto en el que se va a desenvolver. Existen numerosos factores externos que condicionan su funcionamiento, de ahí que el análisis del entorno sea la clave para conocer las tendencias futuras y definir con antelación la estrategia empresarial a seguir. Es por esto que se debe realizar un detallado análisis del contexto de la empresa para poder delimitar el posible escenario de actuación de la misma. Por otro lado, se podrá conocer el atractivo del sector y, en consecuencia, decidir el ingreso o no de la empresa al mismo. A continuación, se desarrollará e investigará a los diferentes integrantes y variables del entorno de la empresa.

#### 3.1 Análisis del Macroentorno:

##### ➤ Análisis FODA:

Como mencioné anteriormente, un plan estratégico debe comenzar con el análisis de las variables que representan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran oferta por parte del mercado laboral</li> <li>• Red de contacto con restaurantes, vinotecas, almacenes, y boliches del territorio delimitado</li> <li>• Enorme cantidad de clientes potenciales</li> <li>• Alianzas estratégicas con grandes clientes</li> <li>• Aumentar el uso de tecnologías en los procesos internos de la organización</li> <li>• Realizar degustaciones en los puntos de venta con mínimo costo</li> <li>• No se necesita gran capital para la inversión inicial</li> <li>• Adquirir más zona</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los productos provenientes de planta que no coincidan con el pedido realizado, o que lleguen paletas de vino con varios nidos.</li> <li>• Alta competitividad en el sector del vino.</li> <li>• Alta carga impositiva para actividades del rubro</li> <li>• Contexto económico actual. Inflación, suba constante de combustible</li> <li>• Fuerte poder del gremio de camioneros</li> <li>• Inseguridad</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran estructura para el adecuado almacenamiento del vino</li> <li>• Personal capacitado y comprometido</li> <li>• Tecnología de punta para obtener acceso rápido a cualquier tipo de información</li> <li>• Procesos definidos eficientes y controlados</li> <li>• Comercialización de productos adquiridos y gestionados por Quilmes, empresa muy bien posicionada en el mercado y la mejor en cuestión de marketing</li> <li>• Excelente red de distribución que permite ofrecer al cliente un servicio de flete adaptado a la frecuencia que necesite el pdv.</li> <li>• Cuenta con una app que le brinda autonomía al cliente a la hora de hacer el pedido, además de beneficios exclusivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que el personal comprometido ayude a fortalecer las alianzas con los clientes y a buscar nuevos.</li> <li>• Aumentar número de puntos de venta atendidos al ofrecer una excelente línea de vinos de una prestigiosa bodega</li> <li>• Optimizar aún más los procesos a través del uso de la tecnología</li> <li>• Que el personal capacitado en vinos lleve a cabo degustaciones con la finalidad de acercar el producto al consumidor final y lograr fidelización</li> <li>• Ejecutar los PDV más importantes con mesas, sillas, muebles, carteles, bicicleteros, punteras, estantes etc. Esto fortalece la relación con el negocio y permite un mayor acercamiento al consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocar los procesos en optimizar el uso de combustible minimizando los recorridos de las rutas,</li> <li>• Recompensar el compromiso de los empleados para que estos se sientan satisfechos y no desarrollen un gran sentido de pertenencia al gremio enfrentándose así al empleador</li> <li>• Aumentar los niveles de seguridad agregando un portero en la entrada para filtrar el ingreso de las personas a la distribuidora</li> <li>• Poner a disposición del cliente todos los servicios diferenciales a la competencia como el servicio de flete, la aplicación Bees, y los materiales de ejecución para mitigar la alta competitividad del sector.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener a disposición materiales para hacer ejecuciones en el negocio</li> </ul>	<p>final</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar siempre alineados con los objetivos que baja la compañía para tener más posibilidades de adquirir nuevas zonas.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad del personal</li> <li>• Flotas antiguas de vehículos</li> <li>• Falta de experiencia en el rubro del vino</li> <li>• Falta de capacitación sobre atención al cliente.</li> <li>• La estructura no cuenta con la flexibilidad para financiar el vino a diferencia de las bodegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la rotación de personal en puestos en donde el responsable está aburguesado.</li> <li>• Brindar capacitaciones sobre vinos, maridajes, cómo vender un vino etc.</li> <li>• Brindar capacitaciones sobre estrategias para poner siempre al cliente en el centro y dar herramientas para la resolución de problemas</li> <li>• Contratar personal que tenga estudios de sommelier o enología, y experiencia en ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al contratar nuevo personal surgirán nuevas ideas para contrarrestar las presiones de la competencia.</li> <li>• Invertir un buen operador que sepa optimizar las rutas para minimizar los recorridos</li> <li>• Reestructurar las formas de financiación para ofrecer facilidades de pago a 15 o 30 días y así ser competitivos en el sector.</li> </ul>

➤ *Análisis PETS:*

A continuación, se aplican los factores políticos, sociales, ecológicos y económicos a la empresa para conocer el escenario mayor de actuación.

FACTOR POLÍTICO	FACTOR ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>● El Estado nacional lanzó una ayuda para sostener la producción y el empleo durante la crisis desatada por la pandemia de COVID-19. Esta se trata de asistir con la mitad del salario, postergación de aportes patronales, y otros subsidios</li> <li>● Declaración del vino argentino como la Bebida Nacional en el año.</li> <li>● Existencia de la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) como ente aglutinador del sector.</li> <li>● 10 años de la declaración del vino como bebida nacional</li> <li>● El Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 (PEVI) considera a toda actividad vitivinícola nacional en su estrategia a través de la búsqueda del bien común y del desarrollo sustentable. El PEVI ha sido diseñado para crear valor a través de la organización e integración de los actores de la cadena, la producción de vinos con mayor calidad y consistencia en todos los segmentos y productos, el desarrollo de nuestra capacidad exportadora y de negociación, la penetración en mercados y la fidelización de clientes y consumidores</li> <li>● Fuerte organización político gremial del sector, a través de distintas cámaras empresarias, foros de discusión y fijación de políticas a mediano y largo plazo.</li> <li>● Barrera a las importaciones y exportaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● El Nivel general del Índice de Precios al Consumidor registró en diciembre un alza de 4,0%, y acumuló en los doce meses de 2020 un incremento de 36,1%.</li> <li>● Se desvalorizó de un 40,5% a un 89% frente al dólar estadounidense durante el 2020</li> <li>● Ley de edulcoración de gaseosas con jugos naturales. La vitivinicultura en su conjunto pretende impulsar el uso de jugo concentrado de uva en la demanda de edulcoración de bebidas analcohólicas. Potenciaría la producción de mosto y la incorporación a las gaseosas de componentes naturales y saludables.</li> <li>● Ingresos Brutos. Regulación del comercio exterior. Proyecto de ley sobre títulos vitivinícolas: Que busca incrementar el precio del vino y sacar la plaza del blanco escurrido.</li> </ul>
FACTOR TECNOLÓGICO	FACTOR SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistemas automáticos basados en cámaras de alta resolución que analizan el tamaño, la forma y el color de la uva</li> <li>● Sistemas tecnológicos que se utilizan para controlar la temperatura, tanto de la uva, como de la fermentación y de la conservación de cada vino.</li> <li>● Rapidez de los avances</li> <li>● Cambios en los sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hoy por hoy se vive en una sociedad obsesionada por la salud, lo saludable, la calidad de vida y el estar en forma, a la vez el vino se diferencia de otras bebidas ya que está adornado de atributos saludables que se deberán potenciar</li> <li>● En una sociedad que valora el ocio y lo prioriza</li> <li>● Crecimiento y distribución demográfica</li> <li>● Empleo y desempleo</li> <li>● Sistema de salubridad e higiene</li> </ul>

### Factor Político

- El Estado nacional lanzó una ayuda para sostener la producción y el empleo durante la crisis desatada por la pandemia de COVID-19. Esta se trata de asistir con la mitad del salario, postergación de aportes patronales, y otros subsidios
- Declaración del vino argentino como la Bebida Nacional en el año.
- Existencia de la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR) como ente aglutinador del sector.
- 10 años de la declaración del vino como bebida nacional
- El Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020 (PEVI) considera a toda actividad vitivinícola nacional en su estrategia a través de la búsqueda del bien común y del desarrollo sustentable. El PEVI ha sido diseñado para crear valor a través de la organización e integración de los actores de la cadena, la producción de vinos con mayor calidad y consistencia en todos los segmentos y productos, el desarrollo de nuestra capacidad exportadora y de negociación, la penetración en mercados y la fidelización de clientes y consumidores
- Fuerte organización político gremial del sector, a través de distintas cámaras empresarias, foros de discusión y fijación de políticas a mediano y largo plazo.
- Barrera a las importaciones y exportaciones.

### Factor Económico

- El Nivel general del Índice de Precios al Consumidor registró en diciembre un alza de 4,0%, y acumuló en los doce meses de 2020 un incremento de 36,1%.
- Se desvalorizó de un 40,5% a un 89% frente al dólar estadounidense durante el 2020
- Ley de edulcoración de gaseosas con jugos naturales. La vitivinicultura en su conjunto pretende impulsar el uso de jugo concentrado de uva en la demanda de edulcoración de bebidas analcohólicas. Potenciaría la producción de mosto y la incorporación a las gaseosas de componentes naturales y saludables.
- Ingresos Brutos. Regulación del comercio exterior. Proyecto de ley sobre títulos vitivinícolas: Que busca incrementar el precio del vino y sacar la plaza del blanco escurrido.

### Factor Tecnológico

- Sistemas automáticos basados en cámaras de alta resolución que analizan el tamaño, la forma y el color de la uva
- Sistemas tecnológicos que se utilizan para controlar la temperatura, tanto de la uva, como de la fermentación y de la conservación de cada vino.
- Rapidez de los avances
- Cambios en los sistemas

## Factor Social

- Hoy por hoy se vive en una sociedad obsesionada por la salud, lo saludable, la calidad de vida y el estar en forma, a la vez el vino se diferencia de otras bebidas ya que está adornado de atributos saludables que se deberán potenciar
- En una sociedad que valora el ocio y lo prioriza
- Crecimiento y distribución demográfica
- Empleo y desempleo
- Sistema de salubridad e higiene

### 3.2 Análisis de Microentorno

#### ➤ Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Siguiendo con lo anteriormente mencionado en el Capítulo 1, sabemos que el análisis de las 5 fuerzas de Porter se basa en el análisis de las variables que afectan directamente al plan de negocios en estudio. De ellas dependerá cuán atractivo es el sector en el que se desarrollará la empresa.

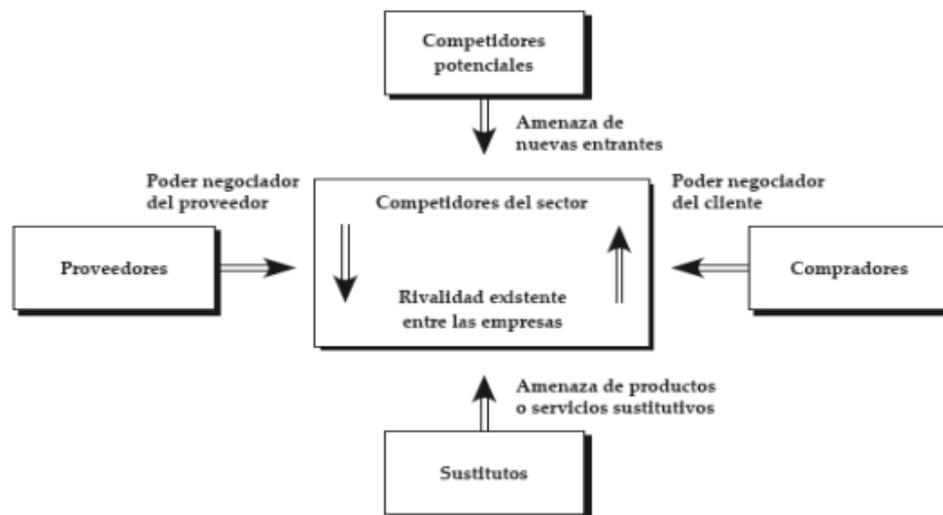


Ilustración 7: Adaptación de Porter – Estrategia competitiva

- Poder de negociación con los compradores

El mercado meta de la unidad de negocios de Dante Robino son todos los hombres y mujeres mayores de 18 años.

Actualmente la distribuidora tiene 2800 clientes de cerveza, de los cuales se pretende que al menos un 75% de los mismos sea cliente de vinos.

Dentro de los consumidores de vino vamos a hacer una diferenciación de acuerdo a los conceptos vertidos por Philip Kotler y Gary Armstrong<sup>14</sup>.

- Mercados de consumo: Consiste en individuos y hogares que compran bienes para su consumo personal.

---

14 KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Op. Cit. Página 70

- Mercados de revendedores: Compran bienes para revenderlos obteniendo una utilidad por su intermediación en el proceso. Generalmente no le agregan valor al producto.

Con respecto a la primera clasificación vemos que en el sector vitivinícola existe una gran oferta de productos, ya que se cuenta con muchos establecimientos elaboradores y cada uno de ellos cuenta con un determinado portafolio comercial, lo que posibilita que los clientes puedan elegir entre una amplia gama de productos ofertados y a partir de allí tomar una decisión de consumo de acuerdo a las preferencias. Lo que le da un poder de negociación importante a los clientes.

Cabe destacar que la bodega Dante Robino ahora pertenece al gigante Cervecería y Maltería Quilmes, empresa la cual pudo destinar un gran desembolso de recursos a grandes campañas publicitarias. Esta acción se vio reflejada ya que la bodega pasó del puesto N° 46 al N° 11 en el ranking de las mejores bodegas del país. No obstante, esto no disminuye el poder de negociación de los mercados de consumo.

Por otro lado, algunos ejemplos de la segunda clasificación son:

- Kioscos
- Autoservicios
- Mayoristas
- Bares
- Restaurantes
- Vinotecas

En estos casos se ve una situación similar a los mercados de consumo, notando que todos los canales mencionados anteriormente tratan de aumentar su rentabilidad a costa de un alto poder de negociación, que les posibilita tener una gran oferta de establecimientos elaboradores interesados en los servicios que ellos ofrecen. Esto hace que en muchos casos la rentabilidad de los intermediarios sea mayor incluso a la rentabilidad de los elaboradores.

- *Poder de negociación de los proveedores*

La distribuidora trabaja con un solo proveedor que es Cervecería y Maltería Quilmes. Esto representa para la distribuidora un conjunto de fortalezas y debilidades por trabajar de dicha forma.

Una de las principales fortalezas es trabajar en línea con la compañía líder en el mercado argentino en la comercialización y distribución de bebidas, y a su vez le permite trabajar con los mejores programas de excelencia que ayuda a Zuppa a estandarizar los procesos, además se fomenta la búsqueda constante de la mejoría en cada una de las áreas, el mantenimiento de las mismas y un adecuado control de las gestiones. También la distribuidora puede acceder a constantes capacitaciones de los mayores expertos en la industria, y como consecuencia, plasmar cada uno de los aprendizajes adquiridos en cada proceso.

Cada año Zuppa tiene el privilegio de ser auditada por dos equipos, uno lleva el nombre de Galaxia Q quién se enfoca en auditar las áreas de Administración y Ventas; y el segundo es DPO, programa que evalúa las áreas de Flota, Distribución y Entrega.

Como debilidad vivenciamos el alto poder de negociación que tiene Cervecería al ser el único proveedor, y además el desabastecimiento de mercadería que nos genera cada vez que hay faltante de producción en planta.

Como Zuppa es distribuidor oficial de CMQ, resulta impensable trabajar con otra compañía y/o proveedor ya que si esto sucediera CMQ tiene el poder de quitar la distribución de la zona. Existe un contrato de exclusividad que debe cumplirse más allá de cualquier contexto.

- Amenaza de entrada de competidores potenciales

Como ya mencioné anteriormente, en el sector vitivinícola, crece el número de elaboradores año tras año; esto se traduce en un sector con bajas barreras de entrada a nuevos competidores. Es por esto que disminuye considerablemente el atractivo del sector ya que existe una permanente amenaza de que ingresen nuevos competidores.

Actualmente el gobierno lanzó líneas de crédito con la intención de acompañar y fortalecer a bodegas, cooperativas, pequeños productores mendocinos y establecimientos vitivinícolas de mayor envergadura. El principal objetivo es cubrir las necesidades de todos aquellos actores vinculados a producción y elaboración de vinos<sup>15</sup>.

Además, otro factor que desalienta el atractivo del sector vitivinícola en Mendoza es que el reconocimiento internacional de la calidad del producto mendocino, y excelentes condiciones agroecológicas para la elaboración de distintos varietales, alientan a los competidores potenciales a ingresar ya que funciona como a una vidriera para los grandes inversores nacionales e internacionales. Muchas de estas personas que cuentan con otras actividades principales, ven en la vitivinicultura una actividad complementaria. Un claro ejemplo de esto (aunque hay varios) es la última incursión en el mercado del famoso jugador de la Selección Argentina de fútbol Lautaro Martínez.

- Amenaza o presión de productos sustitutos

Dentro del sector de mercado de las bebidas alcohólicas los principales productos son:

- o Cerveza
- o Vino
- o Bebidas espirituosas como ginebra, vodka, anís, brandy, ron,
- o licor, aguardiente de vino, orujo.
- o Sidras
- o Aperitivos: como el Fernet, Campari, Martini, Hesperidina,
- o Pinal, Cynar

El principal sustituto del vino en el mercado interno es la cerveza, que según un informe de Alimentos Argentinos<sup>16</sup>, organismo dependiente del Ministerio de Agricultura, la producción nacional de cerveza se encuentra a cargo principalmente de cuatro grandes empresas: Cervecería Quilmes, Compañía Industrial Cervecera (Cicsa) Inversora Cervecera (Icsa) e Isenbeck.

La cerveza se encuentra en el primer lugar en cuanto a la participación de mercado de bebidas alcohólicas a nivel mundial, Latinoamericano y, también, a nivel país.

Sin embargo, durante el 2020 se vivió un crecimiento exponencial del vino, este recuperó mercado respecto a su competidor, la cerveza, como resultado de dos circunstancias: precios adecuados y competitivos; y que ha crecido la calidad en los segmentos medios y bajos.

- Rivalidad sectorial

---

15 <https://www.mendoza.gov.ar/prensa/mendoza-financiera-gastos-de-cosecha-acarreo-y-elaboracion-de-uva-2022/>

16 Subsecretaría de Alimentos y Bebidas. Panorama cervecero por Lic. Amelie Ablin

El análisis de la competencia es fundamental para tomar decisiones. Es un sector muy competitivo, por la gran cantidad de oferta que existe en nuestra provincia por lo cual se hace evidente la intensa rivalidad que existe entre los competidores que forman parte del mismo.

Es por eso que Zuppa busca diferenciar sus productos para poder obtener una ventaja competitiva que le permita avanzar sobre una mayor porción del mercado.

Es por esto que hemos identificado para cada uno de los productos cual su competidor directo, es decir cuales son aquellos que ofrecen un producto casi igual al que comercializa la distribuidora, y buscan satisfacer las mismas necesidades. Cada uno de los competidores directos se maneja con un rango de precio bastante similar al correspondiente producto de Dante Robino.

De este modo, analizamos que dentro de la línea de Novecento Wines, el competidor directo de Novecento Malbec es Alaris, y el de Novecento Raíces es Portillo. Y dentro de la línea Dante Wines, el competidor directo de Gran Dante es El Enemigo y el de Dante Reserva es Ruttini.

Como conclusión, en el sector se observa que:

- Existe gran diversidad de oferentes y de productos. Por lo cual los esfuerzos que debe realizar Dante Robino es más alto.
- Las empresas más grandes están utilizando gran cantidad de recursos en campañas publicitarias. Por ejemplo: FECOVITA con su marca Estancia Mendoza, Bodega Trapiche, Bodega Callia, entre otras.
- No se detectan barreras a la entrada y tampoco de salida del sector. Lo que hace fluctuante la cantidad de empresas elaboradoras año a año.
- Las empresas deben tratar de diferenciar sus productos para poder obtener una ventaja competitiva que le permita avanzar sobre una mayor porción del mercado.
- Es un sector muy competitivo, por lo cual se hace evidente la intensa rivalidad que existe entre los competidores que forman parte del mismo.

#### **4. Plan de marketing**

Para alcanzar al mercado potencial y satisfacer a los clientes se trabajó sobre el Marketing Mix fijando estrategias en cada una de las líneas bajo análisis Novecento Wines y Dante Wines, obteniendo como resultado la siguiente mezcla comercial:

##### 4.1 Producto

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing" (2007), lo definen como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor. El producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea". Este concepto refleja la idea de que los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos cuando adquieren un producto: compran satisfacción en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto.

El producto principal de esta UEN son los vinos de Dante Robino, estos son considerados bienes tangibles de consumo no duradero, es decir los consumidores los compran para su propio uso y se consumen por lo general en una o varias veces que se usen. A su vez se pueden clasificar según los hábitos de compra, por lo que los vinos de Dante Robino serían

productos de conveniencia ya que es un bien de consumo que el cliente suele adquirir con frecuencia, de inmediato y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra.

#### 4.1.1 Niveles de Producto

“Los encargados de la planeación de los productos deben considerar los productos y los servicios en tres niveles. Cada nivel agrega más valor para el cliente” (Kotler 2007, pág. 238). Los productos presentan los siguientes tres niveles:

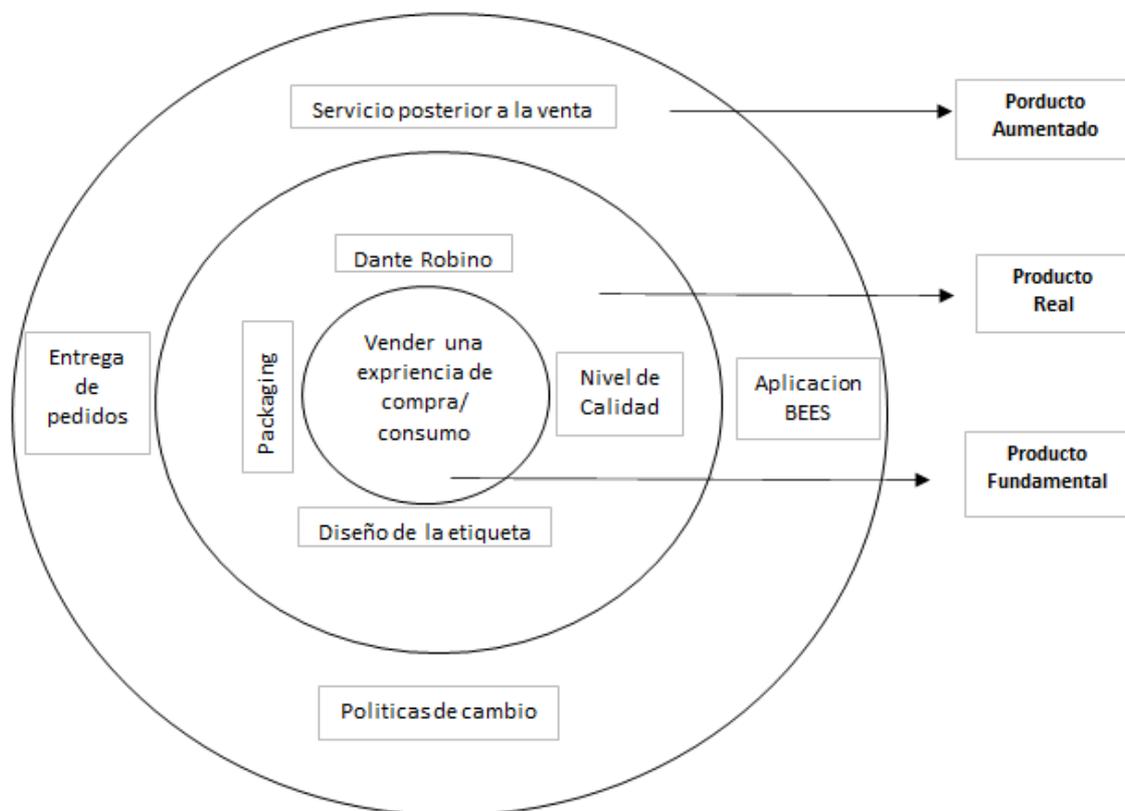


Ilustración 8: Niveles del producto. Elaboración propia

- **Producto fundamental o Beneficio Principal**

Este es el nivel básico que aborda la pregunta: ¿Qué es lo que en realidad está comprando el cliente? El producto fundamental se encuentra en el centro del producto total.

En este caso el producto central son los vinos DANTE ROBINO, los cuales buscan vender una experiencia de compra al consumidor. Tanto los clientes directos como el consumidor final, buscan mucho más que otro vino en sus góndolas, buscan el servicio diferencial que haga de su experiencia de compra una realidad única

- **Producto Real**

Una vez definidos los beneficios que brinda el producto a los consumidores, se debe crear un producto real alrededor del producto fundamental. Los productos reales tienen cinco características: nivel de calidad, características, diseño, nombre de la marca y packaging. En este caso, Dante Robino a través de su significado, de los diseños originales en las etiquetas, de sus innovadoras formas de publicidad, de la excelente calidad de los vinos, y del packaging seguro para que conserve la calidad del vino, se ha buscado combinar todos con sumo cuidado con el fin de proporcionar el beneficio fundamental: Vender experiencia de compra y de consumo.

- **Producto Aumentado**

Finalmente se debe crear un producto aumentado alrededor del producto fundamental y real, ofreciendo servicios y beneficios adicionales para el consumidor.

La distribuidora Zuppa tiene como objetivo proporcionar mucho más que un vino, es decir, esta pretende brindar una solución completa. Brinda políticas de cambios para el caso de que llegue el producto con alguna rotura, cambiado o en diferente fecha a la solicitada. También realiza las entregas de los pedidos a tiempo para que puedan garantizar el stock de la semana asegurando no sufrir desabastecimiento de producto en ningún momento.

Cada cliente tiene asegurada una o dos visitas semanales de un promotor de ventas para que este lo mantenga al tanto de las promociones, le comente sobre nuevas incorporaciones a las líneas de DR, le dedique tiempo a la ejecución del negocio poniendo a su disposición afiches de promociones tanto internos como externos, muebles, punteras, barriles, y muchas cosas más dependiendo la necesidad del PDV.



Ilustración 9: Productos ejecutados y espacios ganados en el cliente “Almacén de Olivas”

Además, Zuppa ofrece servicios como BEES que es una aplicación amigable y fácil de usar, enfocada en facilitar la solicitud de pedido del cliente, minimizando el tiempo de proceso y beneficiándose de la asesoría del promotor en su punto de venta ya que se asegura que a este no le faltará tiempo para la ejecución del producto. También esta aplicación le permite al cliente formar parte de un programa de puntos, donde en cada compra que realiza le es asignado cada \$100 de la línea económica 1 punto y cada \$100 pesos de la línea premium 4 puntos, estos el cliente los puede acumular para más tarde canjearlo por producto sin cargo. Además, esta aplicación sirve como catálogo de producto para que el cliente tenga siempre a mano la descripción del producto y su precio.

Por otro lado, un servicio posterior a la venta es el Centro de Experiencia al Cliente (CXC), el cual, siguiendo el beneficio fundamental, busca brindar una experiencia al cliente a la hora de hacer un reclamo, solicitud o sugerencia, poniendo a su disposición un 0800 las 24 hs destinado a su atención. Todo este conjunto de servicios genera un valor agregado en los vinos de Dante Robino para satisfacer las necesidades fundamentales de los clientes.

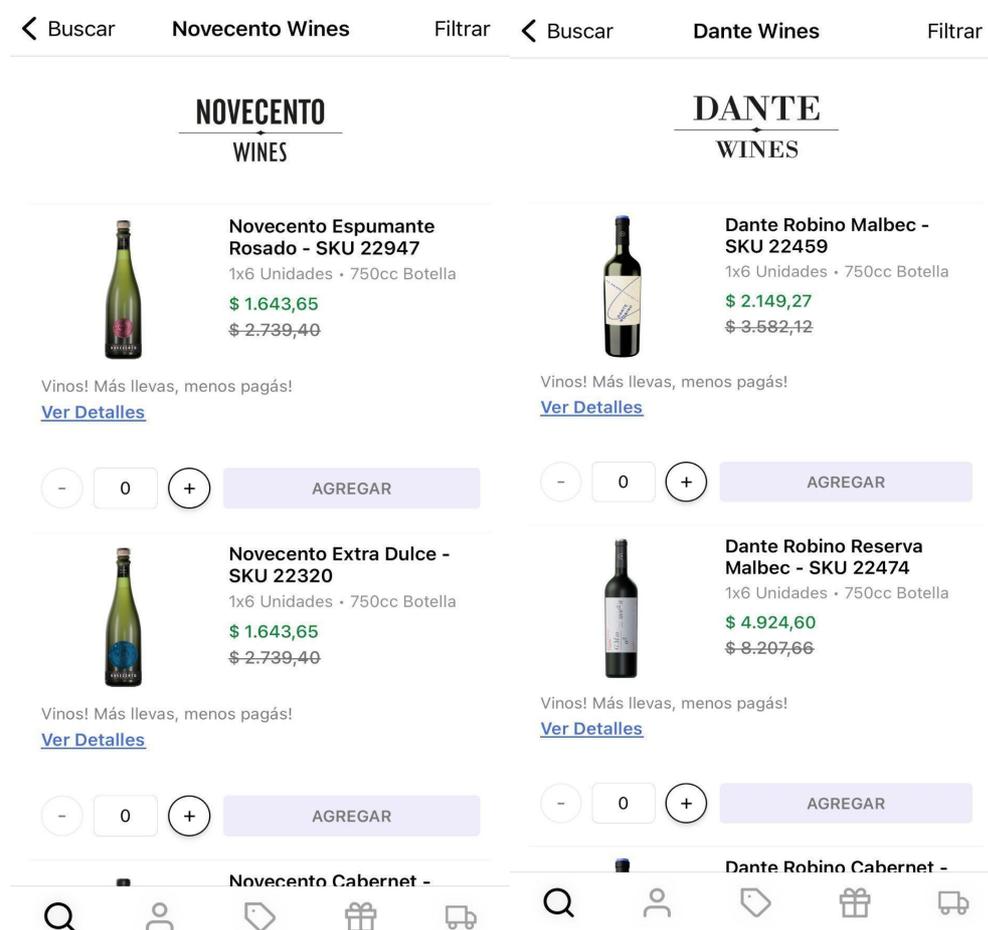


Ilustración 10: Imágenes de la app BEES

#### 4.1.2 Atributos del producto

El desarrollo de un producto implica la definición de los beneficios que ofrecerán. Estos beneficios se comunican y se proporcionan por medio de atributos del producto, como calidad, características y diseño.<sup>17</sup>

- *Calidad del producto*: El nivel de calidad definido para los vinos de la bodega Dante Robino es un nivel que satisfaga las necesidades del mercado meta y que sea comparable a los niveles de calidad de los productos de la competencia. Bodega Dante Robino obtuvo importantes certificaciones, como la de calidad **BPM**, Buenas Prácticas de Manufacturas que esta se aplica a todos los procesos de manipulación de alimentos y es una herramienta fundamental para garantizar que el

<sup>17</sup> KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Versión para Latinoamérica. Décimo Primera edición pág. 244

producto terminado resulte saludable. BPM contribuye a la protección y el cuidado del ser humano, a propiciar un ambiente de trabajo más agradable y a elaborar productos de calidad.

Y también la certificación **ISO 22000**, esta norma es un estándar desarrollado por la Organización Internacional de Normalización sobre la seguridad alimentaria durante el transcurso de toda la cadena de suministro.

Sus objetivos principales son: Asegurar la protección del consumidor y fortalecer su confianza, reforzar la seguridad alimentaria, fomentar la cooperación entre las industrias y los gobiernos, mejorar el rendimiento de los costos a lo largo de la cadena de suministro alimentaria.

- *Características del producto:* Dante Robino busca siempre ofrecer productos con las características necesarias para cumplir con los requerimientos de los clientes. Algunas de las características de los vinos de la línea Dante Wines es que son elaborados con las mejores uvas, bajo el concepto del vino como resultado del trabajo manual y dedicado. Son vinos multipremiados, donde se hace presente la elegancia y delicadeza aromática.

Por otro lado, y con respecto a las características de los vinos de la línea Novecento Wines, podemos decir que Novecento Wines, es un espacio para las nuevas generaciones de consumidores. Los vinos y espumantes de Novecento Wines son notoriamente jóvenes, frescos y frutales. Son honestos, dóciles, amables en la boca y fáciles de beber.

- *Diseño del producto:* Las etiquetas de un vino es la primera imagen que ve el consumidor y, por lo tanto, su carta de presentación. Es por esto que es muy importante que la etiqueta transmita y cautive el objetivo de los diseñadores.

En cuanto a los diseños de las etiquetas, estos serán originales, tratarán siempre de ser innovadores, poco convencionales, para lograr transmitir un mensaje particular. Particularmente el logo de la bodega es una R dorada con un círculo alrededor. este círculo representa un viaje infinito, el movimiento de nuestros vinos desde hace más de un siglo.

Se amplía el concepto a continuación, en el desarrollo de packaging.



Ilustración 11: Diseño de botellas y etiquetas

#### 4.1.3 Packaging

Los productos que se ofrecen al mercado, una vez que son comprados, deben empaquetarse. Tradicionalmente, la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing.

Existen diversos niveles de empaque:

Por un lado, está el **contenedor principal**, en este caso sería la botella de vidrio que contiene el líquido, esta botella está pensada para contener 750 ml de bebida. Tanto la botella como el corcho cumplen la función de brindar las condiciones adecuadas al producto para mantener su calidad.

En cuanto al diseño de las etiquetas, cabe recordar que CMQ compró la bodega Dante Robino a la familia Squassini, y que esta compra trajo aparejado un rediseño de la marca por parte del equipo de marketing de CMQ. Es por esto que la imagen de la etiqueta busca modernizar la marca, como estrategia para captar nuevos consumidores, expresando que se respeta la historia, pero que eso no implica evitar la innovación. Y en eso, indudablemente, en Quilmes son muy buenos.

La nueva imagen, se inspira en el "universo, la tierra y el sol de Mendoza".

A continuación se presenta una ilustración donde se puede observar claramente que busca representar cada producto: Dante Varietales representa el movimiento elíptico de las órbitas, Gran Dante, la línea ícono de la bodega, hace un homenaje a los grandes descubridores del Universo, Novecento representa un sistema de planetas, Dante Robino Legado (reemplaza a Reserva) tiene una etiqueta disruptiva con las fórmulas de Kepler de la gravitación universal, que sintetizan años de observaciones y estudios del cielo de sus predecesores y sirven como base para los futuros descubrimientos de Newton y Einstein y, por último Raíces las fases lunares



Ilustración 12: Diseño de botellas y etiquetas



Ilustración 13: Novecento Raíces representa las fases lunares

Después viene el **empaque secundario** que se desecha cuando el producto se va a utilizar, en este caso es la caja que permite almacenar 6 botellas de vino.

Finalmente, el **empaque de transportación** que sirve para almacenar, identificar y transportar el producto, en este caso sería un pallet de 125 cajas.

Además, el rótulo, las bolsas en donde se entregan los productos, las etiquetas de los mismos, bolsas personalizadas de Felicidades para hacer regalo, del día del padre o de la madre etc. y la información impresa que aparece en el empaque, también forma parte de éste. Es por esto que se ofrecen bolsas al ser de tejido vegetal dan la posibilidad de buscarles diversas funciones además de ser una bolsa donde se entregará la mercadería



Ilustración 14: Bolsa ecológica reutilizable para clientes



Ilustración 15: Bolsas de papel madera con mensaje de Felicidades

Tradicionalmente, la función primordial del empaque era contener y proteger el producto. Sin embargo, en tiempos más recientes varios factores han convertido al empaque en una importante herramienta de marketing.

#### 4.2 Precio

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En la mezcla del marketing mix, el precio es el único elemento que genera utilidades; todos los demás elementos representan costos. El mismo también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla del marketing.

Basando el análisis en el cliente directo de la distribuidora y enfocándonos necesidad de implementar una estrategia de precios distinta para cada línea de producto en análisis, concluimos que:

Para la línea premium de Dante Robino; DANTE WINES la ventaja competitiva se encuentra en la diferenciación e innovación de lo que se plantea como proyecto; por lo que se utilizó una estrategia de fijación de precio basada en el valor.

La estrategia de precios basada en valor utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor y no los costos del vendedor, como clave para fijar los precios. Ofrecer la mezcla exacta de calidad y buen servicio a un precio justo.

Por el contrario, para la línea NOVECIENTO WINES se utilizó una estrategia de fijación de precios basada en la competencia, esto implica la fijación de precios con base en las estrategias de los competidores, sus costos, precios y ofertas de mercado.

Esta decisión se fundamenta en que los consumidores basan sus juicios de valor del producto en los precios que los competidores cobran por productos similares.

Las decisiones acerca de qué precio cobrar respecto a los competidores están guiadas por un único principio y es siempre asegúrese de dar a los clientes un valor superior por ese precio. |

### 4.3 Plaza

La plaza o distribución es el elemento de la mezcla de marketing que se utiliza para lograr que los productos estén a disposición de los clientes. Abarca tanto la selección de los lugares o puntos de venta donde se ofrecerán los productos y la forma en que los insumos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

#### 4.3.1 Canal de Marketing Indirecto

Se establecerán puntos de contacto indirectos para los clientes. En esta canal de distribución está conformado en primer lugar por el fabricante que es Cervecería y Maltería Quilmes, el único proveedor de la distribuidora, después se encuentra el mayorista, quien en este caso es Distribuidora Zuppa SRL, después le sigue el detallista quien en este caso sería cualquier kiosco, almacén, autoservicio, bar, restaurante o boliche que se encuentre ubicado en la zona de Guaymallén y Maipú, y por último el Consumidor final.



#### 4.3.2 Sistema de Marketing Verticales

Según Kotler en Fundamentos del Marketing 2007 “Para que todo el canal tenga un buen desempeño, es necesario especificar la función de cada miembro del canal y manejar el conflicto de canal. El canal se desempeña mejor si incluye una compañía, agencia o mecanismo que actúe como líder y que tenga el poder de asignar las funciones y de manejar el conflicto.”

La cadena de distribución cuenta con un sistema de marketing vertical (SMV) ya que tanto CMQ, Distribuidora Zuppa como los Detallistas actúan como un sistema unificado. Cervecería y Maltería Quilmes es quien actúa como líder y quien tiene poder para asignar funciones y/o manejar conflictos.

Específicamente, se lleva a cabo un SMV administrado, ya que el liderazgo de Quilmes no se asume por medio de la propiedad común o de las relaciones contractuales, sino a través del tamaño y el poder de este miembro dominante en el canal. Los fabricantes de esta importante marca llegan a obtener la valiosa cooperación y el apoyo comercial tanto de parte de Zuppa como del resto de los distribuidores del país.

#### 4.3.3 Estrategia Distribución Intensiva

Con respecto a la estrategia de Plaza a utilizar, la misma será una distribución intensiva, buscando tener en existencia alguno de los productos de la bodega Dante Robino en tantos PDV (Puntos de Ventas) como sea posible. De esta manera los vinos deben estar disponibles donde y cuando los consumidores los quieran

#### 4.3.4 Distribución

El cliente recibirá el pedido el primer día hábil inmediato siguiente al día de la toma de pedido (gestionado por la pre venta). El envío se efectuará mediante la propia flota de camiones de la Distribuidora. Cada cliente tendrá asignado uno o dos días de entrega semanales dependiendo su necesidad, y también se le asignará un chofer y un fletero quienes serán quienes realicen la entrega del pedido.

#### 4.3.5 Responsabilidades de los miembros del canal

Es política de la distribuidora cumplir con los términos y responsabilidades acordadas con los productores de Dante Robino. Por ejemplo; existen políticas de precio establecidas y manual de procedimientos a seguir en la comunicación del el mismo; también hay constantes capacitaciones y workshop donde se fijan las técnicas de venta para cada producto que la empresa va a comercializar y distribuir; reuniones semanales para repasar varios temas como la ubicación de los productos en las góndolas o la distribución física del producto en el pdv; además está la zona geográfica bien delimitada, la cual abarca guaymallén y maipú.

#### 4.4 Promoción

Para lograr una comunicación de marketing integrada, Zuppa debe combinar las herramientas de promoción de forma cuidadosa para crear una mezcla promocional coordinada.

De todas herramientas de promoción que existen, Zuppa seleccionó 3:

*Publicidad:* Esta es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en el cual este está claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios que aparecen en los medios masivos de comunicación. En este caso la publicidad se llevará a cabo a través de:

#### 4.4.1 FERIAS:

Ferias especializadas en vinos para promocionarse, donde pueden tener una relación directa y cara a cara con los consumidores. Esta es una opción que también sirve para probar productos, precios y promociones, obteniendo una respuesta inmediata.



Ilustración 17: Fotografía tomada en una feria que se llevó a cabo en la Bodega los Toneles con la presencia de más de 25 bodegas que expusieron sus vinos.

#### 4.4.2 DEGUSTACIONES:

Degustaciones dirigidas en vinotecas concurridas o restaurantes para presentar sus productos, novedades, entre otros. Incluso en tiempos de COVID-19, se optó por hacerlas vía streaming

#### 4.4.3 REDES SOCIALES:

Tales como Instagram y Facebook; ya que con estas permiten estar más cerca de los clientes actuales y potenciales. Logrando lo que se considera comunicación minuta a minuta y en el acto.

Además, tiene la ventaja de que los costos de publicitar en estas plataformas son muy bajos. Por lo tanto, se llega a muchas personas por un precio inferior que en cualquier otro medio como la televisión.

Esta publicidad digital además será acompañada de una lista de difusión en WhatsApp donde cada cliente de la distribuidora será miembro de esta lista, y podrá recibir semanalmente las novedades de los productos de Dante Robino

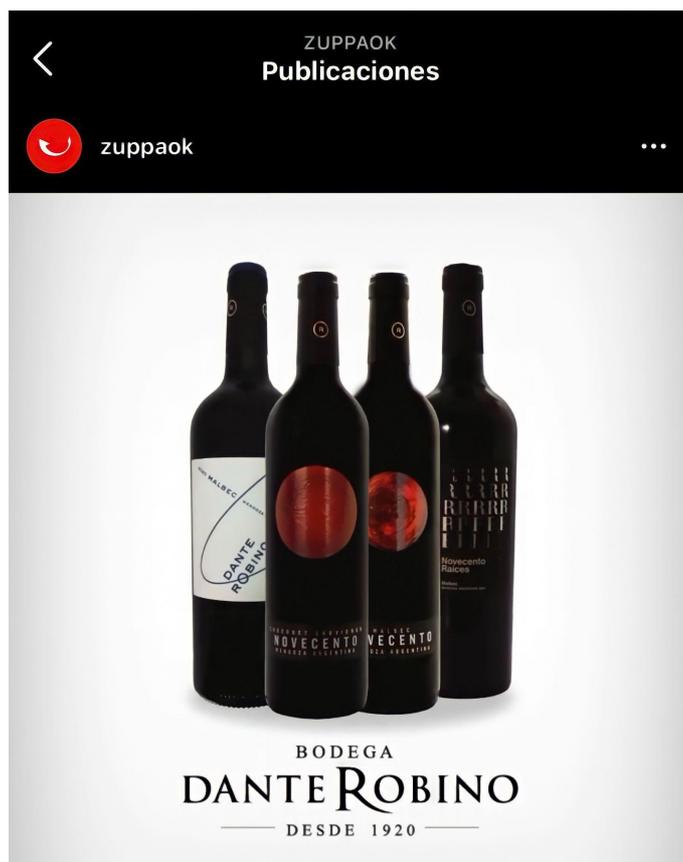


Ilustración 18: Imagen de una publicidad en Instagram

**Promoción de ventas:** Esta herramienta atrae la atención de los consumidores, ofrecen fuertes incentivos de compra y se utilizan para realzar ofertas de productos y para elevar ventas reducidas.

Zuppa implementará acciones de descuento mensuales para diferentes productos, poniendo foco en el producto próximo a vencer o en aquel que presenta ventas reducidas. Por ejemplo, una de las acciones será la “Acción Tridente” la cual consiste en otorgar un 30% de descuento a clientes que compren un mix de Novecento Malbec, Chardonnay y Cabernet, buscando fomentar el consumo de todos los variedades.



Ilustración E: Acción Tridente

También se llevarán a cabo sorteos en Instagram, cada dos meses, para aumentar la cantidad de seguidores, buscando lograr una fidelización y aproximarse al mismo mediante la entrega de regalos. Los sorteos son muy populares en las redes ya que por lo general uno de los requisitos es que deben seguir a la página para poder ganar y cumplir con una serie de pasos. De esta manera, al compartirse tanto esa publicación, la difusión de la marca es mayor, aumentando la popularidad.

## **5. Plan Operativo**

Una vez definido el marco, las estrategias y la forma en la que se captará el interés del cliente, será necesario definir la estructura necesaria para llevar a cabo lo anteriormente planteado.

Para esto definiremos una serie de características que necesitará el proyecto para lograr el éxito que se plantea:

### **5.1 Estructura de la Organización**

Funcionalmente, la Unidad de Negocios de Vinos de Zuppa estará estructurada de una manera vertical, respetando distintos niveles jerárquicos de cada área.

La organización se organizará a través de cinco áreas: Marketing, Ventas, Administración, Operaciones, y Distribución, las cuales serán supervisadas y asesoradas por la Gerencia General.

La organización brinda a sus miembros diferentes capacitaciones, por ejemplo, a los vendedores se les enseña técnicas de venta, a los mandos medios coaching en liderazgo; y a los operarios del depósito se los capacita sobre cuáles son los movimientos correctos para manipular la mercadería sin ocasionarles daños físicos.

El personal desarrollará las funciones preestablecidas y asumirán responsabilidades específicas, pero a su vez cada uno tendrá total conocimiento y formación para realizar cualquier otra tarea en caso de ser necesaria una reasignación de las mismas. Además, cada trabajador tendrá total autonomía en su puesto de trabajo con el principal objetivo de que estos se sientan valorados y así aumentar su sensación de bienestar.

Es de suma importancia definir cómo estará compuesta la cadena de mando y de qué forma se organizará la estructura que le da origen al proyecto. La finalidad de esto es que cada integrante de la organización sepa en qué parte de ella se encuentra y conocer cuál es el aporte realizado.

- *Las funciones y el perfil de cada área de trabajo en Zuppa:*

PUESTO DE TRABAJO	FUNCIONES	PERFIL	RESPONSABLE DEL PUESTO
<p style="text-align: center;">ÁREA COMERCIAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el seguimiento y la correcta ejecución de la estrategia bajada por el negocio</li> <li>• Potenciar la categoría a través de los vendedores</li> <li>• Identificar y aprovechar oportunidades a nivel volumen ventas, desarrollo de coberturas y nuevos compradores</li> <li>• Garantizar la ejecución adecuada en todos los canales.</li> <li>• Relevar temas importantes y planificar las actividades a desarrollar en el mercado</li> <li>• Planificar, ejecutar y controlar acciones y promociones</li> <li>• Dar seguimiento a los indicadores de transformación digital</li> <li>• Informar y dar herramienta para gestionar los cambios de precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones cuando sea necesario</li> <li>• Actuar como líder</li> <li>• Conocimiento técnico en vinos con título de sommelier/enólogo</li> <li>• Poseer conocimiento en técnicas de venta</li> <li>• Saber y querer trabajar en equipo</li> <li>• Proactivo e Innovador</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Alexis Olmedo</p>
<p style="text-align: center;">ÁREA MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar que el consumidor viva cada una de las experiencias que propone nuestra marca, en los puntos de venta.</li> <li>• Lograr el acercamiento entre las marcas y los consumidores</li> <li>• Fidelizar a los clientes y a aquellos que consumen los productos de Dante Robino</li> <li>• Diseño y gestión de página web institucional, que este alineada con los lineamientos de CMQ</li> <li>• Diseño y gestión de redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn</li> <li>• Publicitar y promocionar los diferentes productos de la bodega Dante Robino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseer conocimientos de las herramientas para la correcta gestión de redes sociales.</li> <li>• Ser innovador</li> <li>• Ser creativo</li> <li>• Buen manejo del paquete office para redactar informes y analizar indicadores</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Paula Manrique</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo las estrategias de marketing, comunicación y políticas de precios.</li> </ul>		
ÁREA DE OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar los procedimientos y las rutinas correctas para alcanzar los resultados</li> <li>Asegurar el reabastecimiento</li> <li>Llevar a cabo el proceso de carga y descarga de manera eficiente</li> <li>Ejecutar el proceso de picking o preparación de pedidos de manera eficiente</li> <li>Implementar las actividades destinadas a monitorear la operación</li> <li>Estandarizar y optimizar layouts, calidad y costo</li> <li>Gestionar la calidad y optimizar la eficiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como líder de equipo promover la importancia de la calidad</li> <li>Ser consistente con su rutina</li> <li>Mantenerse disciplinado en ejecución diaria, semanal y mensual.</li> <li>Conducir una cultura de mejora continua</li> <li>Tener entrenamiento en uso de las herramientas para gestionar el almacén</li> </ul>	Oscar Irrutia
ÁREA DE LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir y guiar a choferes y ayudantes a mejorar el nivel de servicio y aumentar la productividad de entrega.</li> <li>Asegurar la aplicación disciplinada de los mejores procesos estándar, con el apoyo de la tecnología adecuada</li> <li>Construir una logística centrada en el cliente a través de un servicio de entrega flexible, eficaz y viable</li> <li>Lograr el menor costo de distribución asegurando la mejor distribución y calidad del producto</li> <li>Garantizar la seguridad en el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener conocimiento de técnicas en atención al público y saber transmitirlos al equipo.</li> <li>Entender a la seguridad como un valor principal</li> <li>Poseer un claro entendimiento de cómo la ejecución de la entrega contribuye en el negocio</li> <li>Contar con el conocimiento necesario para medir los indicadores correctos.</li> <li>Ser líder</li> </ul>	Jose Luis Arce

En principio estos serían los puestos de los mandos medios, donde cada uno de los 5 responsables deberá cumplir con el horario laboral de lunes a viernes de 8 am a 17 pm, y los días sábado de 9am a 13pm. Deberán reportar a la dirección general, presentando

informes diarios, semanales y mensuales de la situación actualizada de los principales indicadores de sus correspondientes áreas.

### **ÁREA DE VENTAS**

Además, el Supervisor de vinos Alexis Olmedo trabajará a la par con una fuerza de venta de 16 vendedores a los cuales guiará y capacitará, ya que estos serán la cara visible de la empresa cuando salgan a vender a la calle. Por otro lado, también liderará reuniones diarias donde les dará información actualizada de frescura, retiros, promociones, y acciones especiales.

#### Ventas Personales:

Esta herramienta consiste en la presentación personal de la fuerza de ventas de Zuppa formada por 16 vendedores externos que se desplazan para visitar a los clientes, con el propósito de vender y de forjar relaciones con el cliente. La estructura territorial estará dada mediante la organización de fuerza de ventas asignando a cada vendedor una zona geográfica exclusiva en la que él esté vende toda la línea de productos de Dante Robino

A modo de comparación recordamos que la publicidad consiste en la comunicación unidireccional y no personal con grupos de consumidores meta. En contraste, las ventas personales implican una comunicación bidireccional y personal entre los vendedores y clientes individuales cara a cara.

De esta forma Zuppa logrará una sinergia perfecta entre las herramientas de comunicación lo que le permitirá tener una óptima mezcla promocional.

### **ÁREA DE MARKETING**

Yo ocuparé el puesto de Referente Full Digital en el Área de Marketing, donde seré responsable de liderar todos los procesos de transformación de la distribuidora más específicamente de la unidad de negocios de vinos; y de implementar estrategias de comunicación que logren acercar nuestras marcas a los clientes.

A su vez seré la encargada de liderar los programas de mercado destinados a fidelizar clientes

### **ÁREA DE OPERACIONES**

Oscar Irrutia será el encargado de hacer las cargas de pedido de mercadería en CMQ dependiendo la necesidad de producto que tenga el depósito, trabajará de manera conjunta con Matías para conocer las necesidades de cada área y tomar óptimas decisiones. Además, procurará que se cubran todas las normas de seguridad para poder circular dentro del depósito, y mantendrá un orden donde se respete la filosofía de PEPS (Primero entrado primero salido).

### **ÁREA DE LOGÍSTICA**

Por otro lado, Jose Luis Arce será quien supervise el trabajo de 12 choferes y 16 ayudantes, brindando capacitaciones en atención al cliente, estructurando las rutas más óptimas para minimizar los costos logísticos, controlando tanto la cantidad como las condiciones de las cajas de vinos cargadas en las salidas y las llegadas de cada camión, y sobre todo liderando y motivando a cada una de las personas a su cargo haciendo foco en la búsqueda de la mejora continua.

### **ÁREA ADMINISTRATIVA**

Por último, Alejandra Fornes ocupará un puesto fundamental en el Área de Administración, ya que será la responsable de establecer el presupuesto anual de la unidad de negocios, será quien realice los pagos a los proveedores, entre otras cosas antes mencionadas.

La estructura de Zuppa les permite afrontar los costos de sueldos, los cuales serán pagados entre el primer y el quinto día de cada mes.

### 5.2 Determinación de la ubicación de la empresa

- 1) Considera la proximidad con los clientes: La ubicación de la empresa está estratégicamente pensada, ya que Zuppa reside en el departamento de Maipú el cual atiende en su totalidad, y está a pocos kilómetros de Guaymallén, el otro departamento que atiende.
- 2) Considera la cercanía con su proveedor principal: Ya que se encuentra a 11 kilómetros (15 minutos) de Cervecería y Maltería Quilmes ubicada en la calle Cervantes 2172 Godoy Cruz, Mendoza.
- 3) Facilidad de acceso para clientes y trabajadores: Cuenta con una entrada visible y estacionamiento propio.
- 4) La cercanía a organismos e instituciones de relevancia para la empresa: municipalidad, bancos, entre otros.
- 5) El apoyo fiscal, económico, formativo o de asesoramiento que existan en la zona para promover inversiones, como en el caso de los parques industriales.

### 5.3 Gestión de Recursos Humanos. Pilar people.

Para lograr ser exitoso no solo se debe entregar un gran producto que satisfaga las necesidades del consumidor, sino también contar y ser consciente que lo más importante en la empresa es el grupo humano que trabaja en ellas y hace que todo suceda.

En Zuppa la gente y la cultura son el principal activo porque saben que solo se lograrán y se sostendrán grandes resultados a través de un equipo comprometido.

Se busca nutrir el crecimiento profesional y el desarrollo de la gente proveyendo tanto los procesos necesarios como el soporte. Para poder cumplir las metas, se busca crear un ambiente sano, donde se participe activamente en el proceso de atraer a las mejores personas y enfocarse en desarrollar y motivar a la gente para que se puedan desempeñar de la mejor manera. El principal objetivo es tener la mejor gente, entrenada y comprometida. De esta manera conseguiremos mejores resultados.

Para el logro de dicho objetivo, es de suma importancia que el líder de cada equipo sea siempre consistente entre lo que se dice y lo que hace, y que fomente el reconocimiento.

Está comprobado que los empleados motivados son aquellos que son más productivos y eligen defender su puesto y alinear sus objetivos para con los objetivos de la organización y este logro va más allá de un salario alto, que si bien es un punto importante no hace a la lealtad ni productividad del empleado.

Para esto Zuppa llevará a cabo lo que se denominará **Pilar People**, este es un programa de excelencia el cual será gestionado por un Líder: Laura Mirabile y un Ayudante: Gustavo Lopez. Este programa tiene como **base fundamental** 4 bloques:

1. Diseño de la Organización. Roles y Responsabilidades: El líder procurará que la estructura de la organización esté alineada con las necesidades del negocio, y garantizará el cumplimiento de la estructura el cual incluye tener la cantidad de gente

correcta capaz de comprender sus responsabilidades e impacto en los resultados de la compañía.

2. Compensaciones: El líder deberá comprender las políticas de compensación y entrenar a sus empleados. Adicionalmente los empleados serán entrenados en su paquete de compensaciones y beneficios, dado que tener la correcta compensación es fundamental para retener a la mejor gente.
3. Reclutamiento y Selección: El proceso de reclutamiento y selección ayudará a contratar personas correctas, en el lugar correcto, en el momento correcto en el que tienen las habilidades correctas para que realicen su mejor esfuerzo y estén alineadas con la cultura organizacional.

Será responsabilidad del líder entrevistar a los candidatos potenciales para unirse a su equipo, evaluar que cumplan con los requisitos y expectativas para el trabajo y que estén alineados con la cultura de la distribuidora. También deberá gestionar las vacantes en su equipo para que puedan ser cubiertas tan pronto como sea posible. Tener vacantes abiertas por un largo tiempo puede afectar a la eficiencia del equipo, lo que puede conducir a un menor compromiso. Este proceso de reclutamiento y selección es solo el primer paso para tener el mejor equipo que podamos.

El entrenamiento de nuevos empleados se realiza a través del proceso de **inducción**. Este proceso comenzará con una inducción orientada a la compañía y a la zona para luego continuar con la función y el puesto. La primera interacción de los empleados con la distribuidora debe crear una impresión positiva. Luego de la inducción institucional comienza la inducción funcional. Durante la inducción funcional, los empleados deberán aprender sobre puestos, tareas y rutinas.

Para que el entrenamiento sea efectivo se debe alternar entrenamiento de aula con actividades en campo, donde los empleados trabajarán constantemente con la asistencia y supervisión de un compañero más experimentado, primero mirando y luego practicando hasta que esté habilitado para realizar la tarea solo. Para asegurarnos que el empleado está habilitado será importante monitorear su progreso y su habilidad para llevar a cabo la tarea. Por supuesto, deberá existir un plan de capacitaciones integrado que forme parte de la rutina de los empleados, por ejemplo: 5S, Seguridad y Calidad formarán parte de la inducción funcional.

Cuanto más tiempo se les destine a los nuevos empleados en los primeros días y semanas, mayor será la posibilidad de tener un comienzo exitoso. Un proceso de inducción exitoso derivará en mejores resultados



4. Negociaciones sindicales: Este bloque girará en torno a la Legislación Laboral. El líder deberá conocer la legislación laboral local y los acuerdos negociados para comprender cómo los mismos afectan a su negocio. También es crítico que la jornada laboral sea monitoreada y se definan acciones concretas en caso de haber desvíos; exceder la jornada laboral puede afectar el clima laboral del equipo como así también nuestros resultados como la productividad y seguridad

Una vez establecidos los 4 bloques fundamentales del Pilar People, se implementarán dos estrategias fundamentales para **sostener y mantener** el correcto funcionamiento del pilar, estos son:

1. Ambiente de trabajo y Clima laboral: Es importante que el líder considere como desde su rol puede cumplir con los requerimientos de los empleados. Las encuestas de ambiente de trabajo y clima laboral permitirán tener la opinión de los empleados respecto a temas como servicios generales, liderazgo, comunicaciones, indicadores, capacitación y desarrollo.

Según la teoría de Maslow, las personas tienen necesidades comunes, y en consecuencia comportamientos similares que llevan a satisfacerlas



Para mantener a los empleados motivados en el negocio hay que preguntarse cómo satisfacer sus necesidades. Para eso existe la pirámide de Maslow y herramientas específicas para lograr satisfacer cada necesidad.

Las encuestas de servicios generales pueden ser utilizadas para detectar necesidades fisiológicas y las cámaras de seguridad para detectar las necesidades de seguridad. Eventos internos, reuniones, actividades de clima laboral y planes de comunicación ayudarán a generar un sentimiento de pertenencia y se verán satisfechas las necesidades sociales; mientras que los reconocimientos, festejos de cumpleaños y de logros podrán satisfacer las necesidades de estima; finalmente las tareas de evaluación de competencias y seguimiento de indicadores ayudarán a satisfacer las necesidades de autorrealización.

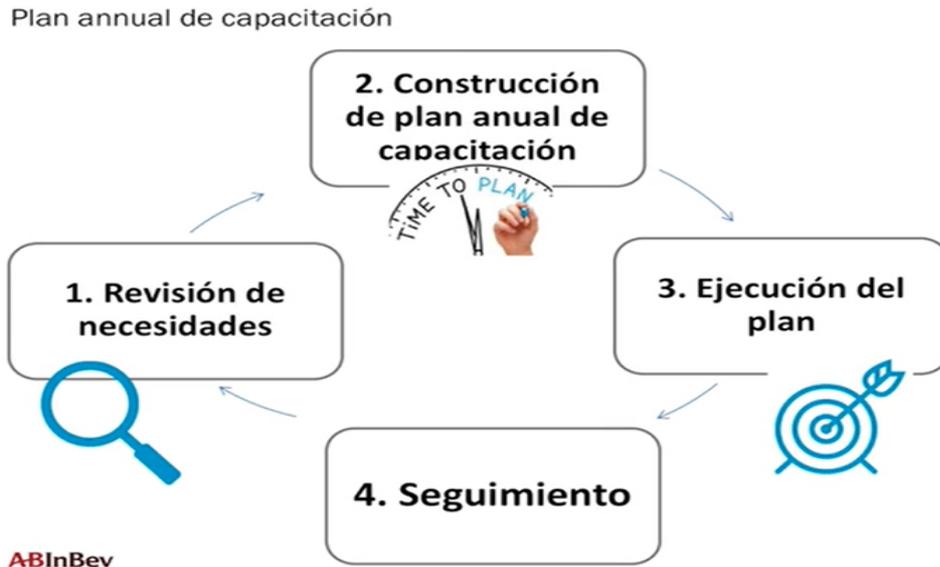
El líder será el responsable de fomentar la participación en equipo en la encuesta de clima, comunicar los resultados y crear un plan de acción concreto y de buena calidad para mejorar el clima laboral. La encuesta será la siguiente:

ENCUESTA CLIMA LABORAL 2021 - MARCAR LO QUE CONSIDERES QUE SE ACERCA A TU OPINIÓN				
	INDICAR SECTOR: VENTAS / LOGÍSTICA / ADMINISTRACIÓN /	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
Ambiente General	Los protocolos establecidos en la empresa producto de la pandemia fueron los correctos			
	El resto de mis compañeros respeta los protocolos			
	Me siento muy cómodo con mi ambiente de trabajo			
	Si hay una nueva estrategia en la empresa, estoy dispuesto a ayudar en los cambios			
	Nuestros clientes están recibiendo el servicio que demandan de nosotros			
	En esta organización valoran mi trabajo			
	Recibo capacitaciones que ayudan a mi desarrollo			
	Esto va gusto con el trabajo que hago			
	La empresa me da la oportunidad de sacar lo mejor de mí			
	Tenemos una buena comunicación entre compañeros y sectores			
Autonomía	La empresa funciona bien como un equipo de trabajo			
	Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo como yo lo considere mejor			
	Conozco las exigencias de mi trabajo			
Cohesión	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas			
	En mi grupo de trabajo, solucionar un problema es más importante que encontrar un culpable			
	Mi superior inmediato da un buen ejemplo			
	Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisar mi trabajo			
	Mi superior inmediato me motiva a mejorar mis capacidades o educación			
	Mi superior inmediato garantiza que yo tenga una idea clara de las metas de nuestro grupo de trabajo			
Presión	Mi superior inmediato hace revisiones/evaluaciones regulares de mi trabajo			
	Mi superior inmediato me motiva a crecer y aprender			
	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo			
Apoyo	La empresa es un lugar relajado para trabajar			
	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo			
	Hay evidencia de que mi jefe me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo			
	Considero que mi jefe es flexible y justo antes las peticiones que solicito			
Reconocimiento	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito			
	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente			
	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la empresa al posible candidato			
Equidad	La única vez que se habla de mi rendimiento es cuando he cometido un error			
	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar			
	Las promociones/ascensos se las dan a quienes se las merecen			
Innovación	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe			
	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables			
	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas			
	Se me anima a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer mi trabajo			
	Cuando sale mal, se corrige el motivo del error de manera que el problema no vuelva a suceder			
	Los directivos / superiores inmediatos reaccionan de manera positiva ante nuevas ideas			
	El ambiente laboral apoya la innovación			

Fuente: Manual de excelencia Galaxia Q 2021 para todos los distribuidores que conforman la red de Cervecería y Maltería Quilmes

2. **Capacitación y Desarrollo:** Este proceso garantizará que los empleados estén provistos de los recursos necesarios para realizar sus tareas de manera efectiva. Los entrenamientos están directamente relacionados con la posibilidad de alcanzar mejores resultados, para esto es importante diseñar cada uno de ellos estableciendo un resumen de las habilidades necesarias para el equipo y planificando los equipos de manera efectiva, asegurando un balance entre los expertos y los miembros nuevos. Las habilidades más críticas para cada posición deberán estar identificadas con las descripciones de puesto, con el objetivo de identificar las brechas entre las habilidades necesarias y las adquiridas y poder, a partir de allí, diseñar un Plan Anual de Capacitaciones. (PAC)  
Es importante que el PAC esté bien enfocado y se monitoree su cumplimiento. Se hará uso de los empleados con mayor experiencia en el equipo como recurso para entrenar a

aquellos que lo necesitan. Una manera de verificar la efectividad será evaluar si los indicadores han mejorado después de las capacitaciones



Fuente: Manual de excelencia Galaxia Q 2021 para todos los distribuidores que conforman la red de Cervecería y Maltería Quilmes

Después de ver los bloques fundamentales y cómo mantenerlos, veremos cómo **mejorar** el pilar. Siguiendo la filosofía de la distribuidora de buscar la mejora continua, se llevará a cabo un bloque denominado Gestión de Carrera y Talento:

Se llevará a cabo un proceso el cual consta con 3 pasos y que permitirá gestionar activamente nuestro talento.

#### *Paso 1: Evaluación de Competencias:*

Este proceso consiste en una serie de reuniones donde se discute el desempeño de los empleados y se evalúa su potencial, y se definen los planes de carrera. Durante todo el proceso será muy importante evaluar a todos los empleados con el mismo criterio y evitar subjetividades, para ellos se utilizará documentación durante todo el año para garantizar una evaluación completa. El proceso de la Evaluación de desempeño es el siguiente:

- I. Se debe realizar esta evaluación para todos los empleados con personal a cargo.
- II. El empleado debe realizar primero su autoevaluación. Luego su Jefe directo y Gustavo Lopez (Gerente y ayudante del pilar people) deben hacer su evaluación propia. En las 3 oportunidades se evaluarán estos ítems:

<b>Sueña en Grande</b>	AUDAZ - Cuestiona la situación actual, acepta el cambio, toma riesgos e innova
	AMBICIOSO - Crea una visión convincente y una estrategia a largo plazo, demuestra motivación para afrontar nuevos retos
	CURIOSO - Trabaja con una mentalidad de aprendizaje continuo y la fomenta
	Sabe utilizar todas las herramientas disponibles (Excel, D+, Axum, Ect)
	Tiene conocimiento de su Cartera de clientes
	Tiene buen dominio de la ejecución de sus rutas
	Aporta al Programa de GQ
<b>Desarrolla a nuestra gente</b>	PROMOTOR - Escucha, potencia y desarrolla activamente el talento del equipo
	AUTOCONSCIENTE - Demuestra empatía, humildad y consciencia de cómo su comportamiento impacta a los demás.
	INCLUSIVO - Crea un ambiente donde es seguro ser auténtico y que está abierto a diversas perspectivas e ideas
<b>Vive nuestra cultura</b>	RESILIENTE - Alcanza las metas aun cuando existe complejidad, ambigüedad y/o contratiempos
	ÁGIL - Alcanza las metas aun cuando existe complejidad, ambigüedad y/o contratiempos
	TRANSPARENTE - Alcanza las metas aun cuando existe complejidad, ambigüedad y/o contratiempos
	BUSCA LA EXCELENCIA - Establece altos estándares, actúa con integridad y disciplina, asume la responsabilidad para lograr resultados de calidad

Fuente: Manual de excelencia Galaxia Q 2021 para todos los distribuidores que conforman la red de Cervecería y Maltería Quilmes

III. Se debe completar cada Ítem con la siguiente calificación:

Siempre	Usualmente	Algunas Vezes	Rara Vez
La persona supera todas las expectativas	La persona logra buenos resultados	La persona cumple con lo solicitado	La persona debe desarrollar esta habilidad

Siendo Siempre 100%, Usualmente 75%, Algunas veces 50% y Rara vez 25%, se saca un promedio que arroja la Nota de Evaluación de desempeño

#### *Paso 2: Reunión de Feedback*

El próximo paso será analizar el resultado y llevar a cabo la reunión de devolución. Una vez realizada la evaluación, el jefe de Venta en conjunto con Gustavo y la dueña de la distribuidora, deberán realizar un plan de acción en base a los resultados. Los posibles resultados son:

POTENCIAL	DESTACADO	NUEVO	BAJA PERFORMANCE
Posible Suscesor a un cargo superior	Talento: Potenciar. Identificar areas de desarrollo.	Nuevo para evaluar	Reemplazar en el corto plazo

El líder deberá prepararse previamente a la reunión y practicar lo que se va a decir, además brindara ejemplos concretos para respaldar su devolución y nunca comparará un empleado con otro, cada empleado tiene sus propias fortalezas y debilidades y necesita ser tratado como un individuo. Para mantener a los empleados comprometidos a lo largo de toda la reunión será mejor que comience por las fortalezas y que luego pase a las oportunidades de mejora

Hasta este punto la evaluación de desempeño se vería así:

## Resultado Final

		Autoevaluación	Evaluación J. Directo	Evaluación Gerente
<b>Sección Grande</b>	AUDAZ - Cuestiona la situación actual, acepta el cambio, toma riesgos e innova	Siempre	Usualmente	Siempre
	AMBICIOSO - Crea una visión convincente y una estrategia a largo plazo, demuestra motivación para afrontar nuevos retos.	Usualmente	Usualmente	Siempre
	CURIOSO - Trabaja con una mentalidad de aprendizaje continuo y la fomenta	Usualmente	Usualmente	Siempre
	Sabe utilizar todas las herramientas disponibles (Excel, D1, Axum, Ed)	Usualmente	Usualmente	Usualmente
	Tiene conocimiento de su Cartera de clientes	Algunas Veces	Usualmente	Usualmente
	Tiene buen dominio de la ejecución de sus rutinas	Siempre	Usualmente	Usualmente
<b>Desarrolla a nuestra gente</b>	Aporta al Programa de GQ	Siempre	Siempre	Siempre
	PROMOTOR - Escucha, potencia y desarrolla activamente el talento del equipo	Usualmente	Usualmente	Usualmente
	AUTOCONSCIENTE - Demuestra empatía, humildad y conciencia de cómo su comportamiento impacta a los demás.	Siempre	Algunas Veces	Usualmente
	INCLUSIVO - Crea un ambiente donde es seguro ser auténtico y que está abierto a diversas perspectivas e ideas	Usualmente	Usualmente	Usualmente
<b>Vive nuestra cultura</b>	RESISTENTE - Alcanza las metas aun cuando existe complejidad, ambigüedad y/o contratiempos	Rara Vez	Usualmente	Usualmente
	ÁGIL - Alcanza las metas aun cuando existe complejidad, ambigüedad y/o contratiempos	Usualmente	Usualmente	Usualmente
	TRANSPARENTE - Alcanza las metas aun cuando existe complejidad, ambigüedad y/o contratiempos	Usualmente	Algunas Veces	Usualmente
	BUSCA LA EXCELENCIA - Establece altos estándares, actúa con integridad y disciplina, asume la responsabilidad para lograr resultados de calidad	Usualmente	Usualmente	Siempre

**NOTA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DESTACADO DESTACADO POTENCIAL**

Fuente: Manual de excelencia Galaxia Q 2021 para todos los distribuidores que conforman la red de Cervecería y Maltería Quilmes

### Paso 3: Plan de desarrollo

Un plan de desarrollo personal sólido y consistente permitirá identificar y eliminar brechas. Este plan definirá acciones específicas, medibles, alcanzables, enfocadas y temporales, ya que se basa en la estrategia de marketing SMART (specific, measurable, attainable, realistic and timely). A modo de ejemplo:

Plan de Acción		
Supervisor	Calificación	Acción
Matias Sanchez	TRANSPARENTE - Alcanza las metas aun cuando existe complejidad, ambigüedad y/o contratiempos	Hay que trabajar decididamente con el equipo a cargo y realizar el analisis crítico de el trabajo de cada uno, salidas al mercado y reuniones vespertinas presenciales aquellas personas que no cumplan satisfactoriamente con los target diarios
Matias Sanchez	AUTOCONSCIENTE - Demuestra empatía, humildad y conciencia de cómo su comportamiento impacta a los demás.	Repasar técnicas de liderazgo para optimizar este recurso.

Fuente: Manual de excelencia Galaxia Q 2021 para todos los distribuidores que conforman la red de Cervecería y Maltería Quilmes

### 5.4 Requisitos Legales

El tipo de sociedad que se ha adoptado es una SRL, sus siglas corresponden a Sociedad de Responsabilidad Limitada. En el año 1991 se optó por este tipo de sociedad ya que la responsabilidad está limitada al aporte, es decir en esta sociedad no se tiene en cuenta la calidad de los socios, sino la solvencia patrimonial de la sociedad. A su vez, el capital se divide en cuotas partes.

Por la estructura de la organización que se iba a formar, los socios tomaron como una ventaja el hecho de que, dentro de una SRL, el capital se divide en cuotas, es decir no son

títulos negociables, de esta manera para vender a un tercero se requiere el consentimiento de todos los socios; además el capital social mínimo necesario es menor en las SRL

Esta sociedad tiene como ventaja la mayor agilidad de la gestión y administración de la sociedad, a diferencia de las Sociedades Anónimas donde es más complejo ya que la administración la efectúa el directorio, que se reúne al menos cada tres meses.

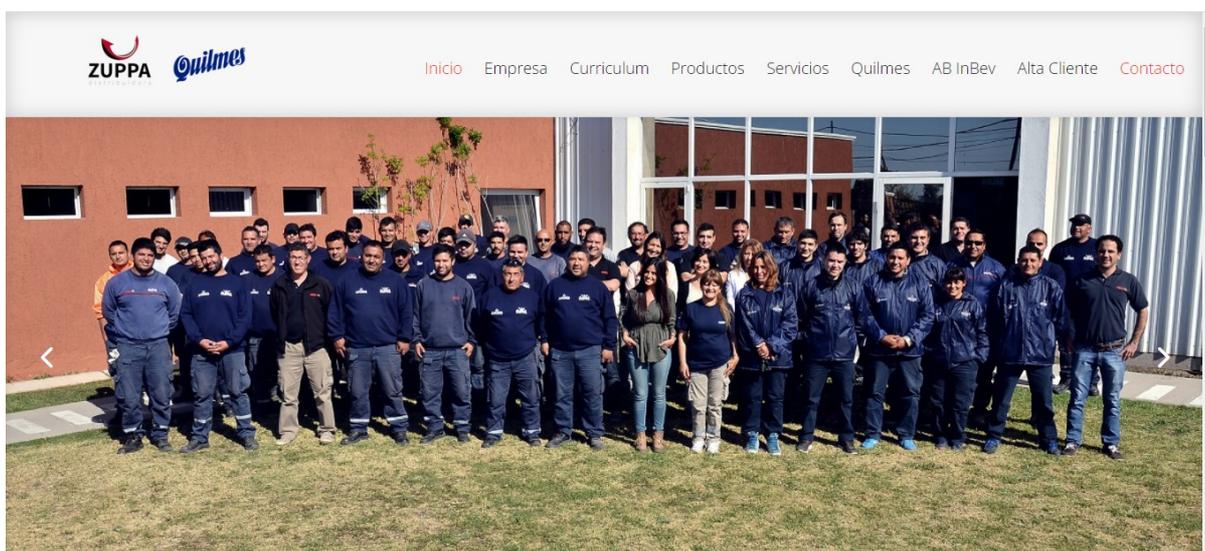
Los requisitos que exige este tipo de sociedad son:

1. Formulario de Constitución. A su vez, el Formulario de Reserva de denominación social, si ésta se hubiere efectuado y estuviese vigente.
2. Dictamen de precalificación profesional conforme al art. 50, inc. 2 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N.º 7/15, emitido por escribano público si la sociedad se constituye por escritura pública, o por abogado, si se constituye por instrumento privado. Asimismo, deberá acompañarse Dictamen de precalificación profesional emitido por graduado en ciencias económicas, en el caso que todos o parte de los bienes aportados no sean sumas de dinero.
3. Primer testimonio de escritura pública de constitución o instrumento privado original -con sus firmas certificadas por escribano público.
4. Instrumento de fijación de la sede social, en el caso que la misma no conste en el acto constitutivo, conforme lo dispuesto por el art. 66 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N.º 7/15.
5. Documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización, en su caso, si no comparecieron al acto constitutivo, con sus firmas certificadas notarialmente.
6. Documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los gerentes titulares conforme lo previsto por el art. 76 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N.º 7/15.
7. Constancia de la publicación prevista por el art. 10 de la Ley N° 19.550 en el Boletín Oficial
8. Acreditación de la integración de los aportes.
9. Copia simple y protocolar de la documentación indicada en los apartados (4), (5) y (6) anteriores y copia protocolar del apartado (3).
10. Comprobante de pago de la tasa retributiva de servicios.
11. Declaración Jurada sobre la condición de Persona Expuesta Políticamente conforme artículo 511 del Anexo "A" de la Resolución General IGJ N° 7/15: debe ser presentada por los administradores y miembros del órgano de fiscalización

## 5.5 Desarrollo de la página web institucional y Redes Sociales.

El desarrollo de la página web institucional lo llevará a cabo la empresa PALOGOL, los mismos que posteriormente se encargarán del manejo de las redes de la marca como así también de la publicidad. Para mejorar la estrategia de contacto hacia los clientes la página web deberá tener:

- Historia empresarial: Donde se detalla quienes son las personas detrás de esta empresa, como se inició en el mercado y cuál es su camino recorrido hasta el día de hoy.
- Empresa: Se encuentra plasmada la misión, visión y valores de la empresa
- Ubicación.
- Productos.
- Contactos.
- Link al sitio oficial de Cervecería y Maltería Quilmes.
- Link al sitio oficial de AB InBev.
- Logo de Quilmes.
- Logo de distribuidor.
- Posibilidad de solicitar el alta de cliente desde la página.
- Posibilidad de dejar el curriculum para que este sea visto en una búsqueda laboral.



Fuente: Ilustración extraída de la página web oficial de Distribuidora Zuppa S.R.L

En cuanto a las redes sociales, entiendo que a fin de tener presencia en las localidades donde atiende Zuppa, de contactarse con las redes sociales de sus clientes y con motivo de comunicar novedades, lanzamientos, promociones, locales clientes, entre otros, se deberá contar con una cuenta de Instagram activa.

Las imágenes deberán respetar los lineamientos de las distintas marcas de CMQ y los mensajes institucionales deberán estar apuntados a los clientes. La agencia se encargará de mantener una estética y respetarla en los posteos.

La funcionalidad de la cuenta será:

- Dar a conocer nuestras marcas.
- Informar sobre noticias del distribuidor.
- Informar sobre promociones vigentes.
- Comunicar nuevos lanzamientos.
- Buscar volumen a través de nuevas ocasiones (Por ejemplo: Sorteos).
- Informar novedades

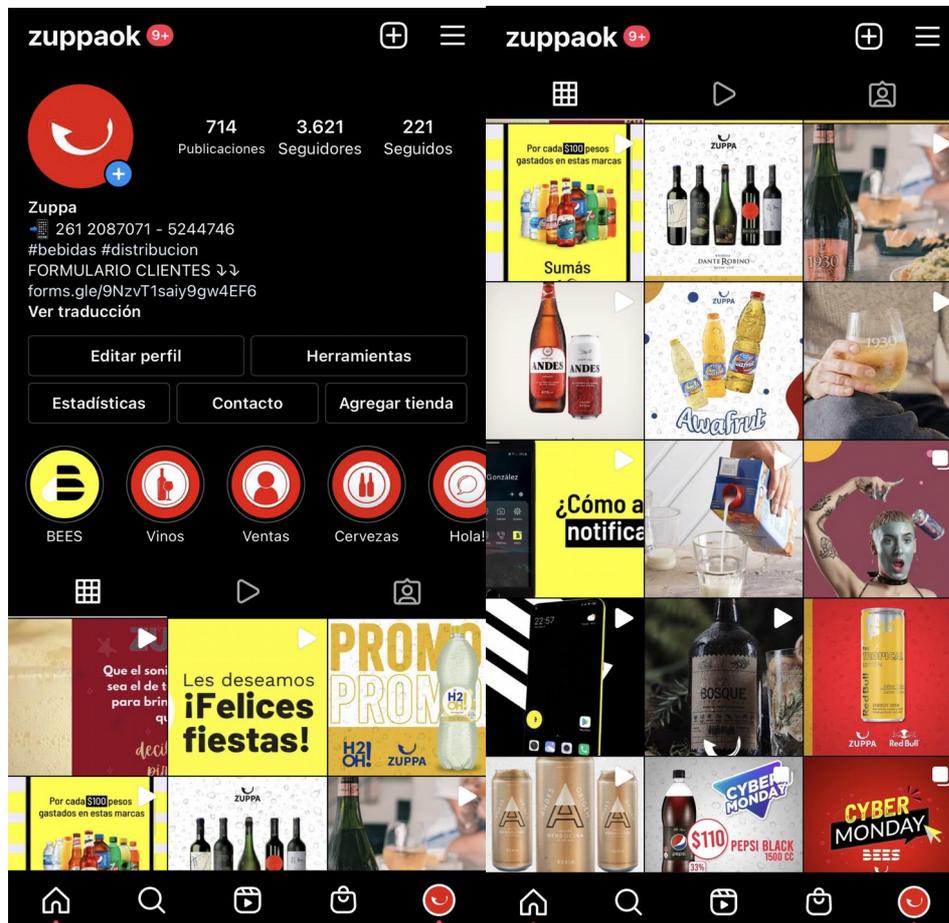


Ilustración 19: Feed del Instagram institucional de Distribuidora Zuppa SRL.

## 5.6 Logística Interna y Externa

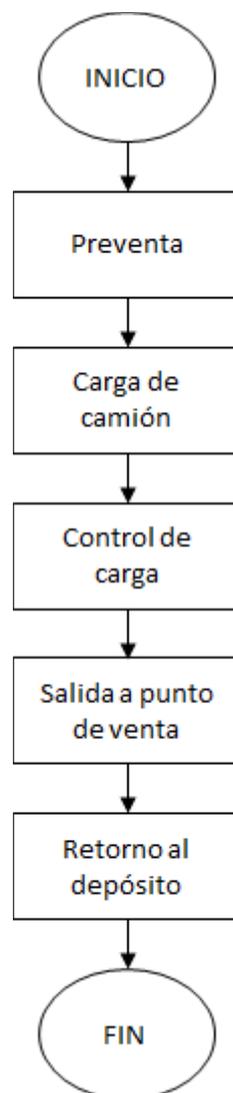
Teniendo en cuenta que la actividad principal de la organización es la comercialización y distribución, considero que el proceso logístico es crucial para el desempeño de la misma. Permite que la mercadería llegue en condiciones a los clientes de manera que ellos estén satisfechos y que la distribuidora reciba la cantidad correcta de devoluciones con fallas.

- a. Información vinculada con el proceso:
- Documentación:
    - Planilla de carga por duplicado (fletero-operario de depósito)
    - Remito

- Tecnología:
  - Seguridad (backups): se realizan de manera semanal y bajo un proceso estandarizado
- Capacidad de proceso: si evaluamos a la capacidad del proceso como el máximo de outputs que pueden producirse sin ocasionar retrasos o mayores costos operativos, podemos afirmar que en distribución y logística se logra eliminar las botellas con fallas y/o devoluciones.

### 5.7 Diagrama de encadenamiento:

A continuación, se presenta un diagrama de encadenamiento del proceso de recibir un pedido, prepararlo, enviarlo al punto de venta y el retorno del camión al centro de distribución.



Fuente: Elaboración propia

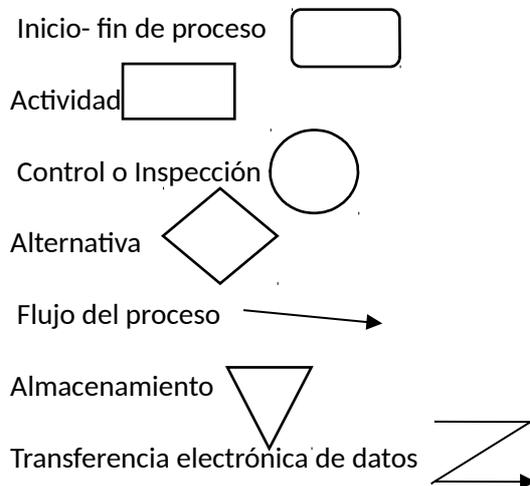
## 1. Diagrama de Flujo

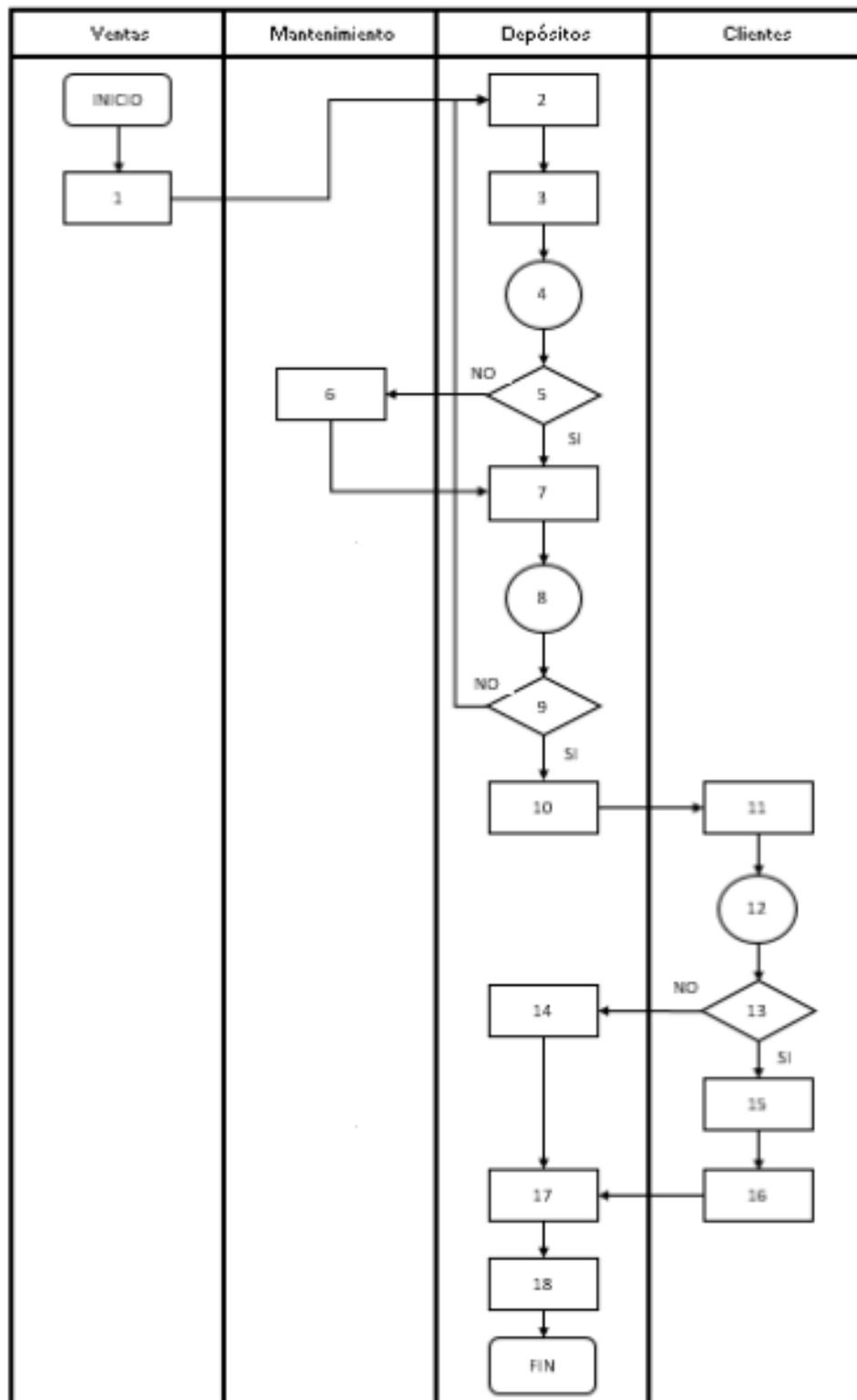
A continuación, se presenta un diagrama de flujo del proceso de recibir un pedido, prepararlo, enviarlo al punto de venta y el retorno del camión al centro de distribución.

Referencias
1) Registrar preventa.
2) Preparar mercaderías según preventa.
3) Convocar personal para carga.
4) Control de camión.
5) ¿Está en condiciones?
6) Realizar mantenimiento.
7) Cargar camión.
8) Control de carga.
9) ¿Coincide con pedido?
10) Salida del camión para realizar entrega.
11) Descarga de mercadería en punto de venta.
12) Control de pedido descargado.
13) ¿Está en condiciones?
14) Ingresar pedido rechazado.
15) Confirmar venta.
16) Cargar envases vacíos y/o rechazados.
17) Descarga de envases y/o rechazos.
18) Almacenamiento de envases.

Fuente: Elaboración propia

### SÍMBOLOS DIAGRAMA DE FLUJO





## 6. Plan Financiero

El estudio económico-financiero de un proyecto, hecho de acuerdo con criterios que comparan flujos de beneficios y costos, permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea si es o no rentable y sí siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio. En presencia de varias alternativas de inversión, la evaluación es un medio útil para fijar un orden de prioridad entre ellas, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

Para poder estudiar la rentabilidad del proyecto, se elaborará un flujo de fondos con una proyección a 3 años, debido a la situación de inestabilidad política y económica que se observó en el análisis contextual de la organización.

### 6.1 Factibilidad económica y financiera

Existe un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención cuando se quiere desarrollar un proyecto de negocio, y es el monto de dinero que se necesita para ponerlo en funcionamiento y mantenerlo. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos. Si no se realiza esta previsión, se corre el riesgo de una asfixia financiera al poco tiempo de iniciado el negocio.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento las obligaciones comprometidas.

A continuación, se procederá a comenzar con el análisis financiero en cuestión, para determinar la viabilidad de realización del proyecto analizado.

### 6.2 Ventas

Son las ventas las que proveen los ingresos de capital al negocio, las que permiten poder costear todos los gastos que la organización genera. Por lo que es importante lograr una demanda creciente o en su defecto constante para poder sobrevivir y en el mejor de los casos crecer.

A continuación, se muestra una estimación de las ventas de los productos que se ofrecen, llevando a cabo la planificación estratégica desarrollada.

A modo de simplificación, se consideran dos líneas de productos: Novecento Wines y Dante Wines

A continuación, la proyección de ventas considerando que las ventas crecen un 25% cada año

Proyección de ventas

Línea de Producto	PRECIO DE VENTA POR PALLET	CANTIDAD PALLETS VENDIDOS	INGRESOS POR VENTA		
Novecento Wines	\$ 248.400,00	105	\$ 25.985.400,00		
Dante Wines	\$ 438.277,65	45	\$ 19.649.447,98	\$ 45.634.847,98	AÑO 1

Línea de Producto	PRECIO DE VENTA POR PALLET	CANTIDAD PALLETS VENDIDOS	INGRESOS POR VENTA		
Novecento Wines	\$ 285.660,00	131	\$ 37.354.012,50		
Dante Wines	\$ 504.019,30	56	\$ 28.246.081,46	\$ 65.600.093,96	AÑO 2

Línea de Producto	PRECIO DE VENTA POR PALLET	CANTIDAD PALLETS VENDIDOS	INGRESOS POR VENTA		
Novecento Wines	\$ 328.509,00	163	\$ 53.696.392,97		
Dante Wines	\$ 579.622,19	70	\$ 40.603.742,10	\$ 94.300.135,07	AÑO 3

Fuente: Elaboración propia

### 6.3 Costos

Se define como costo al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica. Dentro de este deterioro o utilización de factores que suponen la creación de costos se incluyen el pago a trabajadores, gastos derivados de la actividad económica como servicios de marketing o la compra de mercaderías.<sup>18</sup>

Los costos ajustables por inflación se ajustarán el 40% como promedio de la inflación anual considerando ambos escenarios.

Tabla de costos

Conceptos	1	2	3
Combustible	\$ 1.100.000,00	\$ 1.540.000,00	\$ 2.156.000,00
Telefono	\$ 90.000,00	\$ 126.000,00	\$ 176.400,00
Sueldo	\$ 1.080.000,00	\$ 1.512.000,00	\$ 2.116.800,00
Publicidad y Promociones	\$ 240.000,00	\$ 336.000,00	\$ 470.400,00
<b>Total</b>	<b>\$ 2.510.000,00</b>	<b>\$ 3.514.000,00</b>	<b>\$ 4.919.600,00</b>

Fuente: Elaboración propia

<sup>18</sup> E. Bueno Campos- I. Cruz Roche- J.J. Durán Herrera. Pirámide, ed. Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Pirámide

Uno de los puntos a favor que tiene la ejecución de este plan de negocios es que no se debe incurrir a grandes gastos ya que la mayoría de estos ya son cubiertos con el funcionamiento del resto de las unidades de negocio de la empresa. Por ejemplo, los servicios de internet o de luz, agua y gas; los gastos de útiles y librería, o los gastos de estudio contable y jurídico entre otros

#### 6.4 Inversión Inicial

A continuación, se presentan las inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto:

INVERSIONES	
CONCEPTO	
Box de bienvenida	\$ 8.000,00
Celular	\$ 40.000,00
Notebook	\$ 80.000,00
20 Módulos Dante Robino	\$ 350.000,00
10 paletas de NW	\$ 1.600.000,00
10 paletas de DW	\$ 2.823.044,44
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.901.044,44</b>

Fuente: Elaboración propia

Este proyecto llega a Zuppa porque se detecta una increíble oportunidad dada por la trayectoria de la empresa en comercialización y distribución, y por la capacidad ociosa en depósito y en la flota de camiones. La inversión inicial refleja un importante ahorro por ser un proyecto de una empresa en marcha, lo que genera una situación de economía de escala donde la empresa reduce sus gastos de distribución al expandirse.

Primeramente se debería adquirir una computadora y un celular los cuales están subsidiados en un 50%, estos dispositivos serán utilizados por el Supervisor de Vinos contratado de la empresa, además un box de bienvenida, también para el nuevo miembro de la organización, el cual contiene una chomba de la distribuidora con el logo de Dante Robino, una agenda para que lleve con mayor orden y claridad sus responsabilidades diarias, unos auriculares para que pueda utilizar en sus reuniones diarias con la fuerza de venta vía Zoom y por último una taza grabada con su nombre para cuando requiera una infusión.

Además, se contempla una capacitación inicial, ni bien se incorpora a la empresa, de coaching y liderazgo para desarrollar sus habilidades. Esta no representa ningún costo ya que será llevada a cabo por el responsable de recursos humanos

Por otro lado, se lleva a cabo una inversión en materiales de ejecución con el fin de garantizar una correcta presencia de nuestras marcas en los puntos de ventas. Estos son una de las herramientas claves para la visibilidad de nuestras marcas en el PDV y puede tener un gran impacto en la intención de compra de nuestros consumidores. Esta inversión incluye 8 góndolas, 5 barriles los cuales serán utilizados para hacer exhibiciones y espacios exclusivos en vinotecas, autoservicios, restaurantes o bares, además también incluye cierta cantidad de afiches, calcomanías y folletos.

Por último, la inversión inicial de la compra de mercadería. Se ha proyectado un total de 20 paletas, de las cuales 10 son de la línea Novecento y 10 son de la línea Dante Robino; cada

una de las paletas cuenta con 50 cajas, totalizando 1000 cajas de vinos para un universo de clientes de

- Box de bienvenida: Para quién ocupe el puesto de Supervisor de Vinos, el mismo contempla una mochila, una agenda, una taza, y una cartuchera con lapiceras y resaltadores
- Celular: Celular empresarial para que tenga rápida comunicación con promotores y/o clientes. Subsidiado al 50% por CMQ.
- Notebook: Herramienta esencial de trabajo para sacar reportes y realizar análisis de ventas entre otras cosas. Subsidiado al 50% por CMQ.
- Módulos: Es importante contar con mesas y sillas de Bodega Dante Robino para poder estar presente en puntos clave con la imagen de la marca. Subsidiado al 50% por CMQ.
- 10 paletas NW: Para formar un stock inicial
- 10 paletas DW: Para formar un stock inicial

## 6.5 Depreciaciones

La depreciación es el mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste y pérdida de valor que sufre un bien o un activo por el uso que se haga de él con el paso del tiempo.

Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que al final lo lleva a ser inutilizable.

Para las depreciaciones de los bienes en cuestión se utilizará el método de línea recta según los años de vida útil de cada bien.

Al desconocer el valor de recupero de los activos en análisis, se estima que el mismo será un 30% del valor de compra

DEPRECIACIONES						
Activo	Precio unitario	Cantidad	Total	Vida útil	Depreciacion anual	Recupero
Escritorios	\$ 20.000,00	2	\$ 40.000,00	10	\$ 4.000,00	\$ 12.000,00
Sillon Ejecutivo	\$ 11.000,00	2	\$ 22.000,00	10	\$ 2.200,00	\$ 6.600,00
Sillas	\$ 7.000,00	4	\$ 28.000,00	10	\$ 2.800,00	\$ 8.400,00
Biblioteca	\$ 15.000,00	1	\$ 15.000,00	10	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00
Lamparas	\$ 3.600,00	2	\$ 7.200,00	10	\$ 720,00	\$ 2.160,00
					<b>\$ 11.220,00</b>	<b>\$ 33.660,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6.6 Financiación

El financiamiento hace referencia a la forma en cual la sociedad obtendrá los fondos para poder costear todas las inversiones necesarias para poner a la organización en funcionamiento.

Debido a la gran inestabilidad que ha sufrido Argentina en estos últimos años y agravada en los últimos meses que provocaron una TNA de 75 % para préstamos a Pymes. Se tomó la decisión de financiar el proyecto 100% con capital propio. La totalidad de la inversión será aportada el socio mayoritario

## 6.7 Tasa Costo de Capital (KS)

El costo de capital es la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado, teniendo en cuenta que este costo es también la tasa de descuento de las utilidades empresariales futuras.

La fórmula de la misma está compuesta por:

$$K_s = r_f + B * (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

Dónde:

R<sub>f</sub>= tasa libre de riesgo

B= beta de la industria

Rm= riesgo de mercado

Riesgo país= riesgo país porcentual de Argentina<sup>19</sup>

En momentos de turbulencia económica donde, las tasas inflacionarias crecen aproximadamente 3 puntos porcentuales por mes, donde la fluctuación del dólar impide la estabilidad de la población e industria y el riesgo país alcanzó niveles de más de 1000 puntos, se optó por utilizar una tasa estimada con el fin de obtener valores positivos en el estudio.

**Ks estimada: 39%**

### 6.8 Flujo de Fondos

La evaluación del proyecto se realiza sobre la base de la estimación del flujo de caja de los costos e ingresos generados por el proyecto durante su vida útil. Al proyectarlo, será necesario incorporar información adicional relacionada, principalmente, con los efectos tributarios de la depreciación del activo nominal, valor residual, utilidades y pérdidas.

El flujo de caja típico de cualquier proyecto se compone de cinco elementos básicos: egresos e ingresos iniciales de fondos, ingresos y egresos de operación, horizonte de vida útil del proyecto, tasa de descuento e ingresos y egresos terminales del proyecto.

Egresos e ingresos iniciales de fondos: son los que se realizan antes de la puesta en marcha del proyecto. Los egresos son los que están constituidos por el presupuesto de inversión, y los ingresos constituyen el monto de la deuda o préstamo. Estos egresos e ingresos, dentro del horizonte de la vida útil del proyecto, se representan en el año cero (0): costos del proyecto, inversión en Capital de Trabajo, ingresos por la Venta de Activos Fijos, Efecto Fiscal por la Venta de Activos Fijos, Crédito o Efecto Fiscal a la Inversión y Monto del Préstamo.

El presupuesto de inversión, costo de inversión, o presupuesto de capital, cualquiera de las diferentes terminologías, no es más que la inversión necesaria para poner en condiciones de operar una entidad de servicios o productiva. Este presupuesto está formado por el Capital Fijo y por el Capital de Trabajo.

Para la construcción del mismo se necesitan los siguientes datos numéricos:

- Tasa de impuesto a las ganancias: 35%
- Tasa de costo de capital: 39%
- Las ventas aumentarán un 25% cada año.
- Los sueldos aumentarán un 40% cada año.

Cabe mencionar que los datos numéricos previamente expuestos son estándares. Se tomaron dichas referencias debido a que la fluctuación del país hace dificultoso dar con datos numéricos reales exactos.

Para dar finalización a la introducción de flujo de fondos cabe agregar los siguientes datos numéricos:

---

19 Cátedra Administración Financiera II

- Valor de recupero de la inversión de los activos fijos al finalizar, para aquellos que tengan vida útil mayor al período, es de 30%
- Los costes de publicidad y los gastos varios aumentarán un 40% cada año
- El capital de trabajo se calculó por cada año calendario obteniendo el resultado de la discriminación de capital de trabajo necesario bruto menos, las cuentas a cobrar, más las cuentas a pagar.

CONCEPTOS	0	1	2	3
<b>FF INVERSIÓN</b>				
INVERSIÓN	\$ -4.901.044			\$ 33.660,00
CT	-\$ 11.139.900,20	-\$ 943.990,02	-\$ 1.068.389,02	-\$ 1.205.227,92
<b>FF OPERATIVO</b>				
VENTAS		\$ 45.634.847,98	\$ 65.600.093,96	\$ 94.300.135,07
COSTOS		\$ -32.596.319,98	\$ -46.857.209,97	\$ -67.357.239,34
GASTOS		\$ -2.510.000,00	\$ -3.514.000,00	\$ -4.919.600,00
Sueldos		\$ -1.080.000,00	\$ -1.512.000,00	\$ -2.116.800,00
Servicios		\$ -90.000,00	\$ -126.000,00	\$ -176.400,00
Publicidad		\$ -240.000,00	\$ -336.000,00	\$ -470.400,00
Gastos varios		\$ -1.100.000,00	\$ -1.540.000,00	\$ -2.156.000,00
DEPRECIACIONES		\$ -11.220,00	\$ -11.220,00	\$ -11.220,00
RDO. ANTES DE IMPUESTOS		\$ 10.517.307,99	\$ 15.217.663,99	\$ 22.012.075,74
IMP. GANANCIAS		\$ -3.681.057,80	\$ -5.326.182,40	\$ -7.704.226,51
DEPRECIACIONES		\$ 11.220,00	\$ 11.220,00	\$ 11.220,00
RDO. DESP DE IMPUESTOS		\$ 6.847.470,20	\$ 9.902.701,59	\$ 14.319.069,23
FLUJO DE FONDOS	- 16.040.944,64	\$ 5.903.480,18	\$ 8.834.312,57	\$ 22.012.075,74

Fuente: Elaboración propia

## 6.9 Criterios de decisión

### o VAN

El Valor Actual Neto de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios.

Se calculó el VAN descontado además la inversión inicial y dio como resultado:

<b>VAN</b>	\$ 974.828,72
------------	---------------

Un resultado VAN positivo da como referencia que el proyecto es viable.

o *TIR (Tasa Interna de retorno)*

Criterio utilizado para la toma de decisiones sobre los proyectos de inversión y financiamiento. Se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el valor presente de los egresos. Es la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que este sea igual a 0.

Se calculó la TIR del proyecto y dio como resultado

<b>TIR</b>	<b>43%</b>
------------	------------

Es aceptable para el proyecto una TIR mayor al KS (Costo de capital). La tasa de costo de capital proyectada es igual al 39%

## CONCLUSIONES

A partir de lo desarrollado a lo largo del trabajo de investigación, se puede concluir lo siguiente.

En Distribuidora Zuppa se detectó una clara oportunidad de crecimiento ya que se contaba con capacidad ociosa para incorporar nuevos productos a la red de comercialización y distribución. Por esto se decidió incorporar todas las líneas de productos que trabaja Bodega Dante Robino.

Para poder desarrollarse como negocio y lograr un crecimiento, la empresa decidió darle una estructura a esta unidad de negocio y plantear correctamente las bases de su negocio. Para esto se requería de un plan de negocio que sirva como guía, que permita evaluar la viabilidad del proyecto ideado y que sirva para atraer inversiones necesarias para poner en marcha esta UEN. Por lo tanto, el trabajo de investigación fue encaminado con este objetivo.

Principalmente lo que se hizo fue analizar aspectos introductorios para familiarizarse con el tema, se analizaron temas tales como el sector del vino, la importancia de la vitivinicultura en Argentina, los diferentes tipos de uvas y de variedades, la cultura del vino en Mendoza, el comportamiento del consumidor de vino en Mendoza, y cuáles son los principales vinos de la Bodega Dante Robino con sus respectivos competidores, entre otras cosas.

Luego se plantearon las bases del negocio para guiar al mismo. A partir de ahí se concretó un estudio del entorno, se estudiaron sus clientes, la competencia, el principal proveedor, productos sustitutos, nuevos ingresantes, entre otros. De esta manera se pudo conocer con que es lo que se está enfrentando esta nueva unidad de negocios y cuáles deben ser sus estrategias a tomar.

Por lo tanto, una vez realizada la investigación de las variables mencionadas, se llevó a cabo el plan de marketing. En este plan se formularon estrategias de precio, producto, plaza y promoción, encaminadas con su visión y misión. Esto permite marcar el accionar de la unidad de negocios de vinos a la hora de tomar decisiones y colabora con la generación de una ventaja competitiva.

Posteriormente se preparó el plan operativo, es decir, se fijó la estructura organizacional, justamente para darle una forma a la UEN y para poder determinar áreas de trabajo y sus respectivas funciones. Además, se crearon los diagramas de encadenamiento que expresan la logística interna y externa del transporte de la mercadería y pedidos, para organizar el trabajo.

Finalmente, se concretó el plan financiero el cual permitió evaluar el flujo financiero proyectado para tres años y estudiar la viabilidad del proyecto. En base a los resultados obtenidos, se puede concluir que el proyecto es rentable, por ende, es viable desarrollar una unidad de negocios de vinos Dante Robino en 2022. Además, con este plan de negocios, el inversionista un panorama y un conocimiento claro del negocio que van a llevar a cabo

## BIBLIOGRAFÍA

Para la realización del presente trabajo algunos temas fueron tomados de otros estudios, libros y páginas web, por tanto, en este campo se incluirán los apoyos de los mismos:

1. JUAN ANTONIO FLÓREZ URIBE, (2015), Plan de negocio, Para pequeñas empresas, Segunda Edición. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
2. Material Cátedra Administración I. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.
3. KOTLER P. & ARMSTRONG G., (2001), Marketing, Octava edición, México: Pearson.
4. KAREN WEINBERGER VILLARÁN, (2009), Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Primera Edición. Perú: editorial: Media Corp
5. Perú PORTER, M. (1987), Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires: CECOSA.
6. Diccionario Real Academia Española. Página web: [www.rae.es](http://www.rae.es)
7. Análisis del consumidor de vino. Hugo Ocaña
8. Fundamentos del marketing. Octava edición. Kotler, Philip y Gary Armstrong. Pearson Educación, México, 2008.
9. "Administración Financiera". Van Horne, James C. (1997). México. Editorial Pearson Educación.
10. "El capital de trabajo: sus efectos económicos y financieros", en Administración de Empresas, Macario, Alberto J., (Buenos Aires, Contabilidad Moderna), Vol XIII 3.
11. "Fundamentos de Administración Financiera". Van Horne, James C. (2010). (Decimotercera edición).
12. Administración. Decimosegunda edición, Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Pearson, México, 2014
13. Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14º Edición. Harold Koontz, Heinz, Mrk Cannice.
14. Análisis Organizacional 2000. María Lamattina de Ferrari. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.