



Plan de negocios de empresa de asesoramiento comercial y agronómico para empresas vitivinícolas

Carrera: Licenciatura en Administración

Autor: Herrera Merino, Leonardo

leonardo.herrera@fce.uncu.edu.ar

Registro 30678

Directora: Maradona, María Fernanda

Mendoza, 2024



RESUMEN

Este trabajo busca probar la viabilidad de la creación de la empresa denominada “Buenos Viñedos”, una consultora para el asesoramiento técnico y agronómico a pequeños productores vitivinícolas para la certificación de producciones orgánicas en el oasis norte de Mendoza. Primero se realiza un análisis del mercado vitivinícola actual y se exponen los principales requerimientos técnicos. Luego, se desarrolla la propuesta de valor junto con los elementos que le permitirán a la empresa generar valor. Se destaca el impacto positivo que Buenos Viñedos puede generar en la sociedad (principalmente en las comunidades rurales) y en el medioambiente. A continuación, se realiza un análisis interno de la empresa, proponiendo una identidad para la misma y determinando sus potenciales fortalezas y debilidades. Luego, se analizan las variables del sector de negocio donde Buenos Viñedos participará, determinando consecuentemente las principales oportunidades y amenazas de este. Finalmente, se formula la estrategia de negocio (focalizada en la marca y el precio) y se formulan las estrategias para el crecimiento de la empresa.

Palabras clave:

viñedo – orgánico – estrategia – sustentabilidad - empresa



ÍNDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1: UVAS ORGÁNICAS Y MERCADO VITIVINÍCOLA ACTUAL.....	6
Definición de lo orgánico	6
Primeras estadísticas relativas a la producción orgánica	6
Panorama en el mercado mundial.....	8
Requerimientos y lineamientos establecidos por las empresas certificadoras y SENASA	8
Periodo de conversión en la producción vegetal.....	9
Convivencia de las producciones orgánicas y convencionales	9
Sobre el manejo de plagas, enfermedades y malezas	9
Normas específicas para la producción de productos del sector del vino	10
Pautas referidas a la cosecha	10
CAPÍTULO 2: IDEA DE NEGOCIO	12
CAPÍTULO 3: MODELO CANVAS	14
Propuesta de Valor	14
Segmento de Mercado.....	15
Canales.....	16
Relación con los clientes	18
Fuentes de ingreso.....	19
Recursos clave.....	20
Actividades clave.....	21
Asociaciones clave	22
Estructura de costos.....	23
Impacto en la comunidad	24
Impacto en el medioambiente.....	25
Lienzo Canvas.....	25
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO	26
El concepto de valor.....	26
El valor para el cliente.....	26
El valor para la empresa.....	27
Relación de valor para el cliente y la empresa	28
Valor empresario para una empresa que no está en marcha	29
Identidad.....	30
Visión.....	31



Misión	31
Cultura.....	33
Estructura organizacional	38
Factor de individuación.....	39
Factor de sofisticación	41
Eficiencia	45
Impulsores de costos	45
Factor de optimización.....	46
Principales fortalezas y debilidades de Buenos Viñedos	48
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y EL SECTOR.....	49
Clientes.....	50
Empresa	51
Competencia	52
Variables de segundo nivel	53
Variables de tercer nivel	55
Principales oportunidades y amenazas para buenos viñedos	57
CAPITULO 6: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	59
Formulación de la estrategia de Negocios.....	59
Estrategia de precios.....	62
Estrategia de marca	64
Formulación de la estrategia de crecimiento	68
Conclusión.....	73
REFERENCIAS.....	74



INTRODUCCIÓN

El mundo está cambiando. Los mercados internacionales exigen vinos orgánicos, con botellas livianas, buscan trazar la huella de carbono y asegurar altos estándares de calidad. Las formas tradicionales de producción vitivinícola deben adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

Los pequeños productores no pueden producir uvas orgánicas. No tienen los conocimientos ni la salud financiera para encarar un proceso de transición a producción orgánica. Fincas de pocas hectáreas (que marcan la matriz productiva mendocina) apenas son eficientes y no pueden pensar en prácticas de agricultura sostenible.

Vemos una oportunidad. Las grandes bodegas luchan por abastecerse de uvas orgánicas, pagando hasta un 30% más por kilo de uva. Esta tendencia viene para quedarse.

En el primer capítulo de este trabajo se realiza una investigación del mercado vitivinícola actual y se exponen las principales definiciones y normas para la producción orgánica. Luego, en el segundo capítulo, se propone un modelo de negocio que a través de la asistencia técnica y agronómico-comercial acompañe y brinde soporte a pequeños productores viñateros o vitícolas.

En el tercer capítulo, utilizando el Modelo de Canvas, se sintetiza la estructura y la propuesta de valor del negocio, destacado sus principales variables y reconociendo sus fortalezas y debilidades.

En la segunda mitad de este trabajo se desarrolla el modelo competitivo empresarial, elaborado por el profesor Hugo Ocaña. En su cuarto capítulo se busca determinar el valor empresarial que este modelo de negocio puede alcanzar. Al no ser una empresa en marcha, este cálculo no se puede realizar íntegramente. De todos modos, se propone una identidad para el modelo de negocio con el objetivo de entender su potencial relación con la competencia y el contexto.

Luego, en el quinto capítulo se realiza un análisis de las principales variables del entorno y se determinan las principales oportunidades y amenazas para la empresa. Finalmente, se desarrolla la estructura estratégica para el modelo de negocio.

CAPÍTULO 1: UVAS ORGÁNICAS Y MERCADO VITIVINÍCOLA ACTUAL

En este primer capítulo se tratarán los principales conceptos, normas y definiciones acerca del cultivo de uva orgánica en Argentina. Además, se suman estadísticas relativas elaboradas por el INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura).

Definición de lo orgánico

Para SENASA (res 423/1992) se entiende por producto “orgánico”, “ecológico” o “biológico”, en adelante “orgánico”, a todo sistema de producción sustentable en el tiempo, que mediante el manejo racional de los recursos naturales, sin la utilización de productos de síntesis química, brinde alimentos sanos y abundantes, mantenga o incremente la fertilidad del suelo y la diversidad biológica y que asimismo, permita la identificación clara por parte de los consumidores, de las características señaladas a través de un sistema de certificación que lo garantice.

De esta definición se pueden entonces destacar los siguientes puntos:

- El manejo racional de los recursos naturales
- La no utilización de productos de síntesis química
- Mantener o mejorar la fertilidad de los suelos
- La comunicación de las características del producto
- La certificación de éstas

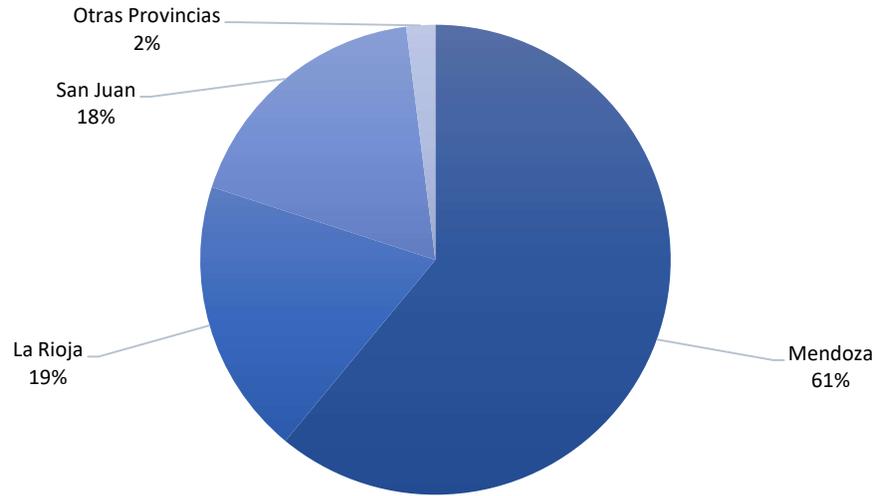
Primeras estadísticas relativas a la producción orgánica

Argentina está viviendo los primeros años de producción orgánica masiva. En junio de 2022, el INV elaboró el primer informe especial relativo a productos orgánicos vitivinícolas. Fue en la vendimia 2022 que se comenzó a relevar datos de ingreso de uva orgánica a los establecimientos elaboradores de vino y mosto del país.

Se determinó que fueron 142 establecimientos los que ingresaron uva orgánica por un total de 706.171 quintales¹. Mendoza recibió el 60,9% de ese total, luego La Rioja y en tercer lugar San Juan.

¹ Instituto Nacional de Vitivinicultura, (2022), “Informe especial productos orgánicos vitivinícolas”.

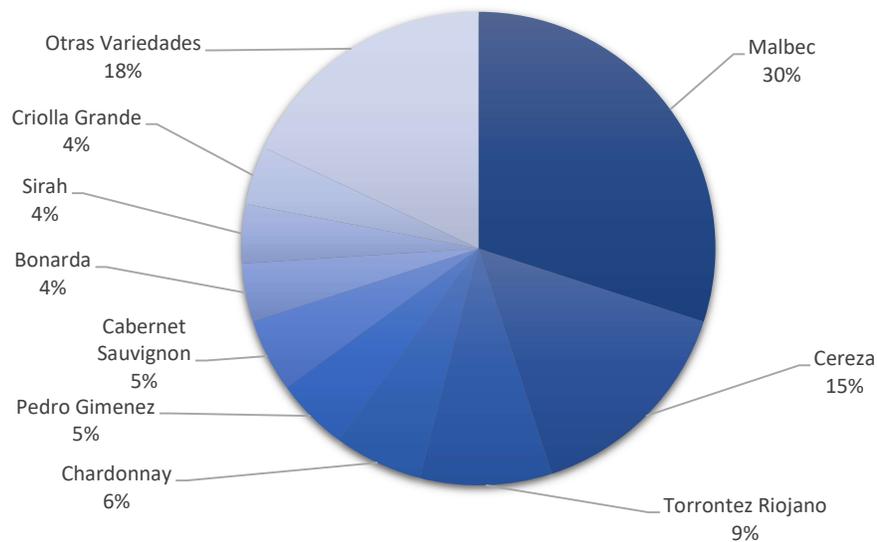
Ingreso de uva orgánica a establecimientos elaboradores - 2022



1: Gráfico de elaboración propia. Datos: INV, (2022), "Informe especial productos orgánicos vitivinícolas".

Las principales variedades producidas fueron el Malbec y Cereza, luego las siguen uvas blancas: Torrontez Riojano, Pedro Gimenez y Chardonnay.

Variedades de uva orgánica elaboradas - 2022



2: Gráfico de elaboración propia. Datos: INV, (2022), "Informe especial productos orgánicos vitivinícolas".

El informe destaca el aporte del vino orgánico al total de las exportaciones de productos orgánicos de Argentina. En el 2021, el vino fue el segundo producto orgánico exportado de origen vegetal por detrás del azúcar de caña.

Para ese año se exportaron 11,1 millones de litros de vino orgánico, 2,4 litros de mosto concentrado orgánico y 887 toneladas de pasas de uva orgánicas. Versus el 2020, estas exportaciones crecieron sustancialmente (146% para mostos orgánicos, 7% vinos y más del 40% en pasas de uva).

Panorama en el mercado mundial

Según datos de la OIV (Organización internacional de la Viña y el Vino), la producción orgánica mundial de vid va en aumento en el orden del 13% por año (2015-2019)². En Argentina esa tasa es del 38%. A nivel mundial, se estima que el 7,8% del total de la superficie mundial de vid puede considerarse de producción orgánica.

Los países que lideran este tipo de agricultura son España, Francia e Italia, concentrando el 75% de la producción orgánica de uvas. En el caso de Francia, el 17% de la superficie total cultivada con vid se encuentra certificada como orgánica. Además, la Unión Europea tiene como objetivo alcanzar el 25% de las tierras agrícolas con agricultura orgánica para el 2030.

La situación argentina es distinta, para el 2022 contábamos con 9.300 hectáreas cosechadas de uva orgánica (solo el 4,4% del total cultivado) pero creciendo a un buen ritmo para adaptarse a los requerimientos de los mercados internacionales.

Requerimientos y lineamientos establecidos por las empresas certificadoras y SENASA

Se toma como referencia lo definido por la empresa certificadora Letis en su manual para la certificación de producciones orgánicas. Este parte de los conceptos generales y aplicables a las distintas actividades para luego establecer lineamientos propios de cada una de ellas.

Los objetivos de la producción orgánica son los siguientes:

1. Asegurar un sistema posible de manejo productivo que:
 - a. Respete los sistemas y los ciclos naturales a la vez que preserve y mejore la salud de los ecosistemas.
 - b. Contribuya a alcanzar un alto grado de biodiversidad.
 - c. Haga uso responsable de la energía y los recursos naturales como el agua, el suelo, la materia orgánica y el aire.
 - d. Cumpla rigurosas normas de bienestar animal y responda a las necesidades de comportamiento propias de cada especie.
 - e. Obtener productos de buena calidad que satisfagan las expectativas de los consumidores.
2. Obtener productos de buena calidad que satisfagan las expectativas de los consumidores.

² Instituto Nacional de Vitivinicultura, (2022), "Informe especial productos orgánicos vitivinícolas".



Esto es, alcanzar un producto que satisfaga al consumidor sin comprometer la salud de los ecosistemas, haciendo esfuerzos para alcanzar altos niveles de eficiencia en materia de consumo energético y de recursos.

Periodo de conversión en la producción vegetal

Para que un cultivo de origen vegetal reciba la denominación de orgánico debe provenir de un sistema donde se hayan cumplido las normas de producción orgánica durante un periodo, en el caso de los cultivos perennes, de tres años antes de la primera cosecha o recolección del producto. Este es el caso de la vid.

Además, en casos donde las tierras hayan sido contaminadas con productos no autorizados para la producción orgánica, o cuando haya condiciones ambientales de riesgo no resueltas, la certificadora y SENASA pueden decidir ampliar los periodos de conversión.

Convivencia de las producciones orgánicas y convencionales

En el caso de las producciones vegetales, las producciones orgánicas y convencionales pueden convivir. Esta es, de hecho, una práctica muy común. Para que esto ocurra, las unidades de producción deben estar claramente diferenciadas con una separación adecuada que evite riesgos o mezcla de sus productos.

El principal riesgo que puede comprometer una producción orgánica son los almacenes de insumos para la producción convencional que no pueden ser aplicados a las producciones orgánicas.

Por ello, se exige que se lleven registros productivos, sanitarios, de existencias generadas y de insumos de ambas producciones, que permitan la clara separación y trazabilidad de los productos obtenidos.

Sobre el manejo de plagas, enfermedades y malezas

El principal cambio radica en que debe orientarse hacia la implementación de acciones preventivas y del manejo del ecosistema. Se debe procurar una buena nutrición de las plantas y evitar condiciones de estrés.

Se deben tomar en cuenta las siguientes medidas:

- Seleccionar especies y variedades adaptadas a la zona
- Aumentar o mantener la diversidad del ambiente productivo
- Favorecer el hábitat para el desarrollo de enemigos naturales para las plagas

Además, para la lucha activa de inclemencias climáticas no se permite la generación de humo. En el caso de la vid, resulta muy común la utilización de quemadores de carbón de coque, madera o combustibles para luchar contra las heladas. Esta práctica debe quedar descartada.



Normas específicas para la producción de productos del sector del vino

Estas comprenden a los productos obtenidos por fermentación alcohólica de uvas orgánicas y mosto de uvas orgánicas. Todo vino que sea etiquetado como orgánico debe dar cumplimiento a las normas de elaboración de vinos convencionales, y a lo establecido en materia de producción orgánica en general y específica.

Pautas generales

Para la obtención de vinos orgánicos se debe:

- Asegurar la trazabilidad del producto desde la vid hasta la obtención del producto final.
- Respetar las buenas prácticas en todas las etapas desde la producción de uva, cosecha, transporte, vinificación, incluyendo los cuidados necesarios en los medios de transporte e instalaciones donde se realice el proceso de elaboración, todo ello, con el objeto de evitar contaminaciones y lograr un producto con el mínimo agregado de insumos ajenos al proceso natural de producción.
- Reducir al mínimo los agregados de sustancias durante el proceso de elaboración, dando preferencia a los tratamientos biológicos, mecánicos y físicos.
- Partir de uvas orgánicas.

Pautas referidas a la cosecha

La limpieza de elementos empleados en la cosecha, transporte y molienda deben efectuarse utilizando productos permitidos para producciones orgánicas y aprobados por el INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura).

Las prácticas recomendadas para la cosecha son las siguientes:

- Cosechar las uvas en forma oportuna de acuerdo con el tipo de vino a producir, con personal entrenado e implementos adecuados, teniendo en cuenta el grado de madurez y sanidad de los racimos.
- No dañar la materia prima y seleccionar las uvas por calidad, evitando aquellas que estuvieran lesionadas o afectadas por hongos u otros agentes patógenos.
- Planificar la cosecha de modo tal de realizarla en las horas más frescas del día evitando la exposición prolongada de los racimos cortados y de las cajas al sol, para que pueda ser procesada en forma inmediata, al fin de evitar procesos de oxidación y fermentativos anticipados.

Además, el transporte de la uva cosechada debe realizarse de acuerdo con las siguientes pautas:

- El transporte del viñedo a la bodega debe hacerse en recipientes aptos, preferentemente apilables y de poca profundidad, para evitar el aplastado y lesión de las uvas y racimos y mantener la calidad e integridad del producto.
- Estos recipientes deben estar identificados de manera tal de asegurar la trazabilidad de su contenido durante todo el proceso y estar acompañados por la documentación de traslado e ingreso a la zona de bodega.
- Debe evitarse el transporte de recipientes que contengan uvas y racimos de distinta condición y origen.
- Durante el trayecto a la bodega, los recipientes deben taparse para evitar que las uvas y racimos se carguen de polvo, insectos o sustancias indeseables.



Estas recomendaciones tratan de la calidad. Sin embargo, es importante seguirlas ya que la certificación de vinos orgánicos puede verse comprometida a nivel enológico ya que existen grandes limitaciones en los procesos de clarificación y estabilización de los vinos.

CAPÍTULO 2: IDEA DE NEGOCIO

Para poder certificar producciones orgánicas se requieren conocimientos específicos, esfuerzo y continuidad. Una finca pequeña (de menos de 25 hectáreas) no genera beneficio suficiente para solventar la contratación de un ingeniero agrónomo que supervise el trabajo en la misma. Además, las gestiones con las empresas certificadoras pueden resultar tediosas y el proyecto individual económicamente inviable (tanto para el productor como para la certificadora) por un problema de escala.

El trabajo de investigación se basará en la creación de una empresa dedicada al *asesoramiento agronómico y comercial* para acompañar a pequeños productores vitícolas del oasis norte mendocino en la certificación de producciones orgánicas.

Se plantea la creación de una empresa que solucione esta importante limitación. Estará conformada por un grupo de:

- Agrónomos: guiarán el trabajo en los viñedos para cumplir con los requerimientos objetivo.
- Administrativos comerciales: representarán a los productores frente a las compañías certificadoras y gestionarán sus requerimientos. Buscarán obtener mejores contratos para los productores presentándolos en el marco de todos los productores representados por la empresa.



3: Gráfico de elaboración propia. "Estructura idea de negocio".

Desde una perspectiva socialmente responsable, el modelo de negocio busca generar *rédito económico* al tiempo que impacta de manera positiva en el *medioambiente*, disminuyendo la utilización de agroquímicos sintéticos y eliminando otras malas prácticas de cultivo. Simultáneamente, permite a los productores negociar un mejor precio por su uva, garantizando la viabilidad de su negocio en el largo plazo, resultando en trabajo genuino para las *comunidades rurales*.

Los productores recibirán un *proyecto* (el camino desde su situación actual al objetivo: un viñedo capaz de producir uva orgánica certificada) y su correspondiente presupuesto. Se espera que, con él, puedan acceder a créditos y garantías para poder financiar la transición.

El modelo plantea el alquiler de una pequeña oficina, en el Gran Mendoza. En la misma se tratarán las labores administrativas y comerciales, se atenderán clientes y celebrarán los contratos. Además, supone la compra de una flota de camionetas para permitir la labor de los agrónomos en el campo.

Para realizar este trabajo de investigación se creará la empresa **Buenos Viñedos**, cuya factibilidad pondremos a prueba.



Buenos Viñedos



CAPÍTULO 3: MODELO CANVAS

Para comenzar el análisis de Buenos Viñedos, se utilizará en el Modelo de Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y publicado en el libro "Canvas – Generación de modelos de negocios".

Esta metodología permite sintetizar un negocio, descomponiéndolo en sus elementos centrales para definir las bases sobre la cual una empresa crea, proporciona y capta valor. En el libro se definen nueve módulos que luego son presentados en un lienzo de negocio, donde se destaca la *propuesta de valor*. Se comenzará determinando el o los segmentos de mercado para los que la empresa generará propuestas de valor.



4: Lienzo Modelo Canvas, del libro "Canvas - Generación de modelos de negocios", Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor es aquello que hace que un cliente se decante por una empresa u otra. Su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Se las puede definir como un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.

La propuesta de valor es el centro del negocio y debe definir en una frase lo que la empresa ofrece a sus clientes. En torno a ella, se desarrollan los módulos restantes.

Propuesta de valor para buenos viñedos

Buenos Viñedos ofrece a los productores asesoramiento agronómico, dictando las prácticas requeridas para certificar uvas orgánicas. Simultáneamente, presupuesta el proyecto de transición y gestiona con las empresas certificadoras lo administrativo.

La propuesta de valor de este modelo de negocio se basa en los siguientes pilares:



- Mejor contrato con las empresas certificadoras: obtener el mismo servicio por parte de las certificadoras a un mejor precio, enmarcando la negociación individual en una común para todos los viñedos representados.
- Responsabilidad: la empresa responderá a todos los requerimientos de las empresas certificadoras, participando activamente en auditorias y presentando la documentación solicitada.
- Soporte agronómico: Buenos Viñedos guiará en trabajo necesario en los viñedos para alcanzar el objetivo: viñedos capaces de producir uva orgánica certificada. Les permite a pequeños productores disponer de un ingeniero agrónomo, algo fuera del alcance para estos si deben contratarlo exclusivamente.

Estas tres fuentes de valor se sintetizan en la siguiente propuesta:

“Para pequeños productores vitivinícolas mendocinos que busquen certificar producciones orgánicas, los cuales carecen de capacidad técnica y financiera para lograrlo, nuestro servicio es brindarles soporte agronómico y representación ante las empresas certificadoras de uva orgánica que les servirá para poder desarrollar un proceso de transición a producción orgánica y volver más rentable su negocio”

Segmento de Mercado

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, a ellos está dirigida la propuesta de valor y ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes rentables. Para aumentar la satisfacción de estos, se los debe agrupar en segmentos y así poder atender a sus necesidades de la manera más eficiente posible.

Los grupos de clientes pertenecerán a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren o justifican una oferta diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente;
- su índice de rentabilidad es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

En el libro se reconocen los siguientes segmentos de mercado:

1. Mercado de masas: se centran en el público general y no distinguen segmentos de mercado. La propuesta de valor, los canales y las relaciones con los clientes están dirigidos a clientes que tienen necesidades y problemas similares.
2. Nicho de mercado: modelos de negocios que atienden a segmentos específicos y especializados. En este caso, la propuesta de valor, canales y la relación con el cliente se adapta a los requisitos específicos de una pequeña fracción de mercado.
3. Mercado segmentado: este modelo de negocio distingue varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. En este caso la



propuesta de valor, los canales, las relaciones y los ingresos varían para cada uno de los segmentos.

4. Mercado diversificado: Se da cuando una empresa atiende a distintos segmentos, no relacionados y que presentan problemas y necesidades muy diferentes.
5. Plataformas multilaterales: Empresas que se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

Segmento de mercado para Buenos Viñedos

La empresa se dirige a un nicho específico de mercado. Buenos Viñedos buscará trabajar con pequeños productores, pertenecientes al oasis norte de Mendoza, cuya dimensión no justifica una estructura administrativa y agronómica que les permita certificar producciones orgánicas:

- Productores vitivinícolas del oasis norte de Mendoza
- De entre diez y veinticinco hectáreas.
- Desconocen las prácticas modernas de agricultura.
- Su escala les impide contratar a un ingeniero agrónomo.
- No disponen del capital requerido para encarar un proceso de transición a orgánico de manera independiente.
- Ven en la agricultura orgánica una oportunidad para mejorar la rentabilidad de su negocio.

Consecuentemente, la propuesta de valor, los canales y las relaciones se adaptarán enteramente a las necesidades, problemas y usos de estos.

Canales

Los canales son los modos en los que una empresa se comunica con los segmentos de mercado que atiende. El objetivo es llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Por lo tanto, desempeñan un papel fundamental en el éxito de cualquier empresa. Sus funciones centrales son las siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos o servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.

- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

En el libro, el autor distingue a los canales propios o socios. A su vez, los canales propios pueden ser directos -como un equipo comercial propio o sitio web de la compañía- o indirectos -como una tienda propia o gestionada por la empresa. En tanto, los canales socios son indirectos y abarcan grandes opciones como la distribución, la venta al por menor o en sitios web realizada por terceros.

Por lo general, los canales socios reportan un menor margen de ganancia, pero requieren una inversión menor para ponerlos en marcha y permiten alcanzar un mayor número de clientes o segmentos. En contrapartida, los canales propios generan rentabilidades unitarias superiores, aunque ponerlos en marcha resulta más costoso.

El autor sugiere integrar canales propios y socios para alcanzar la mayor cantidad de clientes, generar en ellos la mejor experiencia, y aumentar los ingresos de la empresa.

Independientemente de si son propios o socios, los canales se pueden clasificar de acuerdo con la fase de interacción con el cliente. Estos son:

1. Canales de información: canales mediante los cuales damos a conocer los productos y servicios de la empresa.
2. Canales de Evaluación: canales que utilizamos para ayudar a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor.
3. Canales de compra: a través de ellos, los clientes adquieren nuestros productos o servicios.
4. Canales de entrega: permiten entregar a nuestros clientes la propuesta de valor.
5. Canales de posventa: canales que utilizamos para brindar el servicio de posventa.

Canales para Buenos Viñedos

Para este modelo de negocio, destacamos los siguientes canales:

- Canales de información: Buenos Viñedos se dará a conocer a través de las redes sociales, página web y por su participación en distintos eventos relacionados al mundo del vino y la producción.

También a través del IDR (Instituto de Desarrollo Rural), cuya página es frecuentemente visitada por productores ya que reúne información técnica de utilidad y nuclea los planes de financiación y garantías del Gobierno de Mendoza disponibles.

Se publicitará en los principales medios radiales del este mendocino, los más seguidos por los productores. Estos son la Radio Regional (que cuenta con un importante portal de noticias departamentales del este mendocino) y la Radio General San Martín.

Se destaca también la importancia de la comunicación informal, la palabra es sumamente importante en el rubro productivo. Además, siempre podrán acercarse y consultar de manera directa.



- Canales de evaluación y compra del servicio: cada contrato es diferente. Para evaluar la propuesta o bien contratar el servicio los clientes deberán acercarse a la oficina y definir los límites del contrato comercial.
- Canales de distribución: cada cliente tendrá dos contactos en la empresa:
 - Ingeniero Agrónomo: con el trataran todo lo relativo al trabajo en la finca.
 - Asesor Comercial: con su referente comercial podrán revisar consultas administrativas y de gestión de las certificaciones.

Relación con los clientes

Las empresas deben definir qué tipo de relación desean establecer con sus clientes. Estas pueden ser personales o automatizadas. El tipo de relación que exige el modelo de negocio repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Las relaciones pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes
- Fidelización de clientes
- Estimulación de ventas

Las relaciones con los clientes son clasificadas por el autor de la siguiente manera, estas pueden coexistir en las relaciones que una empresa genera con sus clientes:

- Asistencia personal: Se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.
- Asistencia personal exclusiva: En este caso, un representante se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo periodo de tiempo.
- Autoservicio: en este tipo de relaciones, la empresa no mantiene relación directa con los clientes, se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- Servicios automáticos: Aquí se combina una forma sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Estos procesos reconocen a los clientes y características para ofrecerles información relativa a sus pedidos y transacciones.
- Comunidades: las comunidades de usuarios, fomentadas por las empresas, son cada vez más frecuentes. Logran profundizar la relación con los clientes o posibles clientes y facilitar el contacto en miembros de la comunidad.
- Creación colectiva: el mayor nivel de integración y colaboración cliente-empresa se logra cuando la compañía recurre a ellos para generar valor. Puede ser mediante simples comentarios, entrevistas o proyectos conjuntos.

Relaciones con los clientes para Buenos Viñedos

La relación con el cliente es la base para el funcionamiento de este negocio. Se basará en un modelo de asistencia personal exclusiva. Se buscará acompañar al productor durante todo contrato de la manera más directa posible.

Cada cliente tendrá asignado un asesor comercial, que lo acompañará durante toda la duración del contrato. A su vez, tratará con el mismo ingeniero agrónomo durante todo el proceso, punto clave para generar confianza en la empresa, fidelizar al cliente y captar nuevos productores.

Fuentes de ingreso

En este módulo se analiza el flujo de caja potencial de la compañía. Se busca responder a la pregunta ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? Además, se busca determinar cómo van a efectuar los pagos y la relación entre las diferentes fuentes de ingreso de la compañía y su colaboración en la caja total.

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales:

- Fijo: los precios son definidos en función de variables estáticas.
 - Lista de precios fija: precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.
 - Según las características del producto: el precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.
 - Según el segmento de mercado: el precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.
 - Según el volumen: el precio depende de la cantidad adquirida.
- Dinámico: los precios cambian en función del mercado:
 - Negociación: el precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
 - Gestión de la rentabilidad: el precio depende del inventario y del momento de la compra.
 - Mercado en tiempo real: el precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
 - Subastas: el precio se determina mediante una licitación.

Existen varias formas de generar ingresos:

- Venta de activos: es decir la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- Cuotas por uso: esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado.
- Cuotas por suscripción: aquí se ve el derecho al acceso ininterrumpido a un servicio durante un periodo de tiempo.

- Préstamo/alquiler/leasing: esta fuente de ingreso surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un periodo de tiempo establecido.
- Concesión de licencias: es otorgar el permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia.
- Gastos de corretaje: los gastos de corretaje derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.
- Publicidad: es resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

Fuentes de ingreso para Buenos Viñedos

La fuente de ingreso de la empresa se clasifica como cuota por uso. El proceso de certificación a orgánico dura tres años, durante el mismo se acompañará al productor en el trabajo del viñedo y en la gestión de las certificaciones.

Se facturará un cargo anual por la gestión con las certificadoras, incluyendo presentación de la documentación, elaboración de los contratos, el acompañamiento en auditorias y todo lo relacionado a atender los requerimientos de estas. Además, se facturarán cargos periódicos por el trabajo de los agrónomos en la finca.

Entendiendo que los productores suelen recibir un pago anual (en cuotas y con anticipos) contra su producción, se buscará adaptar la facturación a los ingresos del cliente, revisando el proceso de cobro año a año.

La base principal de presupuestación es un componente fijo: la cantidad de hectáreas de la finca.

Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y fortalecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

El autor clasifica los recursos clave como:

- Físicos: se incluyen los activos físicos como instalaciones, edificios, vehículos, sistemas, maquinaria y las redes de distribución.
- Intelectuales: estos pueden ser marcas, información privada, derechos de autor, patentes, asociaciones y bases de datos de los clientes. Estos resultan difíciles de desarrollar, pero pueden ofrecer un valor considerable.
- Humanos: Todas las empresas necesitan recursos humanos. Estos toman especial importancia en ámbitos creativos o que requieren un alto nivel de conocimientos.



- Económicos: algunos modelos de negocios requieren recursos o garantías económicos, líneas de crédito o una cartera de opciones o acciones, para contratar empleados clave.

Recursos clave para Buenos Viñedos

Para este modelo de negocio se identifican los siguientes recursos indispensables en la generación de valor:

- Intelectuales: nuestra marca, la relación con las compañías de certificación y la información de nuestros clientes serán recursos centrales de este negocio. Estos tres elementos, una vez desarrollados, serán el motor de nuestra propuesta de valor.
- Humanos: buscaremos estar lo mas cerca posible de nuestros clientes, recorriendo procesos de transición que toman años. Por lo tanto, la fidelidad de nuestros trabajadores es fundamental. Necesitamos garantizar el compromiso de nuestros ingenieros agrónomos y comerciales para generar el mejor impacto en el cliente.

Actividades clave

Las actividades clave son las acciones más importantes que una empresa debe emprender para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

Las actividades se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción: aquellas relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto.
- Resolución de problemas: Estas implican la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Exigen gestión de la información y formación constante.
- Plataforma/red: los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave tienen actividades clave relacionadas al mantenimiento y desarrollo de la misma.

Actividades clave para Buenos Viñedos

Se destacan dos actividades fundamentales para su funcionamiento:

1. La evaluación y planeación de los procesos de certificación: la condición de cada finca es distinta, el objetivo es el mismo. Trazar el camino para cada productor y presupuestarlo correctamente es fundamental para la captación de los clientes.
2. Trabajo en la finca: la supervisión de los ingenieros agrónomos sobre la producción es el eje central de la propuesta de valor, las certificaciones son solo el resultado.

Asociaciones clave

Este módulo describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Se pueden distinguir tres motivos por los cuales una empresa decide asociarse con otras:

- Optimización y economía de escala: suelen establecerse para reducir costos y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.
- Reducción de riesgos: las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.
- Compra de determinados recursos y actividades: Son pocas las empresas que integran todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en sus modelos de negocio. Por lo general se suele recurrir a otras para obtener ciertos recursos o para la realización de ciertas actividades.

A su vez, se pueden distinguir cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: empresas conjuntas crean un nuevo negocio.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Asociaciones clave para Buenos Viñedos

Las asociaciones clave para Buenos Viñedos serán las siguientes:

- Certificadora LETIS: La empresa buscará establecer relaciones de largo plazo con *empresas certificadoras de producción orgánica*. Se buscará ser un intermediario entre los productores y las certificadoras. El argumento es simple, los pequeños productores no disponen de los recursos para certificar ni resultan atractivos para las certificadoras por su dimensión.
- IDR (Instituto de Desarrollo Rural): se destaca el impacto desde el punto de vista de la responsabilidad social empresaria. La empresa buscará generar beneficio económico, al tiempo que mejora la salud de los pequeños productores, impactando positivamente en las comunidades rurales que dependen directamente de la producción. Simultáneamente, se trabajará para desalentar el consumo de agroquímicos, impactando positivamente en el medioambiente. Por lo tanto, se espera tener a las *instituciones públicas* respaldando las acciones de la empresa y brindando soporte económico a sus productores. El IDR es una institución del Gobierno de Mendoza y servirá como nexo entre Buenos Viñedos, los productores y las estrategias de financiamiento para productores propuestas por el Gobierno de Mendoza.

Dada la cultura del medio productor agrícola mendocino, establecer *relaciones sanas con los clientes es fundamental*. La palabra y el cumplimiento de las obligaciones es parte central de su cultura, por lo que para captar más clientes en el futuro se debe cumplir con los actuales.

Una estrecha relación con los *bancos y sociedades de garantías* será fundamental. Se espera desarrollar una marca que genere confianza, para que los proyectos que se presupuesten sirvan como sustento a los productores para solicitar créditos y financiar el proceso de transición.

Estructura de costos

Para la creación y la entrega de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos la empresa debe incurrir en ciertos costos. Su cálculo resulta del análisis de los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave previamente determinadas. El objetivo de todo modelo de negocios es minimizar los costos sin perjudicar la propuesta de valor.

Resulta útil distinguir dos clases de estructuras de costes, y el continuo entre estas: aquellas basadas en el costo y aquellas basadas en el valor.

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costos es recortar gastos donde sea posible, buscando mantener una estructura de costos lo mas reducida posible, con una propuesta de valor de bajo precio, el máximo uso de sistemas de automatización y un alto grado de externalización. Por otra parte, los modelos basados en el valor no ven a los costos como una prioridad y deciden centrarse en la creación de valor.

El libro define las siguientes características para las estructuras de costos:

- Costos fijos: no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso de los sueldos, alquileres y las instalaciones de fabricación.
- Costos variables: son aquellos que dependen directamente del volumen de bienes o servicios producidos.
- Economías de escala: este término se refiere a las ventajas que obtiene una empresa a medida que crece su producción, impactando en los costos unitarios de producción.
- Economías de campo: este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación, permitiendo centralizar algunas funciones como la administración, distribución o el marketing.

Estructura de costos para Buenos Viñedos

A continuación, se detalla la estructura de costos anual para Buenos Viñedos en miles de dólares (KUSD). El objetivo de la empresa es generar el mayor valor posible, y su estructura de costos lo acompaña.

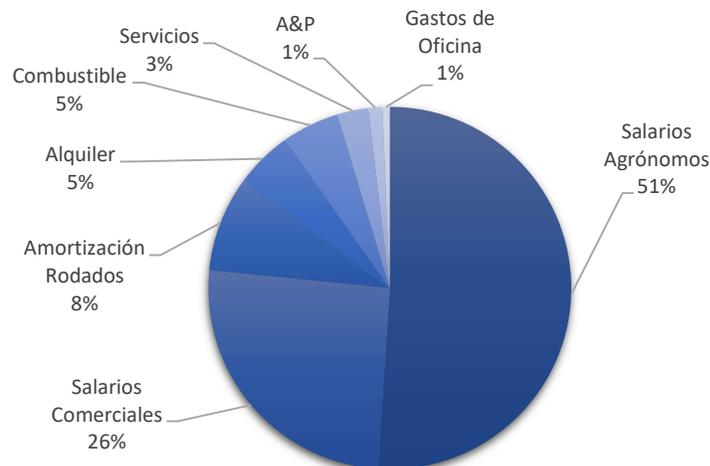
Supuestos:

- Se trabajará un total de cuatrocientas hectáreas, divididas en veinte contratos comerciales (veinte hectáreas promedio por finca).
- El costo laboral, tanto para un agrónomo como para un comercial, es de 12.000 USD al año.

- Cada agrónomo puede atender cien hectáreas de finca y cada comercial responder por diez contratos.
- El costo de las certificaciones es negociado por Buenos Viñedos, pero se factura directamente al productor, por lo que escapa a este análisis.

Costos Total Anual: +94 KUSD

- Salarios +72 KUSD: se contratarán a cuatro ingenieros agrónomos y dos comerciales.
- Amortización Rodados +8 KUSD: cada agrónomo contará con una camioneta, valuada en 10.000 USD y con una vida útil de 5 años.
- Combustible + 4,8 KUSD: cada camioneta consumirá unos 100 USD de combustible al mes.
- Alquiler +4,8 KUSD: se requerirá de una pequeña oficina, con lugar para tres personas y una sala para reuniones, costo estimado de 400 USD al mes.
- Servicios: +2,3 KUSD: para gastos relacionados a la oficina y servicios esenciales (municipalidad, internet, ect) y la amortización de computadoras y celulares.
- A&P (advertising and promotion) +1,2 KUSD: para garantizar la presencia en los distintos eventos del mundo del vino y para fidelizar clientes.



5: Gráfico de elaboración propia. "Estructura de costos para Buenos Viñedos".

Impacto en la comunidad

La matriz productiva del oasis norte de Mendoza está marcada por pequeños productores. La condición de las comunidades está estrictamente ligada a la salud económica de los mismos.

Buenos Viñedos propone la recuperación económica de productores vitícolas que por su escala hoy no son eficientes, generando trabajo genuino en el corto plazo para la comunidad rural.

Impacto en el medioambiente

El objetivo de Buenos Viñedos es que los pequeños productores puedan certificar producciones orgánicas. Esto implica como eje central la no utilización de agroquímicos sintéticos para la producción agrícola.

Lienzo Canvas

Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor. Una vez definidos los once módulos (se ha ampliado el modelo incluyendo el impacto en el medioambiente y la comunidad) se puede obtener un gráfico que sintetiza el modelo de negocios. Resulta sumamente pragmático y acerca a una visión completa del negocio, fomentando la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis. A continuación, el lienzo Canvas para Buenos Viñedos.

<p>Socios Clave</p>  <p>Certificadora LETIS IDR: Instituto de Desarrollo Rural</p>	<p>Actividades Clave</p>  <p>Desarrollo de proyectos de transición. Supervisión agronómica en la finca.</p> <hr/> <p>Recursos Clave</p> <p>Oficina. Marca. Contratos con certificadoras. Humanos (agronomos y administrativos).</p> 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>"Para pequeños productores vitivinícolas mendocinos que busquen certificar producciones orgánicas, los cuales carecen de capacidad técnica y financiera para lograrlo, nuestro servicio es brindarles soporte agronómico y representación ante certificadoras que les servirá para poder desarrollar un proceso de transición a producción orgánica y volver más rentable su negocio"</p> <p><i>"cosechar el futuro"</i></p>	<p>Relación con los Clientes</p> <p>Atención personalizada y exclusiva. Asignación de un comercial y un agrónomo para todo el contrato.</p>  <hr/> <p>Canales</p> <p>Redes sociales, página web, eventos del mundo del vino. Radios regionales. Atención en oficinas.</p> 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Pequeños productores vitícolas del oasis norte de Mendoza</p> 
<p>Estructura de Costos</p> 		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>Cargo por el trabajo en el viñedo. Cargo por gestión de certificaciones.</p> 		
<p>Impacto en la Comunidad</p> <p>Trabajo genuino para la comunidad rural.</p> 		<p>Impacto en el medioambiente</p> <p>Disminuye el consumo de agroquímicos sintéticos. Se eliminan malas prácticas de cultivo.</p> 		

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS INTERNO

En los próximos capítulos se buscará determinar si este modelo de negocio puede generar valor. Para ello, se tomará como base el Modelo de Competitividad Empresarial desarrollado por el Profesor Hugo Ocaña.

Ocaña sostiene que existen varios modelos de competitividad empresarial y que todos ellos devienen de la economía de la empresa y de la administración de la empresa. El modelo que él crea para el pensamiento estratégico toma el desarrollo de Igor Ansoff y Michael Porter.

El modelo de Ansoff o está orientado a la administración de la empresa. Se basa en el análisis interno u organizacional para diagnosticar los ejes estratégicos y sintetizarlos como fortalezas y amenazas. Por su parte, Porter considera que en el diseño de la estrategia se deben tener en cuenta las fuerzas competitivas que componen un sector de negocio. A partir de allí, se deben desarrollar estrategias para definir la posición competitiva de la empresa. Se sintetizan las debilidades y las oportunidades de la empresa.

El concepto de valor

El valor de un producto es igual a la *utilidad* que presta en relación con el *precio* pagado por él. El cliente maximiza el valor de su compra obteniendo una mayor utilidad a un menor precio. En el opuesto, la empresa debe crear valor en sus productos generando la mayor utilidad posible al menor costo posible.

Se concluye que la empresa debe crear valor – valor empresario – para que el cliente decida la compra de este producto y no otro. Luego, es este valor empresario el que genera la demanda al producto, valor empresario que es tomado por el cliente como “su” propio valor, el valor que le asigna.

Entonces, existe un valor para la empresa (la relación entre los costos y los ingresos) y un valor para el cliente (el beneficio que este experimenta en relación con el costo de compra).

El valor para el cliente

Algebraicamente, podemos definir al valor para el cliente – V_c – como función del precio y del valor percibido por un producto.

$$V_c = \text{Producto} - \text{Precio}$$

Un producto es más que la prestación o beneficio genéricos que se espera de él. Es esa prestación genérica junto con los atributos específicos que lo distinguen de sus competidores:

$$\text{Producto} = \text{Beneficio Genérico} + \text{Atributos Específicos}$$

Estos atributos específicos son interpretados por el cliente como **la marca**. La Marca, entonces, es la nominación de un producto que le señala al cliente el beneficio genérico del mismo más el conjunto de atributos específicos que definen su calidad. El cliente *no le asigna*



“valor” al producto en sí sino a la marca que lo representa. La ecuación de Valor para el Cliente queda de esta manera:

$$V_c = \text{Marca} - \text{Precio}$$

El precio que experimenta el cliente es más que el precio que debe pagar por la cosa, sino todo el costo que asume al buscar adquirir el producto. Este concepto es el “precio extendido”. Cuando el precio es considerado como extendido, deja de ser una medida objetiva de valor ya que el resto de los costos agregados dependen del sujeto comprador. Ocaña concluye diciendo que el Valor para el Cliente es subjetivo, depende de la percepción de valor que realice el cliente vinculando sus deseos y las potenciales marcas/precios que los pueden satisfacer.

El valor para la empresa

El concepto de valor para la empresa es diferente al del cliente. Mientras que para éste el valor es esencialmente subjetivo, para la empresa, en cambio, es totalmente objetivo.

La empresa crea valor en un sentido estrictamente económico financiero, por ejemplo, a través de sus papeles accionarios. Este es un tipo de valor “para el accionista”, también objetivo, que es perfectamente cuantificable.

Ocaña se pregunta *¿cómo podrán competir nuestras empresas bajo las condiciones contextuales actuales?*

Esto supone inestabilidad en la estructura competitiva, en el mercado. Las empresas están en constante movimiento buscando su lugar. Competencia, significa rivalidad entre las empresas para disputarse cuotas del mercado, lo que supone que cada empresa tiende a comportarse de modo diferente a las otras. De esta manera generar ventajas competitivas y alterar el equilibrio del sector.

De esta afirmación se desprenden los conceptos de Identidad y diferencia, como dimensiones centrales para la creación de valor empresarial.

La identidad es primera y propia de la empresa, es el saber ser. La diferencia carece de significado sin la presencia del otro, es funcional a la identidad. Esta genera un tipo de valor para el consumidor que justifica la compra de un producto y no otro.

Podemos decir que una empresa genera valor – V_e - en un producto diferenciándose del resto, a cierto costo.

$$V_e = \text{Diferenciación} - \text{Costo}$$

Donde diferenciación es cualquier atributo de un producto que lo vuelve diferente al resto de productos que compiten en un sector de negocio. La diferencia se reflejará a través de el “factor de sofisticación” (f_s) y el costo, que determina la eficiencia, será calculado por medio del “factor de optimización” (f_o).

Además, la diferencia y la eficiencia de la empresa son en realidad función de la identidad de la misma.

$$Ve = \text{Identidad (Diferencia – Eficiencia)}$$

La identidad propia de la empresa será calculada a través del “factor de individualización” (fi). Finalmente, la ecuación que utilizaremos para definir si nuestra empresa genera o no valor es la siguiente:

$$Ve = fi (fd - fo)$$

Relación de valor para el cliente y la empresa

Nótese que, si dos empresas generan similares diferencias a un nivel igual de costo, solo aquella que logre constituir una identidad más fuerte será capaz de lograr una ventaja competitiva.

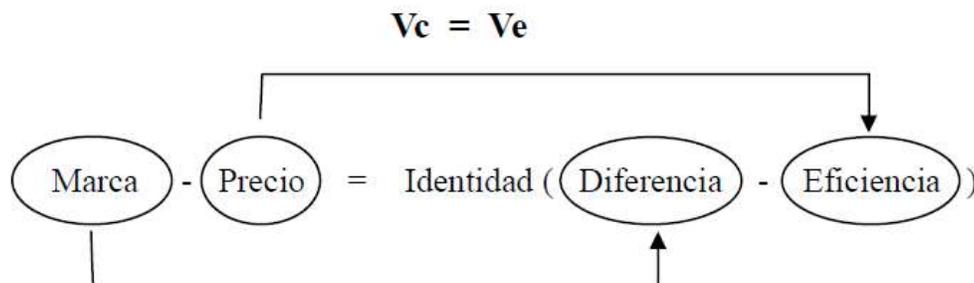
Además, podemos ver en la función que la identidad de una empresa puede estar orientada a generar mayores diferencias (marca), a ser más eficiente (precios) o bien a ambas.

¿Cómo podemos relacionar el valor que genera la empresa y el que percibe el cliente?

Para el cliente lo deseable es valioso. El cliente tiene que percibir un valor que le genere deseo o bien haber recibido un valor que haya cumplido con sus expectativas.

El cliente desea aquello que, para él, es deseable. La empresa debe crear un tipo de valor que sea deseable para el cliente. Una empresa logra una ventaja competitiva cuando el valor que genera iguala al valor para el cliente.

Valor para el Cliente = Valor para la Empresa



6: “Relación valor para el cliente y valor para la empresa. Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), “Dirección Estratégica de Negocios”.

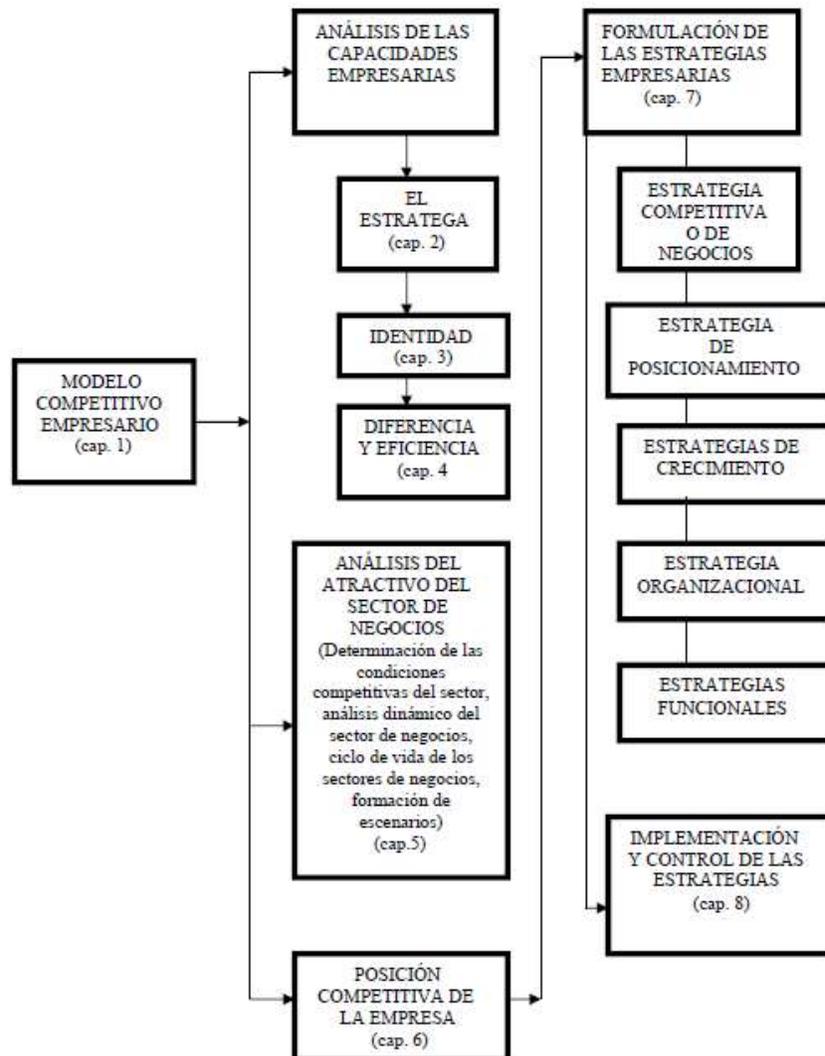
Luego, las alternativas que tiene el cliente para generar valor son:

- Comprar un producto cuya marca justifique el pago de un precio superior por apropiarse de los atributos diferenciales que posee el bien o servicio.
- Comprar un producto pagando el menor precio por un producto cuya marca no posea atributos diferenciables deseables para el cliente.

En tanto, la empresa puede generar valor a través de:

- Producir y comercializar un producto cuya marca represente atributos diferenciales cuyos costos determinan un precio promedio por encima del precio promedio para un producto genérico. En tal caso, la identidad del valor empresario se orienta a la diferencia.
- Producir y comercializar un producto cuyo precio esté igual o por debajo del genérico, con una marca que se manifiesta a solamente a modo referencia. En este caso la identidad del valor empresario se orienta a la eficiencia.

MAPA GENERAL DEL MODELO COMPETITIVO



7: "Modelo Competitivo Empresarial". Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de Negocios".

Valor empresario para una empresa que no está en marcha

Dado que Buenos Viñedos no es una empresa en marcha, gran parte del análisis organizativo y del sector de negocios no se puede realizar completamente. Para estimar el valor de la

identidad de una empresa Ocaña desarrolló una serie de cuestionarios con preguntas a realizar entre los miembros de esta. No se puede valorar la cultura, la visión objetivos y estructura de una empresa que no existe.

De todas maneras, en este cuarto capítulo se **propondrá** una visión y una misión acorde. Además, se propondrá una estructura y se expondrán los elementos esperados en la cultura de la empresa.

En el quinto capítulo se realizará un análisis de las variables externas a la empresa y así definir el atractivo del sector de negocio.

Finalmente, en el último capítulo, se planteará la estructura estratégica de Buenos Viñedos. Se desarrollarán estrategias de negocios y de crecimiento, en base al análisis de los capítulos anteriores. Que Buenos Viñedos no sea una empresa en marcha impide el desarrollo de estrategias de posicionamiento, funcionales y estructurales. De igual modo quedan sentadas las bases para su desarrollo.

Identidad

La identidad es aquello que posee atributos o cualidades que lo hace sólo lo igual a sí mismo; no hay otro igual porque, de existir debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades (tangibles o intangibles). Ya sea un producto o una empresa, su identidad está dada por sus características, cualidades o atributos únicos. Podrán existir otros productos, otras empresas que posean características similares, tan próximas como se quiera, pero nunca serán exactamente iguales.

Existen tres tipos de identidad:

- La identidad esencial: es “el ser en sí” de la empresa y carece de un significado racional, no posee cualidades ni atributos, es pura, transparente e indescriptible.
- La identidad accidental: se describe como el “ser fuera de sí”. Deviene de la identidad esencial en tanto amplía su ámbito de realidad por medio de cualidades, atributos o características que son accidentes propios o específicos de la empresa analizada y que constituyen su forma, por ejemplo, la marca de un producto, la razón social de la empresa, su estructura organizacional. La identidad accidental puede ser creada, modificada o adaptada de acuerdo con los requerimientos del tiempo y las formas competitivas.
- La identidad dinámica: se describe como “el ser para sí” es un tipo de movimiento endógeno a la empresa. La sola interacción puesta de manifiesto entre los empleados, entre jefes y subordinados.

La generación y producción de la identidad empresarial comienza y se continua por medio de la visión empresarial. Esta es generada, desarrollada y sostenida por las personas. El autor Argentino Juan Bautista Segonds asegura en su libro “Como transformar un grupo en un equipo” que la visión de una empresa debe estar alineada con los propósitos individuales de

sus miembros y consecuentemente los objetivos personales de ellos estarán alineados con la misión y los objetivos intermedios de la empresa³.

La identidad de una empresa está definida por cuatro elementos centrales: la visión, la misión, la cultura organizacional y su correspondiente estructura.

Visión

La visión es una cualidad y actitud que posee el sistema (en nuestro caso, empresa) para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro.

En función de los elementos que componen la identidad de una empresa, la visión de esta puede clasificarse de las siguientes maneras:

- **Visión Difusa:** los valores y las creencias no conforman un sistema, se encuentran dispersos y pueden ser contradictorios. La ideología empresarial es la del empresario lo que puede resultar confuso para sus miembros ya que no hay criterios claros que establezcan que es lo correcto.
- **Visión Compleja:** la complejidad en este caso viene dada por la multiplicidad de valores y creencias que coexisten dentro de la organización. Suelen existir valores y creencias para cada equipo, gerencia, unidad de negocio, etc.
- **Visión simple:** aunque las bases estén conformadas por pocos factores determinantes, estos son sólidos y homogéneos. Se integran rápidamente al ideal colectivo y es aprehendido rápidamente por sus miembros.
- **Visión concentrada:** en este tipo de identidad podríamos hablar de un sistema de valores y creencias ya que habiéndose resuelto las invariables de los valores y dominando creencias positivas sobre las normativas, la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trasciendan a las que se poseen.

La visión que se propone para Buenos Viñedos se puede considerar simple si se siguen las clasificaciones propuestas por el profesor Ocaña.

“Ser una empresa líder en la integración de pequeños productores a las nuevas prácticas de agricultura para el cuidado del medioambiente y el desarrollo de las comunidades”

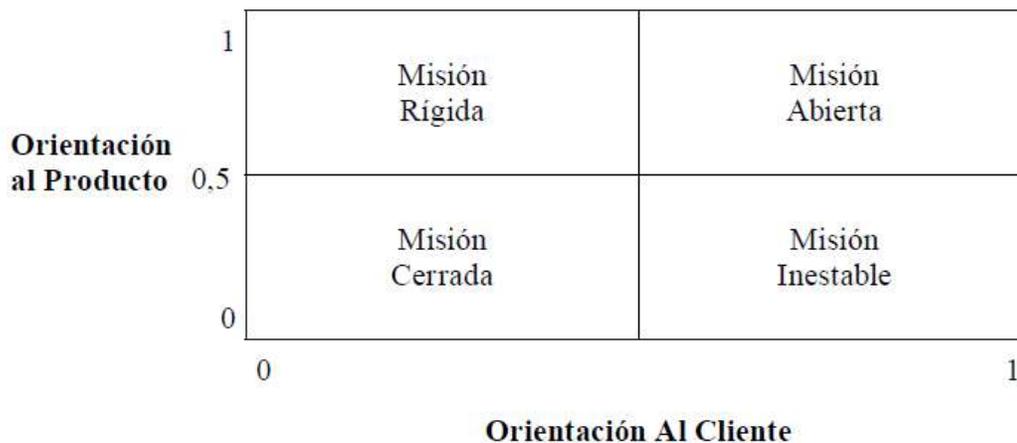
Misión

Mientras que la visión posee un carácter de totalidad y unidad que encierra a toda la organización dándole identidad; la misión se focaliza en la actividad específica del o de los negocios por lo que, a una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

³ SEGONDS, Juan Bautista, (2018), “Cómo transformar un grupo en un equipo”, 1° edición, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En función de las características del negocio (orientación al producto o al cliente), una misión puede ser clasificada de la siguiente manera:

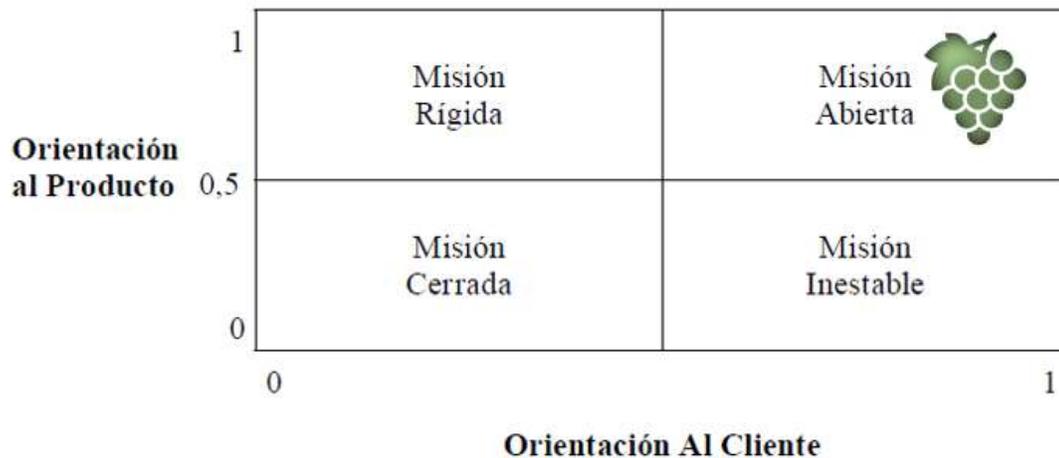
- **Misión Cerrada:** no responde a conocimientos relacionados al cliente meta. Tampoco se orienta hacia el producto y sus cualidades. Sin embargo, este tipo de misión puede resultar razonable en ciertas circunstancias: si no se a definido el quién, difícilmente se pueda determinar el qué.
- **Misión Errática:** fuerte orientación al cliente, donde solo se establece una base genérica acerca del producto y los demás atributos son dinámicos y se ajustan a los cambios del cliente.
- **Misión Rígida:** nos encontramos ante un tipo de misión concentrada en el producto sin tener en cuenta las exigencias de la demanda; típica de aquellas empresas que se vuelven obsesivas con la productividad, los costos, perdiendo de vista los cambios en los clientes, este tipo de misión puede ser adecuada cuando los clientes son cautivos, su poder de negociación es bajo, no existen productos sustitutos ni complementarios o, simplemente, se trata de un mercado de estructura monopólica.
- **Misión Abierta:** clara definición del quién y del qué del cliente y sus demandas de bienes y servicios. Convenientemente definido el negocio porque se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.



8: "Misión en función de la orientación al cliente y al producto". Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de Negocios".

El objetivo central que se propone para Buenos Viñedos, considerando la propuesta de valor definida, es una misión abierta:

"Ser una empresa que permita a pequeños productores certificar producciones orgánicas, garantizando su continuidad y la salud de las comunidades que de ellos dependen"



9: Elaboración Propia: Misión para buenos viñedos, basado en gráfico "Dirección Estratégica de Negocios".

Cultura

Una empresa es una organización de tipo social, y desde ese enfoque debe ser analizada su cultura. La cultura organizacional puede ser entendida como un sistema de valores dominantes en la organización que tiende a construir una totalidad cultural original que le da identidad al negocio; empresas que se encuentran dentro de un mismo sector y que, por lo tanto, están signadas por el mismo tipo de cultura de negocios, poseen profundas diferencias de tipo cultural.

Como vemos, parte de la cultura de una empresa nace de sus miembros y las relaciones entre estos y está afectada por:

- Factores tangibles: relacionados con el negocio se desagregan en los elementos que lo componen: los consumidores (servicio al cliente), los productos (calidad, precio), los proveedores (relaciones comerciales), tecnología (líderes o seguidores), posición competitiva, entre otros.
- Factores intangibles: visión empresaria (creencias y valores) y misión de negocios que definen las normas de conductas y roles implícitos a desempeñarse dentro de la organización y que, en la mayoría de los casos, son los definidos por los fundadores o iniciadores del negocio o por sus directivos y gerentes principales.

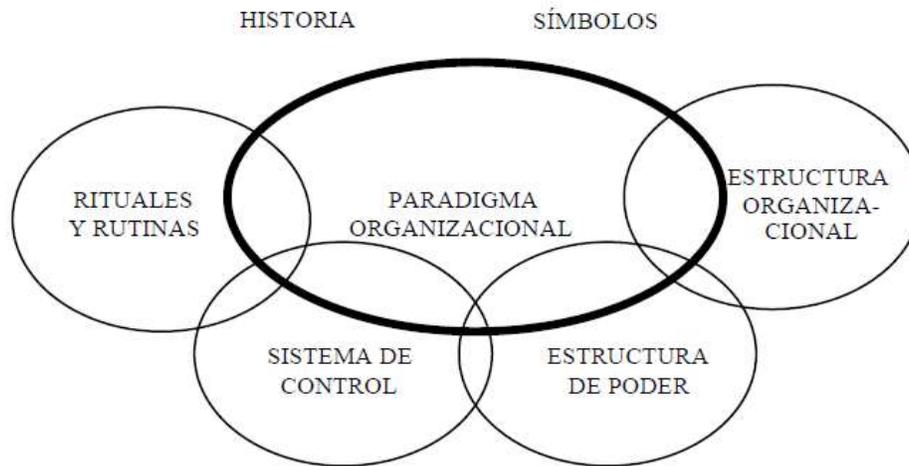
Parte de la cultura está definida también por el contexto:

- La industria o sector del que forme parte.
- Los valores de la sociedad o país donde opere.
- Los grupos organizados; el gobierno, los sindicatos, las asociaciones profesionales y demás organizaciones de entorno ejercen influencia directa en la cultura de la empresa.

Paradigma organizacional

El paradigma es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa.

El paradigma organizacional define el tipo de cultura dominante en la empresa y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos que se resumen de esta manera:



10: "Paradigma organizacional". Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de Negocios".

El paradigma organizacional concentra el núcleo central de la organización y lo definen los valores, las creencias y las presunciones. Los *valores* suelen ser enunciados en forma vaga y están relacionados con el establecimiento de la misión y metas de la organización. Las *creencias* en tanto son más específicas, pero por lo general están implícitas: todos las conocen y han oído hablar de ellas. Las presunciones constituyen el núcleo real del paradigma organizacional. Son verdades aceptadas para los miembros de la organización y el fácil identificarlas.

- Valores centrales para Buenos Viñedos:
 - Profesionalismo
 - Respeto por el medioambiente
 - Compromiso con las comunidades
- Creencias centrales para Buenos Viñedos:
 - Todos los que formen parte de Buenos Viñedos deberán considerar a la responsabilidad social empresaria como el camino para su desarrollo profesional y personal.
- Presunciones
 - Lo más importante para alcanzar la visión es la humildad y el compromiso.



El paradigma organizacional también se ve afectado por otros factores. Estos son:

Historias

Respaldan a los valores, creencias y presunciones. Están referidas situaciones, sucesos, personajes, anécdotas. En Buenos Viñedos, las historias de éxito de los clientes serán fundamentales para justificar el esfuerzo que realicen los profesionales que la formen.

Rutinas y rituales

Representan las formas y costumbres cotidianas. Los rituales están por encima de las rutinas (reuniones, festejos, acciones extralaborales y otras).

El trabajo que se propone en Buenos Viñedos conlleva mucho tiempo de campo, será indispensable para mantener alineados a los equipos la realización de reuniones periódicas. Además, se deberá hacer parte de los resultados a todos los que formen parte de la compañía. Por lo tanto, cada uno de los proyectos de transición exitosos serán celebrados en conjunto.

Símbolos

Representaciones de jerarquía como el tamaño y ubicación de la oficina, estacionamiento en determinado lugar, uso de ciertas instalaciones (baños, por ejemplo), acceso a ciertos despachos, acceso a ciertos beneficios, lenguajes.

En Buenos Viñedos, los símbolos no serán determinantes de la cultura. Será una empresa pequeña y se buscará no marcar diferencias entre sus miembros, si reconocer la trayectoria y los resultados.

Estructura Organizacional

Algunos de los elementos que se relacionan con el paradigma organizacional se desprenden de la autoridad emergente de la estructura, niveles de jerarquía, distribución de la autoridad y responsabilidades, entre otros factores.

Buenos Viñedos se concibe como una PIME, su estructura consecuentemente es pequeña, por lo cual se verán pocos niveles jerárquicos. Esto permitirá, por un lado, darles independencia a los empleados al responder de manera directa a la dirección. Por otra parte, no es un modelo de negocio que permita crecimiento dentro de la empresa. Por lo tanto, se buscará garantizar el compromiso de los agrónomos mientras duren los proyectos de transición bajo su responsabilidad y servir de escuela para que puedan crecer profesionalmente.

Sistemas de control

Factores asociados a procedimientos burocráticos, indicadores de gestión, evaluación de desempeño formales o no. Al ser una empresa pequeña, la comunicación directa entre la dirección y los empleados será central para el control y afectará notablemente la cultura de la organización.

Estructura de poder

La cultura es fuertemente definida por quienes ostentan el poder dentro de la organización porque son ellos, quienes dictan los valores, creencias y presunciones que guían a la cultura de la organización.

En una primera etapa, la que se ha desarrollado en este trabajo de investigación, el poder estará concentrado en la dirección. De todas formas, las responsabilidades serán altas ya que el éxito de la compañía está estrechamente ligado a las decisiones que tomen tanto el equipo comercial como el equipo de agrónomos.

Cultura empresarial y su adaptación al cambio

Los cambios en la configuración cultural pueden afectar fuertemente a una organización. Diremos que una organización tiene una cultura fuerte cuando puede atravesar cambios sin que estos resulten traumáticos (discusiones, luchas de poder, resistencias, etc) mientras que una cultura débil sufrirá la evolución de los sistemas culturales.

Desde el punto de vista estratégico, necesitamos una conciencia corporativa que identifique y comprenda el nuevo escenario del negocio y guie a la empresa y sus miembros hacia la nueva estructura cultural que es requerida desde el punto de vista estratégico.

En función de la orientación de la identidad de la empresa (diferencias o eficiencia), se pueden identificar los siguientes tipos de cultura:

Alta	CULTURA ANTICIPADORA Equipos de trabajo. Cooperación. Crecimiento grupal. Resolución creativa de problemas. <i>Anticipación al cambio</i>	CULTURA INICIADORA Generadores de cambio. Creatividad e innovación. Emprendedores. Tomadores de Riesgo <i>Provocadores del cambio</i>
	CULTURA REZAGADA Eficientismo. Autoritarismo. Personalismo. Control por control mismo <i>Resistencia al Cambio</i>	CULTURA SEGUIDORA Productividad fragmentada. Coordinación y optimización. Crecimiento individual. <i>Acompañamiento del cambio</i>
Baja	Aceptable	Alta

Identidad Orientada a la Eficiencia

11: "Cultura en función de la orientación hacia la eficiencia y la diferencia". Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de Negocios".

- Cultura iniciadora: la visión, la cultura, las creencias y valores son orientados hacia la diferencia manteniendo niveles de eficiencia cuando se trata de agregar valor, es una organización inteligente e innovadora.
- Cultura Anticipadora: identidad orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia en una actitud por controlar los costos.
- Cultura Seguidora: la identidad se orienta a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean éstos últimos reservándose la empresa el ser eficientes por sobre las diferencias requeridas.
- Cultura rezagada: identidad orientada a la eficiencia y actitud fuertemente reactiva y con fuerte resistencia al cambio. Es un tipo de cultura consistente para desarrollar productos altamente estandarizados y de bajo costo.

Para Buenos Viñedos se propone una *cultura Iniciadora*. Sus líderes tendrán la tarea de interpretar los cambios de entorno y formar grupos humanos fuertes, dispuestos a innovar y adaptar la empresa a los nuevos requerimientos. Se espera que Buenos Viñedos pueda contagiar sus valores a otros actores del entorno y provocar los cambios necesarios para alcanzar su visión.

Identidad Orientada a la Diferencia	Alta	CULTURA ANTICIPADORA Equipos de trabajo. Cooperación. Crecimiento grupal. Resolución creativa de problemas. <i>Anticipación al cambio</i>	CULTURA INICIADORA  Generadores de cambio. Creatividad e innovación. Emprendedores. Tomadores de Riesgo <i>Provocadores del cambio</i>
	Baja	CULTURA REZAGADA Eficientismo. Autoritarismo. Personalismo. Control por control mismo <i>Resistencia al Cambio</i>	CULTURA SEGUIDORA Productividad fragmentada. Coordinación y optimización. Crecimiento individual. <i>Acompañamiento del cambio</i>
		Aceptable	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

12: Elaboración Propia: "Cultura propuesta para buenos viñedos", basado en gráfico "Dirección Estratégica de Negocios".

Estructura organizacional

Analizaremos la estructura de una organización como un reflejo de su identidad, en relación con su enfoque en la constitución de diferencias o la orientación hacia la eficiencia en un contexto de constantes cambios.

MATRIZ DE ESTRUCTURA FRENTE AL CAMBIO

Identidad Orientada a la Diferencia	Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE (Anticipadora del cambio)	ESTRUCTURA INNOVADORA (Provocadora del cambio)
	Baja	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA (Resistencia al cambio)	ESTRUCTURA CONSERVADORA (Acompaña al cambio)
		Acceptable	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

13: "Estructura frente al cambio". Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de Negocios".

- Estructura Conservadora: pone énfasis en la eficiencia, acompaña los cambios. Su estructura no se ve modificada ante cambios en el negocio, solo ante cambios estratégicos. El comportamiento de sus partes responde a los planes establecidos y el comportamiento de sus miembros es previsible.
- Estructura Burocrática: este tipo de estructuras rechaza los cambios. Cuentan con muchos procedimientos, políticas y reglas, limitando el comportamiento y responsabilidad de sus miembros. No existe en ellas lugar para la iniciativa individual, aunque resultan previsibles por lo que suelen ser adoptadas por grandes corporaciones.
- Estructuras innovadoras: Identidad con énfasis tanto en la diferencia como en la eficiencia. Adaptación rápida al cambio e impulsoras de cambios endógenos en función de su interpretación dinámica de la estrategia.
- Estructura flexible: al ser una estructura flexible de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto se necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia. Existe un uso mínimo de la planeación y la estandarización de procesos.

La estructura propuesta para Buenos Viñedos es una estructura innovadora. Se espera anticipar las necesidades de personal a la cantidad de proyectos que se lleven adelante.

El gasto en personal es central en la estructura de costos, por lo que cuidar la relación empleados-proyectos de transición será fundamental. Además, se debe cuidar la excelencia de los servicios por lo que también se deben interpretar correctamente si para la sumar nuevos proyectos es necesario contratar nuevos agrónomos o comerciales.

MATRIZ DE ESTRUCTURA FRENTE AL CAMBIO

Identidad Orientada a la Diferencia	Alta	ESTRUCTURA FLEXIBLE (Anticipadora del cambio)	ESTRUCTURA INNOVADORA  (Provocadora del cambio)
	Baja	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA (Resistencia al cambio)	ESTRUCTURA CONSERVADORA (Acompaña al cambio)
		Aceptable	Alta
		Identidad Orientada a la Eficiencia	

14: Elaboración Propia: "Estructura propuesta para Buenos Viñedos", basado en gráfico "Dirección Estratégica de Negocios".

Factor de individuación

El factor de individuación es un promedio simple de las cuatro variables determinantes de la identidad empresarial. Al ser un factor, el valor máximo que puede alcanzar es uno, mientras que el límite inferior es cero.

$$fi = \frac{iV + iM + iC + iE}{4}$$

También, puede ser determinado como un promedio ponderado, interpretando que no todas las variables resultan igual de significantes para la identidad de la empresa. Ocaña propone un método, basado en cuestionarios, para determinar la identidad de una empresa en marcha. Este cálculo no se puede aplicar a Buenos Viñedos.

Diferencia

Una vez definida la identidad propia de la empresa, con un claro enfoque hacia la construcción de diferencias sin descuidar la eficiencia en los procesos buscaremos estimar el factor de diferenciación y el factor de sofisticación.

La relación diferencia menos eficiencia señala la cantidad de valor contenida en un producto o en una actividad de la organización a un costo dado. Por ello, diferencia y eficiencia deben ser analizadas en forma conjunta ya que no se puede entender cuánto de diferencia se está logrando si no se sabe a qué costo se lo está haciendo.

En términos competitivos, la diferencia es una cualidad o accidente por el cual un producto, una empresa o una marca se distingue de otro. Se buscará entender como esta impacta en la generación de valor empresarial.

Se puede entender a la organización como un sistema donde confluyen tres elementos: personas, procesos y recursos, que también se puede leer como: personas desarrollan procesos utilizando recursos. Este sistema está compuesto por una serie de subsistemas de generación de valor que se denominan como “actividades de valor”.

Actividades de valor para Buenos Viñedos

Se identifican las siguientes actividades centrales para la generación de valor:

- **Captación de Clientes:** todas las tareas del equipo comercial orientadas a poner en valor la marca y atraer nuevos clientes para desarrollar proyectos de transición.
- **Desarrollo de Proyectos de transición:** el punto de partida es único para cada cliente, el objetivo es el mismo. Esta actividad contempla el trazado del camino para cada cliente y su presupuestación.
- **Supervisión Agronómica:** aquí se engloban todas las tareas relativas al trabajo de los agrónomos en las fincas, con quienes las trabajan y durante las auditorías de las certificadoras.
- **Gestión Administrativa:** Administración general de la empresa y toma de decisiones y negociaciones estratégicas (por ejemplo: negociaciones con las certificadoras, contratación de personal para atender más proyectos, etc).

Estas actividades constituyen el proceso de negocios de la empresa. Las personas con sus conocimientos primero identifican y estructuran el proceso de negocio con sus correspondientes actividades de valor, para luego detectar el valor de cada una de ellas manifestados a través de los *impulsores de valor*. Estos son:

Innovación

Quizás una de las variables más importantes para la generación de valor. Innovar significa alterar las cosas introduciendo novedades. El concepto de innovación, como impulsor de diferencias, debe ser entendido como el cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus entradas, operaciones y salidas que, con actitud crítica, analiza el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo.



Adaptación

Debe ser entendida con relación al cliente, ya sea interno o externo. Las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea anticipando, acompañando o iniciando los mismos. Este impulsor es que más cerca está del cliente para cada actividad.

Coordinación

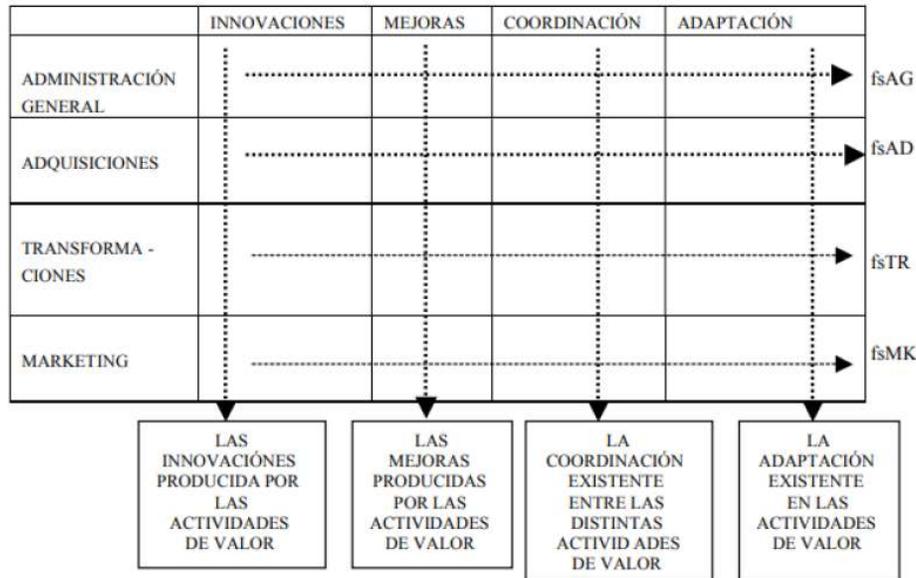
Coordinar significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí, y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin mismo. La coordinación puede ser tanto de factores externos (como la relación con clientes y proveedores) o bien internos (interacción entre procesos y actividades dentro del sistema empresa).

Mejora de Actividades

Mejorar significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual. Mejorar el valor de una actividad significa aumentar su valor en términos de diferencias, analizando los insumos, los procesos y los productos de cada actividad. Este impulsor es determinante en empresas pequeñas y en aquellas que están en crecimiento.

Factor de sofisticación

El factor de sofisticación es la estimación de las diferencias actuales o potenciales capaces de producir valor empresario. El procedimiento para el cálculo de este factor no financiero comienza con un mapeo de las actividades de valor comprendidas dentro del proceso de negocios, según el siguiente modelo:



fsAG = factor de sofisticación para la actividad de valor Administración General.

fsAD = factor de sofisticación para la actividad de valor Adquisiciones.

fsTR = factor de sofisticación para la actividad de valor Transformaciones.

fsMK = factor de de sofisticación para la actividad de valor Marketing.

15: "Cálculo del factor de sofisticación". Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de Negocios".

Para poder medir las diferencias es necesario no solo tener definida la identidad de la empresa, sino también conocer a los competidores y su propuesta de valor.

Buenos Viñedos competirá (siendo las empresas certificadoras socios claves) con *equipos de compra de uva* de las distintas bodegas y contra *agrónomos independientes* que decidan llevar adelante proyectos similares a este.

Mediante este modelo, se buscará determinar el factor de sofisticación para cada una de las actividades identificadas, con relación a los impulsores para la construcción de diferencias. Una vez más, se trabajará con factores: aquellos valores tendientes a 1 constituirán diferencia, los cercanos a 0,5 no lo harán y aquellos valores entre 0 y 0,5 denotarán donde la competencia se diferencia de Buenos Viñedos.

Captación de clientes

- Innovación: La propuesta de valor de Buenos Viñedos es novedosa, transmitirla en un mensaje que pueda ser codificado por los clientes es fundamental. Un mensaje claro marcará una importante diferencia con nuestros competidores. *Valoración (0,7)*.
- Adaptación: se buscará brindar una atención especial a cada cliente, adaptándose y adaptando la propuesta a cada uno de ellos, generando así relaciones de largo plazo. *Valoración (0,7)*.



- Coordinación: el trabajo conjunto entre los agrónomos y comerciales en la construcción de la marca definirá la capacidad de la empresa para captar nuevos clientes. Se formará una imagen sólida, destacando de los competidores. *Valoración (0,8)*.
- Mejora de Actividades: en su etapa inicial, será sumamente importante interpretar correctamente el entorno para descubrir el método correcto de captación de clientes. *Valoración (0,6)*.

Desarrollo de proyectos de transición

- Innovación: el concepto de desarrollar y presupuestar proyectos de transición es sumamente novedoso y marcará una diferencia con los competidores. *Valoración (0,8)*.
- Adaptación: uno de los ejes centrales de la propuesta es trazar el camino desde la situación actual de cada productor hacia el objetivo (viñedos capaces de producir uva orgánica certificada). Interpretar las necesidades de cada uno de ellos constituirá una gran diferencia. *Valoración (0,8)*.
- Coordinación: La coordinación servirá para cubrir el beneficio genérico brindado por Buenos Viñedos. No constituirá una diferencia con nuestros competidores. *Valoración (0,5)*.
- Mejora de Actividades: Al desarrollar proyectos de transición se buscará atenerse a conceptos agronómicos técnicos. No constituiremos diferencias desde el proceso. *Valoración (0,5)*.

Supervisión Agronómica

- Innovación: desde el trabajo en los viñedos se propone introducir innovaciones. Se espera cumplir con los tiempos y requerimientos establecidos para cada proyecto de transición. *Valoración (0,5)*.
- Adaptación: los clientes no reciben un producto estándar, reciben el resultado de un análisis profundo de sus necesidades, se espera que la empresa se distinga en este aspecto de la competencia. *Valoración (0,9)*.
- Coordinación: los agrónomos trabajarán mano a mano con los supervisores y trabajadores regulares del viñedo. Coordinar los procesos con ellos (cuando necesitaremos mano de obra o realizar determinada acción) será fundamental y parte del valor que se ofrecerá. *Valoración (0,8)*.
- Mejora de Actividades: parte de la necesidad de un ingeniero agrónomo en un proceso de transición es la existencia de malas prácticas y desconocimiento técnicos en la viña. Trabajar en conjunto con el productor para mejorar sus procesos diferenciará a la empresa de la competencia. *Valoración (0,9)*.

Gestión Administrativa

- Innovación: se buscará atenerse a una estructura administrativa simple. Buenos Viñedos será una pequeña empresa en su comienzo, por lo que no tendrá lugar para establecer grandes diferencias desde este aspecto. *Valoración (0,5).*
- Adaptación: el mercado de la uva cambia año a año, la realidad de cada productor es distinta. Las decisiones centrales del negocio, principalmente las definiciones respecto a las condiciones de pago deben adaptarse consecuentemente. Desde aquí se buscará generar valor y confianza en los clientes. *Valoración (0,9).*
- Coordinación: la dirección de la empresa funcionará como el nexo entre los agrónomos, los comerciales y les transmitirá directamente la visión y los objetivos de la empresa. Con objetivos claros e información precisa se buscará alinear eficientemente los esfuerzos para constituir valor. *Valoración (0,8).*
- Mejora de Actividades: se necesitará una dirección flexible y capaz de adaptarse a las demandas propias de una pequeña empresa donde día a día surgen situaciones que requieren intervención. No se interpretan a estos esfuerzos como una fuente de valor. *Valoración (0,5).*

Una vez analizada cada actividad en relación con sus impulsores podemos calcular el factor de sofisticación:

Actividades	Innovaciones	Mejoras	Coordinación	Adaptación	Promedio
Captación de Clientes	0,70	0,70	0,80	0,60	0,70
Desarrollo de Proyectos de transición	0,80	0,50	0,50	0,90	0,68
Supervisión agronómica	0,50	0,90	0,80	0,90	0,78
Gestión Administrativa	0,50	0,50	0,80	0,90	0,68
Factor de Sofisticación	0,63	0,65	0,73	0,83	0,71

16: Gráfico de elaboración propia. "Factor de sofisticación para Buenos Viñedos"

Vemos que la empresa marcará una diferencia con sus competidores desde la captación de clientes. Resalta el valor de la palabra, el compromiso y la transparencia para los clientes objetivo. Además, se generarán diferencias desde el trabajo en la finca, al trabajar en conjunto con los trabajadores del viñedo, transmitiéndoles los conocimientos necesarios para producir uva orgánica y ordenando sus actividades. Junto a esto, Buenos Viñedos se enfocará en desarrollar proyectos de transición que se adapten a las necesidades de cada productor, definiendo así la marca.

Transversalmente, se destaca a la adaptación como principal impulsor para que Buenos Viñedos se diferencie de la competencia. La coordinación, tanto de los comerciales con los agrónomos como de los agrónomos con los clientes en el viñedo, también constituye una gran diferencia.

Eficiencia

La eficiencia es la tercera determinante en la producción de valor empresario. Junto con la identidad y la diferencia determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior. La eficiencia o productividad de una actividad de valor está regida en términos de costos. Siendo los costos una medida financiera, el cálculo de la eficiencia es una medida objetiva.

La eficiencia empresaria se logra a través de la óptima combinación entre personas, procesos y recursos para generar valor empresario. Existe además una relación directa entre las diferencias que genere una empresa y los costos de estas. Por medio de los factores de sofisticación y optimización buscamos determinar si una diferencia debe o no ser aceptada.

- $(fs - fo) > 0$; la diferencia es aceptada,
- $(fs - fo) = 0$; puede o no ser aceptada,
- $(fs - fo) < 0$; la diferencia es rechazada.

Para el cálculo del valor empresario distinguiremos dos clases de costos para una empresa:

- Costos Estructurales: relacionados directamente con el producto de cada actividad de valor. Dependen de la escala y la experiencia.
- Costos ejecucionales (personas y procesos): dependen de la destreza del personal y de la eficiencia de los procesos. Se refieren a los procedimientos por los cuales las personas realizan sus tareas de adquisición y transformación de insumos.

Impulsores de costos

Así como la diferencia posee elementos que la sustentan como impulsor de valor, la eficiencia posee determinantes asociados al costo.

La contabilidad de costos tradicional desarrolla el cálculo de costos clasificándolos en directos e indirectos, siendo que éstos últimos son consecuencia de los primeros, forma de costeo que no se condice con el proceso de negocio y sus actividades generadoras de valor como diferencias y eficiencia.

Para ser más conveniente el análisis de la eficiencia como generadora de valor, el tratamiento de los costos se basará en las actividades que desarrolla la empresa y, para ello, habrá que determinar cuáles son las unidades de medida y control que faciliten la relación entre las actividades y el costo que ellas consumen para generar diferencias.

Impulsores de costo relacionados a las personas

Las diferencias generadas por las personas son asociadas a conocimientos específicos sobre la actividad. La mano de obra es la causa primaria como determinante de costo. Los factores más comunes pueden ser:

- Unidades monetarias de mano de obra directa (remuneraciones, jornales, comisiones, etc).
- Horas de mano de obra directa



- Número de empleados
- Demanda (de servicios realizados por personas)

Impulsores de costo relacionados a los procesos

Dado que los procesos pueden ser actividades dentro del proceso de negocios, el factor más apropiado es el tiempo de operación o ejecución de una actividad.

Impulsores de costo relacionados a los recursos

Los recursos, en relación con los costos estructurales, se suelen analizar a través de los factores asociados a las cantidades producidas y comercializadas (volúmenes) y a la utilización de la capacidad del recurso.

Respecto a los costos ejecucionales, están asociados a al compromiso y participación del grupo de trabajo en los procesos inherentes a las actividades de valor, el compromiso con la calidad en las actividades de valor y la comunicación entre las personas generadoras de valor.

Factor de optimización

Desde un punto de vista contable, el factor de optimización se obtiene a partir de análisis de los recursos. Luego las personas desarrollarán procesos que requerirán estos recursos. La disponibilidad y utilización de ellos determinará la eficiencia del proceso.

Una empresa alcanza una ventaja competitiva superior cuando el margen de utilidad bruta de maximiza (por encima del resto de las empresas competidoras).

$$Fo = \text{Costos totales} / \text{ingresos totales}$$

Estimación no financiera del factor de optimización

Para determinar el factor de optimización sin tener en cuenta medidas financieras primero se debe desagregar el proceso de negocios en actividades de valor. Luego determinar la medida de valor para que cada una de estas actividades tenga un desempeño eficiente aceptable. Finalmente, se debe elegir un indicador de costos adecuado a la empresa y el sector de negocios bajo análisis.

El caso de que una actividad de valor no genere diferencias, o bien genere una ineficiencia la empresa debería deshacerse de dicha actividad o bien integrarla a otra que sí genere una diferencia.

Para Buenos Viñedos se mantendrán las actividades generadoras de diferencias y se medirán en relación con los costos estructurales y ejecucionales asociados. Luego, se realizará un promedio simple para determinar el factor de optimización (entendiendo que todas las actividades aportan en igual medida a las diferencias interpretadas por nuestros clientes).

Costos estructurales para Buenos Viñedos

Buenos Viñedos presta servicios con una estructura fija pequeña. Para las actividades de Captación de Clientes, Desarrollo de procesos de transición y Gestión administrativa los únicos costos estructurales son el alquiler de las oficinas, la amortización de computadoras y otros bienes y otros pequeños consumos relacionados al espacio de trabajo. *Valoración (0,3)*. Además, el equipo de agrónomos contará con una flota de camionetas para llevar adelante su trabajo. *Valoración (0,5)*.

Costos ejecucionales para Buenos Viñedos

Personas

Las personas constituyen el mayor costo para esta estructura. La empresa necesitará agrónomos capacitados y comprometidos con los objetivos. Además, necesitará un equipo comercial experimentado. El impulsor para medir este costo es el número de empleados, el cual dependerá de la cantidad de procesos de transición que lleve adelante la empresa y es transversal a todas las actividades de valor. *Valoración (0,8)*.

Procesos

La *gestión administrativa* y el *desarrollo de proyectos de transición* son actividades marcadas por el costo estructural y de personal, no existiendo grandes costos ejecucionales. *Valoración (0,1)*.

La *supervisión agronómica* estará impulsada por el consumo de combustible. (*Valoración 0,3*).

Finalmente, la *captación de clientes* tendrá un costo en actividades de difusión y contempla el tiempo y recursos dedicados a clientes que finalmente no contratarán los servicios. *Valoración (0,5)*.

Actividades	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales (Personas)	Costos Ejecucionales (Procesos)	Promedio
Captación de Clientes	0,30	0,80	0,50	0,48
Desarrollo de Proyectos de transición	0,30	0,80	0,10	0,38
Supervisión agronómica	0,50	0,80	0,30	0,53
Gestión Administrativa	0,30	0,80	0,10	0,38
Factor de Optimización	0,35	0,80	0,25	0,44

17: Gráfico de elaboración propia. "Factor de Optimización para Buenos Viñedos".

De este modo, se valorizan los costos para la construcción de diferencias. El costo de las personas es el determinante central de las diferencias. Se propone una estructura eficiente y bajos costos en los procesos de la empresa, al no existir importantes consumos más allá del gasto en combustible para las camionetas de los agrónomos y los gastos en publicidad y promoción para captar clientes.

Principales fortalezas y debilidades de Buenos Viñedos

Si bien no se puede realizar el cálculo final del valor empresario, este análisis permite determinar las principales fortalezas y debilidades esperadas para la empresa.

Principales fortalezas para Buenos Viñedos

Compromiso con el medioambiente y las comunidades

La empresa constituye su visión desde la responsabilidad social empresaria. Los valores de la compañía son fáciles de internalizar por sus miembros, de comunicar y de hacer parte de la propuesta de valor. Esta solidez estructural le permitirá afianzar su marca y construir diferencias ante sus competidores.

Estructura

La estructura organizacional de Buenos Viñedos está pensada para ser revisada anualmente junto a la firma de los nuevos proyectos de transición. Esto le permitirá crecer año a año sin correr grandes riesgos financieros, puesto que el gasto en personal define la estructura de costos. Además, le permitirá competir en costos con estructuras extremadamente orgánicas como lo son los agrónomos independientes que se asocian para asesorar proyectos de transición.

Principales debilidades para Buenos Viñedos

Rotación del personal

La situación más compleja con la que tendrá que lidiar es con la rotación de personal. Buenos Viñedos, al ser una pequeña empresa, no ofrecerá a sus empleados grandes oportunidades de crecimiento dentro de la compañía. Un proyecto de transición dura, al menos, tres años. La palabra tiene un valor importante para los clientes. Se harán esfuerzos para no comprometer la relación con ellos ante la salida de un miembro de la compañía. La alternativa es brindar oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional desde los puestos de trabajo.

Frontera de eficiencia

El factor que define si resulta mejor alternativa para un productor trabajar con Buenos Viñedos o contratar a un ingeniero agrónomo para el desarrollo de un proyecto de transición y certificación de uvas orgánicas es la cantidad de hectáreas (economía de escala). A mayores costos, mayor debe ser el fee que Buenos Viñedos debe exigir para subsistir y menor el número de hectáreas productivas que debe tener una finca para decidir contratar sus servicios. Luego, el universo de clientes potenciales depende de la eficiencia de Buenos Viñedos para ocupar sus recursos humanos y estructurales.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y EL SECTOR

El análisis del sector externo a la empresa, o ambiente de esta, tiene como principal objetivo determinar la dinámica de comportamiento de las variables, bajo condiciones de incertidumbre, con el fin de establecer el posible impacto de estas, definiéndolas como oportunidades o amenazas según sea el caso.

Para el análisis externo, analizaremos la interrelación entre tres dimensiones del entorno y sus variables con la empresa bajo análisis. Estas son:

- Variables de Nivel 1:
 - Clientes
 - Empresa
 - Competencia
- Variables de Nivel 2:
 - Proveedores
 - Posibles nuevos ingresantes
 - Productos sustitutos
 - Distribuidores
 - Actores estatales y no estatales
- Variables de Nivel 3:
 - Variables económicas
 - Variables legales
 - Variables políticas
 - Variables demográficas
 - Variables tecnológicas
 - Otras variables

El objetivo es determinar si el entorno y sus variables representan una oportunidad para Buenos Viñedos o bien son una amenaza para la empresa. Se utilizará una escala del uno al cinco. Luego, para que el entorno represente una oportunidad, cada uno de los niveles debe estar por sobre 2,5.

- Gran Oportunidad = 5
- Leve oportunidad = 4
- Leve Amenaza = 2
- Gran Amenazas = 1

Clientes

A continuación, se analizarán las principales variables que caracterizan a la demanda y a los clientes en relación con la empresa y la competencia.

Tamaño del mercado

Leve oportunidad. Existe una clara delimitación geográfica para los clientes. Está definida por la disponibilidad de recursos hídricos y de tierras aptas para el cultivo. Sin embargo, el número de productores que pueden requerir los servicios de Buenos Viñedos servicios es considerablemente amplio, por lo que el tamaño del mercado no atenta contra la viabilidad del modelo de negocio.

Crecimiento del mercado

Leve oportunidad. Plantar una finca para la producción de uva no es una inversión atractiva. Requiere de grandes inmobilizaciones de capital, años para obtener un retorno y grandes riesgos asociados al clima. Además, el avance de las urbanizaciones desplaza día a día la frontera agrícola. Sin embargo, existe una gran superficie cultivada bajo prácticas tradicionales que debería tender a producciones orgánicas. El mercado de Buenos Viñedos debería crecer en el mediano plazo para luego estancarse.

Propensión al gasto

Leve amenaza. El productor vitivinícola buscar constantemente reducir sus costos para maximizar sus ganancias. Sugerir una inversión en materia de calidad para elevar el precio de su producción es una decisión compleja. Se considera una amenaza ya que, en un contexto desfavorable, el productor podría no priorizar una inversión.

Demanda de mayores servicios

Leve oportunidad. Los estándares en materia de sustentabilidad y responsabilidad social son cada día más altos. Además, la producción orgánica es un continuo. Si se logra generar una fuerte relación con los clientes ellos seguirán trabajando con Buenos Viñedos en el futuro.

Cercanía Geográfica

Gran oportunidad. Los clientes de Buenos Viñedos se ubicarán en el oasis norte mendocino. Esto permitirá un fuerte arraigo de la marca en la comunidad, bajos costos logísticos al atender fincas que no distan de la capital provincial y facilidad para contratar ingenieros agrónomos ya que no deberán recorrer grandes distancias.



Sensibilidad a la marca

Gran oportunidad. Se espera que los clientes que trabajen una vez que Buenos Viñedos, vuelvan a elegir a la marca en el futuro y a recomendar en sus círculos a la empresa. La marca podría liderar el mercado.

Tamaño de los clientes potenciales

Gran oportunidad. Cada día más productores buscan alternativas para cumplir con los estándares de producción exigidos por los mercados. El mercado de Buenos Viñedos tendería a crecer en el mediano plazo y la empresa podría crecer con él.

Costo de cambio hacia la empresa analizada (clientes potenciales)

Gran amenaza. Un proceso de transición a orgánico lleva al menos tres años. El costo de cambio para clientes que ya hayan iniciado un proceso con un competidor tiene un costo alto en materia de riesgo y tiempo.

Grado de fidelización de los clientes con la competencia

Leve amenaza. Existe un alto grado de fidelización de los productores con sus proveedores, prestadores de servicios y clientes.

Fidelización por diferencias

Gran oportunidad. Se interpreta que la propuesta de valor de Buenos Viñedos es ampliamente superadora y más completa que las propuestas de los competidores. El atractivo de las diferencias constituidas por la competencia no debe suponer un problema para Buenos Viñedos.

Empresa

Las principales variables que relacionan a la empresa con los clientes son las siguientes:

Número de intermediarios dentro del canal

Gran oportunidad. La relación con los clientes será directa. Se ofrecerá una propuesta de valor que se adapte a las necesidades de cada uno de ellos.

Amenaza del canal de integración hacia atrás

Leve amenaza. La amenaza existe. Las bodegas desarrollan equipos de agrónomos para recorrer, capacitar y asesorar a sus proveedores de uva. Las bodegas también pueden confiar en Buenos Viñedos para trabajar con sus proveedores, con conocimientos y costos más bajos, por lo que esta amenaza también puede resultar en una oportunidad.



Costos fijos del sector

Gran amenaza. Mas de tres tercios de gasto de Buenos Viñedos serán sueldos, con devengamientos mensuales. La empresa depende enteramente de que los clientes cumplan sus compromisos. Esto es, como en la mayoría de las industrias, una gran amenaza debido a que las inflexibles normas laborales le quitan el componente orgánico a las estructuras. Los incumplimientos o la inactividad producto de las fluctuaciones de la economía se trasladarán al precio, volviendo el modelo de negocio menos eficiente.

identificación de la marca

Gran oportunidad. Buenos Viñedos será una empresa pionera en el mercado de uvas orgánicas. Con valores sólidos y un compromiso claro con la comunidad y el medioambiente esperamos que los clientes y la comunidad se identifiquen con la empresa y aquellos que lleven adelante procesos de transición estén orgullosos de trabajar con la misma.

Competencia

En tanto, se analiza a la competencia en función de las siguientes variables:

Diferencia y eficiencia aportada por el competidor

Leve oportunidad. Buenos Viñedos competirá con ingenieros agrónomos que se asocien para llevar adelante una propuesta de valor similar. Se espera que Buenos Viñedos pueda marcar diferencias alineando su visión y propuesta de valor con los objetivos del Gobierno de Mendoza para las economías regionales en materia de producción y sustentabilidad.

Por otro lado, estructuras más simples pueden ser en algunos casos más eficientes forzando a Buenos Viñedos a competir también con el precio promedio del mercado.

Posibilidades de alianzas

Leve oportunidad. La empresa competirá con agrónomos independientes que decidan asesorar a productores para sus proyectos de transición. La propuesta de Buenos Viñedos es superadora en términos de resultados he incluso en términos de costo. Estos competidores independientes podrán adherirse a la empresa sumando sus clientes. De este modo, la escala de Buenos Viñedos vuelve la operación más rentable y el agrónomo independiente se ve apañado por una estructura.

Posibilidad de mayor penetración en el mercado actual

Leve oportunidad. El mercado de uvas orgánicas está naciendo. Buenos Viñedos podrá crecer con el mismo y mejorar su escala (crecer con el mercado) o bien trabajar en su propuesta de valor, identidad y eficiencia para aumentar su participación en el mismo.

Luego, se puede resumir la valorización de las variables de primer nivel en el siguiente cuadro:

Variables de Nivel 1		Valor
Nivel 1	Cliente	3,70
Nivel 1	Empresa	3,25
Nivel 1	Competencia	4,00
Nivel 1		3,65

18: Gráfico de elaboración propia. "Variables del sector de negocio, primer nivel"

Vemos que todas las variables inmediatas a la empresa tienen un valor satisfactorio. La más débil es la empresa que se ve condicionada por los costos fijos del sector, principalmente los sueldos de sus empleados. Para mitigar el impacto se deberá trabajar fuertemente en la gestión estratégica del negocio para una correcta y eficiente determinación de las necesidades de personal.

Variables de segundo nivel

Proveedores

Gran oportunidad. Buenos Viñedos prestará un servicio, con una estructura muy pequeña. Se consideran a las empresas de certificación como proveedores. Esta variable juega enteramente a favor de Buenos Viñedos ya que no depende de otros participantes de la cadena de valor para prestar sus servicios. Se espera que las certificadoras sean las principales aliadas ya que Buenos Viñedos desarrollará nuevos clientes para ellas, expandiendo la demanda de sus servicios.

El número de proveedores es bajo, además existen sustitutos (no hay una sola empresa de certificación). Es importante destacar que la integración hacia delante de los proveedores (de igual manera que la integración hacia atrás de las bodegas) es posible, aunque compleja.

Posibles Nuevos entrantes

Gran Amenaza. Para desarrollar el modelo de negocio de Buenos Viñedos no se requiere una gran inversión en capital, los conocimientos agronómicos no suponen una verdadera barrera de entrada. Además, el mercado promete crecimiento, por lo que existirá una demanda insatisfecha que impulsará el desarrollo de nuevos ingresantes.

Costo de cambio para el usuario

Gran oportunidad. Considerando que un proceso de transición a orgánico dura al menos tres años, el costo de cambio es verdaderamente alto. Se espera constituir una marca fuerte, fidelizando a los clientes logrando que se identifiquen con la misma. Esto puede dificultar levemente el ingreso de nuevos ingresantes.



Productos Sustitutos

Gran oportunidad. Buenos Viñedos será una alternativa para que pequeños productores puedan obtener certificaciones orgánicas. Sin embargo, existen alternativas que son o más costosas bien más complejas.

Se identifican dos sustitutos al servicio que brinda Buenos Viñedos:

- Que el productor decida llevar adelante un proceso de transición de manera independiente: esto implica la contratación de un agrónomo, negociación con una empresa de certificación y la financiación del proyecto sin el respaldo de un plan formal desarrollado por Buenos Viñedos. Esta alternativa es en principio más costosa para el productor ya que no cuenta con la escala de Buenos Viñedos.
- Que una Bodega decida ayudar a un productor en su proceso de transición a cambio de su producción futura: esto es siempre una posibilidad, aunque es considerablemente más compleja entendiendo cómo funciona el mercado de compra de uva, donde los contratos a largo plazo son excepcionales.

Se puede concluir que la disponibilidad de productos sustitutos para el producto es baja, y como se ha aclarado anteriormente el costo de cambio para el usuario es alto en términos de tiempo y de riesgo.

Actores Estatales

Gran oportunidad. Cuando se habla de actores estatales, se distinguen tres categorías. Por un lado, están los entes reguladores, las entidades mixtas de desarrollo económico y las organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas.

La propuesta de valor de Buenos Viñedos es parte del futuro y está alineada con las exigencias de las principales entidades reguladoras y los objetivos del Gobierno de Mendoza para las economías regionales.

Existen dos principales entidades reguladoras que afectarán a Buenos Viñedos. Por un lado, el INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura) y SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Alimentaria).

Se espera también que las entidades mixtas cumplan un rol importante para Buenos Viñedos. Destacamos las siguientes:

- IDR (Instituto de Desarrollo Rural): para dar a conocer la empresa entre los productores.
- FTyC (Fondo para la Transformación y Crecimiento): para financiar los procesos de transición.
- Cuyo Aval: para garantizar los créditos otorgados por el Fondo.

El siguiente cuadro, sintetiza la valorización de las variables de segundo nivel:

Variables de Nivel 2		Valor
Nivel 2	Proveedores	5,00
Nivel 2	Barreras de entrada	1,00
Nivel 2	Productos sustitutos	5,00
Nivel 2	Actores estatales y no estatales	5,00
Nivel 2		4,00

19: Gráfico de elaboración propia. "Variables del sector de negocio, segundo nivel"

Se ve al entorno de segundo nivel completamente favorable para el desarrollo de Buenos Viñedos. La empresa deberá estar alerta y trabajar fuertemente en su identidad ya que, si bien la propuesta de valor es sumamente innovadora, las barreras de entrada son bajas.

Variables de tercer nivel

Aquí se incluyen las principales variables del macroentorno global, nacional y regional que puedan afectar el negocio de la empresa.

Economía Global

Gran oportunidad. El vino argentino se encuentra plenamente integrado al mercado global. Cada vez son más los mercados que exigen vinos orgánicos y en botellas livianas. Necesitan medir el impacto en el medioambiente y las comunidades de los productos que consumen. La acción de compra para por un filtro racional, que es el filtro de la sustentabilidad. Esto es una gran oportunidad para Buenos Viñedos, ya que asegura, en la medida que la economía argentina se mantenga integrada a la global, la expansión de la demanda de productos orgánicos. La oportunidad para crecer con el mercado.

Economía Nacional

Entorno económico nacional

Leve Amenaza. La economía argentina es complicada, estructuralmente el país cuenta con muchos recursos, aunque la situación coyuntural no es la mejor. La disponibilidad y el acceso al crédito son muy bajos. La inestabilidad producto de políticas monetarias y fiscales dudosas, reflejadas en una alta inflación y tasas de interés que desalientan la inversión complejizan el desarrollo de proyectos de largo plazo.

Todo esto se ve traducido en las tasas a las que los inversores descuentan, volviendo inviables oportunidades de negocio que en otro contexto serían realizables.

Casi toda cadena de valor productiva depende en mayor o menor medida de la capacidad de importar insumos y exportar productos terminados. En Argentina, las reglas cambian constantemente.

Entorno sociocultural

Leve amenaza. Algunas de las principales variables del entorno sociocultural que impactan en el sector de Buenos Viñedos son la distribución de la población, donde año a año la población rural migra del campo a la ciudad. Consecuentemente es complejo conseguir personas para trabajar la viña.

Leve oportunidad. Respecto a la responsabilidad social, Argentina es parte de la tendencia mundial. Los derechos y la calidad de vida de los trabajadores son cada vez más relevantes. Además, existe una conciencia respecto al impacto de las actividades en el medioambiente que crece día a día. Este contexto puede mirar con buenos ojos a Buenos Viñedos.

Entorno Legal

Leve amenaza. El aspecto más preocupante para la empresa es la presión tributaria. Los impuestos en Argentina son de los más altos del mundo, lo cual desalienta el consumo y afecta a los costos de la empresa y a los gastos del consumidor, siendo una amenaza para el sector.

Entorno político

Gran amenaza. Desde hospitales, pasando por municipalidades y llegando a la policía y las fuerzas de seguridad, se puede asegurar que las instituciones argentinas están visiblemente deterioradas. El sistema republicano no funciona correctamente y ya casi no existen políticas mayores a cuatro años. Esto es una clara amenaza para el sector.

Luego se pueden valorizar las variables del macroentorno:

Variables de Nivel 3		Valor
Nivel 3	Economía Global	5,00
Nivel 3	Entorno económico nacional	2,00
Nivel 3	Entorno sociocultural	3,00
Nivel 3	Variables políticas	1,00
Nivel 3		2,00

20: Gráfico de elaboración propia. "Variables del sector de negocio, tercer nivel"

Si bien existe una tendencia global a exigir trazabilidad en el origen de los productos finales, una conciencia ambiental y social que eleva las exigencias de los consumidores, sumado a una sociedad argentina que comienza a despertarse en materia de responsabilidad social, el



entorno económico, institucional y político argentino condiciona la tasa de descuento que se exige a cualquier inversión.

Se puede concluir que la empresa cuenta con un entorno inmediato favorable, aunque deberá trabajar fuertemente en su eficiencia para gestionar los costos fijos, su identidad para diferenciarse de potenciales nuevos ingresantes y su mirada a largo plazo para sobrellevar los ciclos económicos y políticos de Argentina.

Principales oportunidades y amenazas para buenos viñedos

Una vez analizadas las variables del entorno, se resumen las principales oportunidades y amenazas para la empresa. Para este modelo de negocios, predominan las oportunidades, aunque existen amenazas no despreciables.

Principales oportunidades

Un mercado nuevo

El sector de negocios donde participará Buenos Viñedos se encuentra en pleno desarrollo. Esto es una gran oportunidad para la empresa, ya que, con una propuesta de valor sólida, que le permita generar diferencias y constituir valor podrá no solo crecer en participación de mercado sino también de *crecer con el mercado*.

Sector de negocios inmerso en un mercado global

El producto final de la cadena de valor donde Buenos Viñedos formará parte se comercializa en un mercado global. Los principales destinos de los vinos mendocinos, Estados Unidos y Europa, tienen a la sustentabilidad como un valor central. Consecuentemente, para competir en dichos mercados existen estándares y normativas que alcanzar. Esto genera cierta claridad de cara al futuro: el cultivo para exportación debe ser orgánico.

En Argentina, estas certezas son pocas.

Principales amenazas

Integración hacia atrás (Bodegas + productores)

Existe la posibilidad de que Bodegas formalicen contratos de manera directa con proveedores de uva para desarrollar procesos de transición, formando equipos con personal propio para la supervisión de dichas tareas. Esto modificaría la estructura competitiva sustancialmente impactando en el posicionamiento de la empresa.

Inestabilidad política y económica

Desarrollar un proceso de transición a orgánico es una inversión. Implica incurrir en gastos por al menos tres años para luego ver reflejada dicha erogación en las utilidades del viñedo.



El riesgo asociado a la inestabilidad política y social, sumado a la crisis financiera en la que nuestro país se encuentra tiene un impacto directo en el rendimiento que un inversor exigirá a su capital. El financiamiento para Pymes no es una constante y la naturaleza de la industria (con rendimientos muy variables año a año para el productor) complejiza la decisión de inversión.

CAPITULO 6: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

En esta etapa del plan de negocios se decide la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro. La base para una correcta formulación estratégica está en el análisis realizado en los capítulos precedentes.

El profesor Ocaña sostiene que no se trata de una sola estrategia, sino de un sistema de estrategias. Propone cinco dimensiones para la formulación de las estrategias de una empresa, estas se desagregan en tantas otras como la empresa requiera para su funcionamiento:

1. Estrategia de negocios
2. Estrategia de posicionamiento competitivo
3. Estrategia de crecimiento
4. Estrategia organizacional
5. Estrategia Funcional

La estrategia empresarial se diseña y construye a través del concepto de valor empresarial. La forma en la que se genera valor, a través de sus competencias (identidad), capacidades (diferencia), y habilidades (eficiencia), determinará la estrategia competitiva con la que la empresa defenderá o cambiará su posición competitiva dentro del sector de negocios donde se desarrolla.

La estrategia competitiva sienta las bases para determinar cuál será la participación de mercado esperada a través de la estrategia de posicionamiento competitivo. Esto permite al empresario definir cuál será su estrategia de crecimiento ya que todo empresario busca expandir sus actividades para que su negocio crezca.

La empresa además requiere de una estructura para desarrollar sus actividades y cumplir con sus estrategias de negocios y de posicionamiento, entonces deberá trazar una estrategia organizacional.

Finalmente, deberá pensar en las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos, diagramando sus estrategias funcionales.

Es importante conocer la estructura estratégica que requiere una empresa para su funcionamiento. Dado que Buenos Viñedos no es una empresa en marcha nos focalizaremos en proponer estrategias de negocios y crecimiento.

Formulación de la estrategia de Negocios

La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. Esta estrategia será la guía sobre la cual se desarrollarán las otras.

En función a la sensibilidad al precio y a la diferenciación asociada a la marca del valor empresario, las alternativas en la formulación de la estrategia competitiva, son las siguientes:

- Estrategia de Marca
- Estrategia de Precio
- Estrategia de Marca / Precio
- Negocio estancado

Sensibilidad al Precio	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA /PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta
		Sensibilidad a la Diferenciación asociada a la Marca	

21: "Estrategias de marca y precio". Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de Negocios".

La empresa puede generar valor cuando su identidad enfatiza sobre la diferencia (a una eficiencia aceptable) o bien cuando se prioriza la eficiencia (con un mínimo de diferencia). En cualquiera de los dos casos no es la empresa quien decide qué estrategia utilizar, sino el mercado.

Cuando un mercado de clientes, o un segmento de ellos, exhibe una alta sensibilidad al precio con baja sensibilidad a la diferenciación, la atribución del cliente al momento de la compra se orientará a aquel producto que, con prestaciones mínimas aceptables, ofrezca el más bajo precio de plaza, o por lo menos un precio que se encuentre por debajo del precio promedio de mercado. Estos clientes no recaen en los atributos diferenciales del producto, sólo en su precio.

Por otro lado, cuando el mercado de clientes, o un segmento de ellos, exhibe una baja sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferenciación presenta la situación contraria: el cliente está dispuesto a pagar un "plus" en el precio del producto, por encima del precio promedio de mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales.

Para completar el análisis de la estrategia a desarrollar, e independientemente de si se opta por una estrategia de marca, precio o marca / precio, la empresa, la empresa debe definir los segmentos de mercado a los que atenderá y las líneas de productos con las que buscará

llegar a ellos. Por “línea de productos” entendemos a la cantidad de productos diferentes que comercializa una empresa.

Una línea de productos se puede definir por su amplitud y su profundidad:

- Amplitud: la cantidad de artículos diferentes
- Profundidad: la variedad de un mismo artículo

Línea de Productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
		Uno	Varios

Número de Segmentos

22: “Marketing en función de líneas de productos y segmentos”. Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), “Dirección Estratégica de Negocios”.

Del cruce de estas variables surgen cuatro alternativas de marketing para acompañar a la estrategia de marca o precio o marca/precio:

1. Marketing indiferenciado para todo el mercado: línea de productos ancha y profunda con la cual se cubrir todo o la mayor parte del mercado potencial.
2. Marketing Diferenciado especializado en clientes: con una línea ancha y profunda se quiere cubrir un segmento específico de mercados.
3. Marketing Diferenciado especializado en productos: con una línea angosta y poco profunda se quiere cubrir varios segmentos de mercados.
4. Marketing concentrado o especializado: una línea de productos poco ancha y poco profunda para un segmento de mercado. Productos para celíacos, diabéticos o productos suntuarios

Estas dos matrices se combinan para definir las estrategias de negocios elementales que puede seguir una empresa.

En el caso de Buenos Viñedos, se atenderá a un segmento pequeño de mercado, con un producto bastante específico. De aquí la primera conclusión estratégica para Buenos Viñedos. Toda estrategia responderá a un **marketing especializado**.



23: Elaboración Propia: "Estrategia de Marketing para Buenos Viñedos", basado en gráfico "Dirección Estratégica de Negocios".

Estrategia de precios

La estrategia de precios se asienta en el volumen de producción y comercialización que pueda desarrollar una empresa, logrando una mayor participación en el mercado. Mayor volumen significa costos estructurales unitarios más bajos que sus competidores, que se reflejan en una disminución del precio de venta, por debajo del precio promedio de mercado.

De esta manera la empresa traslada su menor estructura de costos al precio de sus productos constituyendo así su ventaja competitiva. Esta aclaración es importante ya que una empresa podría desarrollar una estructura de costos más eficiente y aun así no trasladar la misma al precio final que paga el cliente.

Limitaciones en la formulación de una estrategia de precios

Para toda estrategia de precios, existen tres limitantes principales. Por un lado, la *elasticidad de la curva de demanda* a los cambios en los precios. Esto es, como se modifica la demanda que afronta una empresa ante un cambio en el precio para un determinado segmento de mercado.

Además, las estrategias de precios se pueden ver limitadas por las *acciones de la competencia*, ya que cualquier alteración que realice una empresa en sus precios generará algún tipo de reacción en sus competidores. Con lo cual debe complementarse con un análisis de la reacción histórica de la competencia a cambios en los precios.

Por último, cuando una empresa fija sus precios en función de la estructura de costos, las variaciones en el precio final del producto como consecuencia de las variaciones en los costos pueden determinar, por un lado, la fijación de un precio por encima del precio promedio para todo el mercado con la consecuente pérdida de participación, o bien un precio por debajo del precio promedio que tiene como consecuencia un impacto en una *rentabilidad menor* actual o esperada.

Estrategia de precios con marketing indiferenciado para todo el mercado

Cuando se habla de liderazgo para todo el mercado se quiere indicar que existe un negocio de volumen y por lo tanto una estrategia de marketing indiferenciado. En este caso, todo el mercado, significa todo consumidor promedio que esté dispuesto a pagar un bajo precio por el producto. Este consumidor promedio posee características especiales: no es de alto poder adquisitivo, ni medio, ni bajo poder (aunque pueda incluir a cualquiera de los tres), se trata de un tipo de consumidor estándar, en cuanto a percepción, en donde el atributo precio decide la compra.

Volumen, mercados maduros, bajo valor de compra, compras rutinarias o impulsivas que no demanden mayores esfuerzos, son algunas de las características de un sector de negocios para implementar una estrategia de negocios basados en el precio bajo para todo el mercado.

Toda empresa busca la escala más eficiente que determine el menor costo unitario. Igualmente, existe un precio mínimo. Este se define como el precio promedio de mercado, es lo que está dispuesto a pagar un consumidor promedio en sector de negocio para un producto dado. El consumidor promedio responde a lo que espera de un producto con los atributos básicos para satisfacer una necesidad. Fijar precios por debajo del precio promedio de mercado puede conducir a una guerra de precios o simplemente a una pérdida de rentabilidad, insostenible en el largo plazo.

Estrategia de precios con marketing diferenciado especializado en clientes

Esta estrategia es factible cuando existe, dentro de todo el mercado potencial, un segmento de clientes que, por sus características asociadas al valor percibido, justifica sus compras en base a un precio menor.

Los mercados intermedios son un claro ejemplo para la aplicación de este tipo de estrategias: una empresa que ofrece una línea de productos amplia y de bajo precio para mecánicos de automóviles o para carpinteros en madera, o para odontólogos, o para empresas vitivinícolas, o para empresas mineras. En cualquiera de los casos señalados, estos clientes orientan su valor percibido hacia el precio en una clara intención de bajar sus costos de producción de sus bienes y servicios.

También pueden existir clientes finales que orientan su valor percibido hacia el menor precio del producto. Actividades cuyas primeras marcas tienen valores unitarios muy altos, abren la puerta líneas de productos de entrada. También la demanda de productos cuyos atributos no justifican un precio superior.

En cualquier caso, las empresas que sigan esta estrategia agrupan a sus clientes por alguna característica de consumo y cuyo valor percibido está asociado al precio y no a la marca del producto.

Estrategia de precios con marketing diferenciado especializado en productos

Las empresas que siguen esta estrategia comercializan una línea de productos limitada, para la cual todos los clientes orientan su valor percibido al factor precio.

Estrategia de precios con marketing concentrado o especializado

Esta estrategia se orienta a un nicho o segmento pequeño de mercado donde existen reales posibilidades de rentabilidad habida cuenta que en muchos casos el tamaño del mercado es reducido. Concentrarse en precios, como estrategia competitiva, significa que existe un grupo de clientes identificado por alguna característica específica que busca un producto determinado de bajo precio.

Estrategia de marca

La marca es un resumen competitivo de la identidad y la diferencia del producto de la empresa. Mientras menos diferencias perciba el cliente en relación con la marca, más importancia relativa asume el precio. Por el contrario, cuantas más señales diferentes presente la marca en el valor percibido del cliente, menos importancia relativa adquiere el precio para el cliente, estando dispuesto a pagar un plus por las diferencias relativas.

Como ya hemos analizado, valor para el cliente no solo depende de las diferencias costos e identidad de la empresa sino también de su percepción. Toda diferencia no percibida por el cliente es en realidad un costo.

Cuando el cliente no percibe diferencias en una marca, puede que la identidad:

- Exista, pero no se transfiere a las actividades de valor en términos de diferencias creadas por los procesos y trasladados a la marca, sino a la eficiencia en la utilización de recursos. En tal caso, se trata de una marca rezagada que compite por precios.
- Que no exista, o que su existencia sea muy débil. En tal caso, la empresa se encuentra en una posición estancada desde el punto de vista competitivo.

Esta relación identidad-diferencias puede ser graficada en la siguiente matriz, donde no hay liderazgo sin identidad y donde la única alternativa a un negocio sin identidad, que constituye diferencias, es la marca del seguidor.

DIFERENCIAS	Alta	MARCA DEL SEGUIDOR	MARCA DEL LIDER
	Bajas	MARCA PRECARIA	MARCA DEL REZAGADO
		Acceptable	Notable

IDENTIDAD

24: "Estrategias de marca, en función de las diferencias y la identidad empresaria". Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de Negocios".

Así esta matriz también la podemos relacionar con los criterios de señalamiento, es decir la percepción del cliente de esta en función de los criterios de señalamiento para una marca. Estos son: originalidad, mito, signo, orden, forma, posición, seducción, pasión acción y lealtad. La matriz queda de esta forma y nos permite definir a las estrategias:

Percepción de Valor	Fuertes	MARCA SEGUIDORA	MARCA LIDER
	Débiles	MARCA PRECARIA	MARCA REZAGADA
		Bajos	Alto

Criterios de señalamiento

25: "Estrategias de marca, en función de la percepción del valor y los criterios de señalamiento". Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de Negocios".

Marca líder: altos criterios de señalamiento con una alta percepción de valor por parte del cliente. Si bien esto no indica que la marca sea la más vendida, es la que ocupa el primer lugar en la mente del consumidor, aunque no la compre.

Marca precaria: en estos casos, la baja percepción de valor carece de una imagen idealizada construida alrededor de la marca. Existen dos motivos: o bien la necesidad o deseo a satisfacer carece de importancia relativa para el cliente (por ejemplo, clavos o mangueras de riego para jardines) o la empresa simplemente ha decidido no desarrollar su marca para competir por precios con un producto genérico o estandarizado.

Marca seguidora: la empresa desarrolla un fuerte esfuerzo por señalar los criterios de posicionamiento de la marca sin que existe una respuesta proporcional en la percepción de valor por parte del cliente. Lo que ocurre normalmente en estos casos es que se trata de una empresa que ha desarrollado una estrategia de seguidor al líder y sus criterios de señalamiento para posicionar la marca, se orientan a factores muy parecidos al líder. Entonces, si el cliente ha posicionado una marca con un alto valor perceptual a través de uno o más atributos que operan como criterio de señalamiento, ¿por qué habría de darle el mismo valor perceptual a otra marca que trata de posicionarse con el o los mismos criterios de señalamiento?

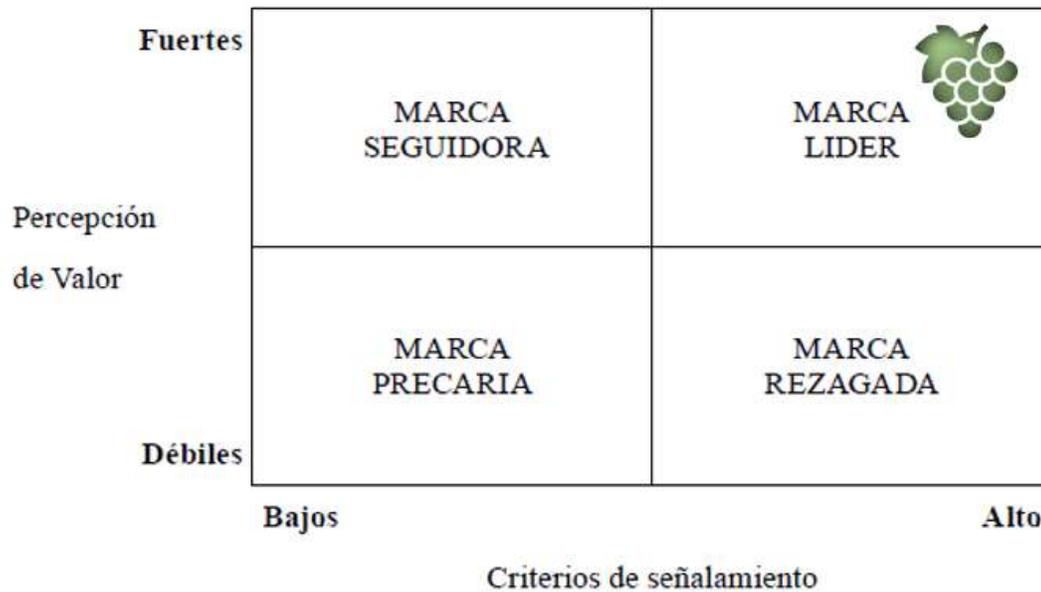
Marca rezagada: es el caso de las llamadas terceras marcas. La percepción por parte del cliente tiende a ser alta, sin embargo, los criterios de señalamiento de la empresa son bajos o débiles.

Estrategia de negocios para Buenos Viñedos

Encarar un proceso de transición a orgánico lleva años. Los clientes de Buenos Viñedos depositarán su confianza en la empresa. Esto no se puede lograr sin una marca fuerte, que transmita lealtad y seguridad al productor. Por otro lado, la rentabilidad de los pequeños productores suele ser baja y depender en gran medida de factores externos (clima y mercado). Consecuentemente, no se puede pensar en un consumidor dispuesto a pagar un plus a cambio de un mejor servicio.

El mercado que afrontará Buenos Viñedos es complejo: necesita primero una marca en la que el productor pueda confiar y una estructura de costos que le permita ofrecer este servicio al precio promedio de mercado o al menos no muy por sobre el precio que cobraría un agrónomo independiente (con todas sus limitaciones).

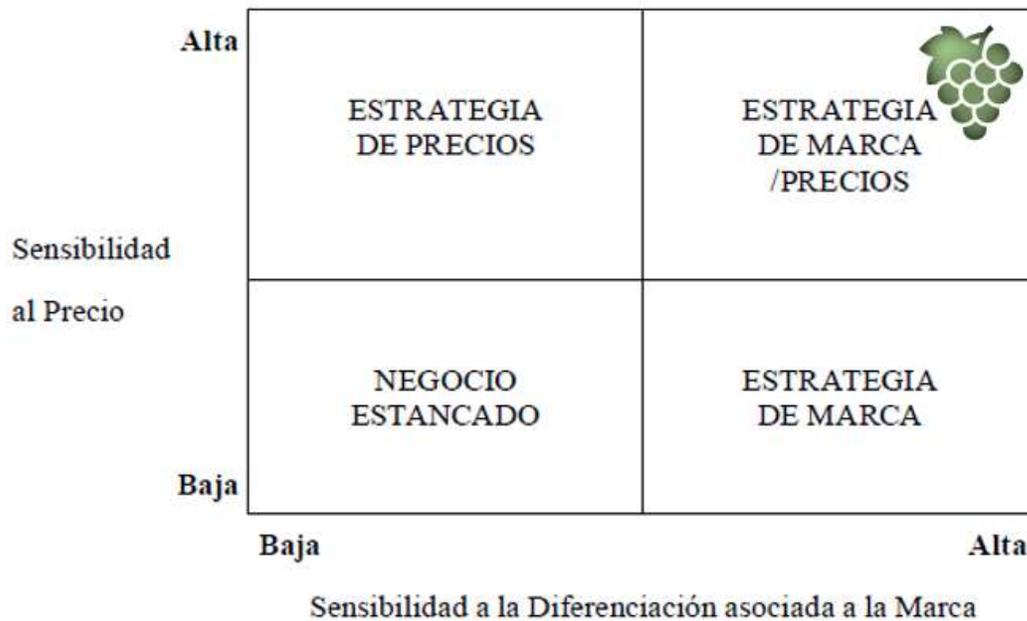
Consecuentemente, para Buenos Viñedos se propone una estrategia de **Marca / Precio**. Se buscará ser una **marca líder**, un ejemplo para el resto de los competidores. Se destacará el valor de los productores para la comunidad y el medioambiente. Se participará activamente en los programas de financiamiento para productores y se brindará una solución genuina al problema que a ellos les atañe: la viabilidad económica de su finca.



26: Elaboración Propia: "Estrategia de Marca para Buenos Viñedos", basado en gráfico "Dirección Estratégica de Negocios".

Para lograr que los pequeños productores perciban el valor de esta marca, se trabajará en conjunto con el IDR. Esta institución reúne a los pequeños productores locales y les acerca conocimientos específicos para el trabajo agrícola, así como las oportunidades de desarrollo y financiamiento que tiene el gobierno de la provincia para PyMEs. Además, se trabajará en las relaciones con los clientes actuales para que estos recomienden a Buenos Viñedos como una verdadera solución.

Respecto a los precios, se identifica que una variable común a todos los clientes potenciales es la baja viabilidad económica de las fincas. No se priorizará la rentabilidad de Buenos Viñedos, sino la **eficiencia de los procesos internos** para llevar al productor la mejor propuesta, garantizando la satisfacción de sus necesidades.



27: Elaboración Propia: "Estrategia de Negocios para Buenos Viñedos", basado en gráfico "Dirección Estratégica de Negocios".

Formulación de la estrategia de crecimiento

La empresa también debe decidir por una estrategia para su crecimiento. Aplicando la matriz de Ansoff, obtenemos el siguiente resultado:



28: "Estrategias de Crecimiento". Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo, (2016), "Dirección Estratégica de Negocios".

Luego, en función de las líneas de productos y segmentos de clientes a los que desee atender una empresa, puede optar por tres caminos principales:

- Estrategias intensivas
- Diversificación
- Integración

Estrategias intensivas

Estas estrategias suponen la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa. Implican lograr mayor participación o cuota de mercado en la forma más rápida posible requiriéndose de acciones competitivas agresivas poniendo mucha atención en la reacción que necesariamente se generará en la competencia.

Estas, contemplan tres acciones estratégicas:

- Penetración de mercado: el objetivo es aumentar la participación en el mercado, atrayendo nuevos clientes de la competencia, desarrollando a los ya existentes para que consuman más o adquiriendo nuevos mercados (compra de productos o empresas ya existentes).
- Desarrollo de clientes: las acciones principales son desarrollar un nuevo segmento de clientes, generar nuevos círculos de distribución y la expansión geográfica (incorporando nuevas regiones).
- Desarrollo de productos: aumentar la cuota de mercado con productos nuevos, adicionando características a los ya existentes, rejuveneciendo las líneas de productos (marca o funcionalidad) introduciendo mejoras en la calidad o bien completando las líneas de productos adquiriendo una gama de productos nueva.

Estrategias de diversificación

En este caso la empresa busca presentar productos nuevos para clientes nuevos. Los motivos por los que una empresa puede optar por diversificar son variados, pero generalmente responden a las pocas oportunidades esperadas por los clientes y productos actuales. La diversificación se puede dar de dos maneras:

- Diversificación relacionada: cuando las unidades estratégicas de negocio o bien dos o más actividades de valor están interrelacionadas. Frecuentemente permiten generar sinergia, potenciando la marca entre los clientes actuales y potenciales y permitiendo generar economías de escala volviendo ambos negocios más rentables o competentes.
- Diversificación no relacionada: Contrariamente, consiste en invertir en negocios que nada tienen que ver entre sí.

Estrategias de integración

Las estrategias de integración tienen que ver principalmente con las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza negocios. Existen tres formas principales de integración, la última de ellas no necesariamente tiene que ver con el control del canal de distribución.

- Integración hacia atrás: Dentro del canal de distribución, la integración hacia atrás implica que la empresa integra a su sistema de distribución minorista uno o más tipos de alguna clase de empresa (por adquisición o por creación) proveedora de algún insumo básico. De esta manera, la empresa se asegura costos, calidad, plazos y cantidades de entrega.
- Integración hacia adelante: Es el caso inverso al anterior. Una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final incorporando (por adquisición, fusión o creación) empresas que le faciliten esta situación.
- Integración horizontal: No es otra cosa que la unión (fusión, alianza, cooperativas, uniones transitorias de empresas) de aquellas empresas que, operando en el mismo sector o sectores relacionados, se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos. Un consorcio exportador de frutas, una cooperativa vitivinícola, la unión transitoria de dos o más empresas para desarrollar una obra pública, son algunos ejemplos de integración horizontal.

Estrategia de Crecimiento para Buenos Viñedos

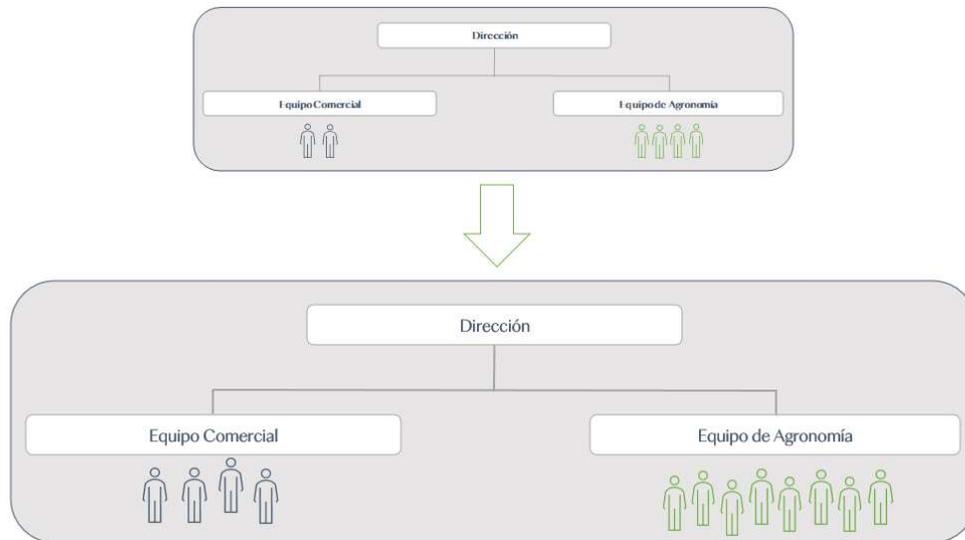
Buenos Viñedos tendrá grandes oportunidades de crecimiento para la pequeña estructura desarrollada en este análisis. Se propone una estrategia intensiva y una de integración.

Estrategia intensiva

El mercado es ciertamente mayor a la demanda que puede atender Buenos Viñedos con la estructura propuesta. Dos de los supuestos centrales en el armado de la estructura inicial para Buenos Viñedos son los siguientes:

- Un Agrónomo puede atender cien hectáreas de finca y un comercial negociar diez contratos.
- El tamaño promedio de las fincas es de veinte hectáreas.

Consecuentemente, Buenos Viñedos puede sumar eficientemente doscientas hectáreas (divididas en diez contratos), incorporando dos ingenieros agrónomos y un comercial. Ya que los contratos se negocian una vez al año (por el ciclo natural de producción), Buenos Viñedos tendrá un año para definir cuantos proyectos de transición nuevos quiere desarrollar en la temporada próxima y decidir cuantos ingenieros agrónomos y cuantos ejecutivos comerciales contratar.



29: Gráfico de elaboración Propia: "Estrategia de Crecimiento Intensiva para Buenos Viñedos".

Estrategia de integración

Existe para Buenos Viñedos una gran oportunidad de crecimiento, no desarrollada en el análisis interno y externo propuesto con anterioridad: desarrollar productores de uvas orgánicas mediante **financiamiento de bodegas** que necesitan comprar uvas con estas características para sus vinos.

El mercado de la uva es muy dinámico. Todas las vendimias, las condiciones climáticas afectan sustancialmente la oferta de uva. Además, los mercados condicionan a la demanda. Esto ocasiona que el precio de equilibrio para el kilo de uva varíe sustancialmente.

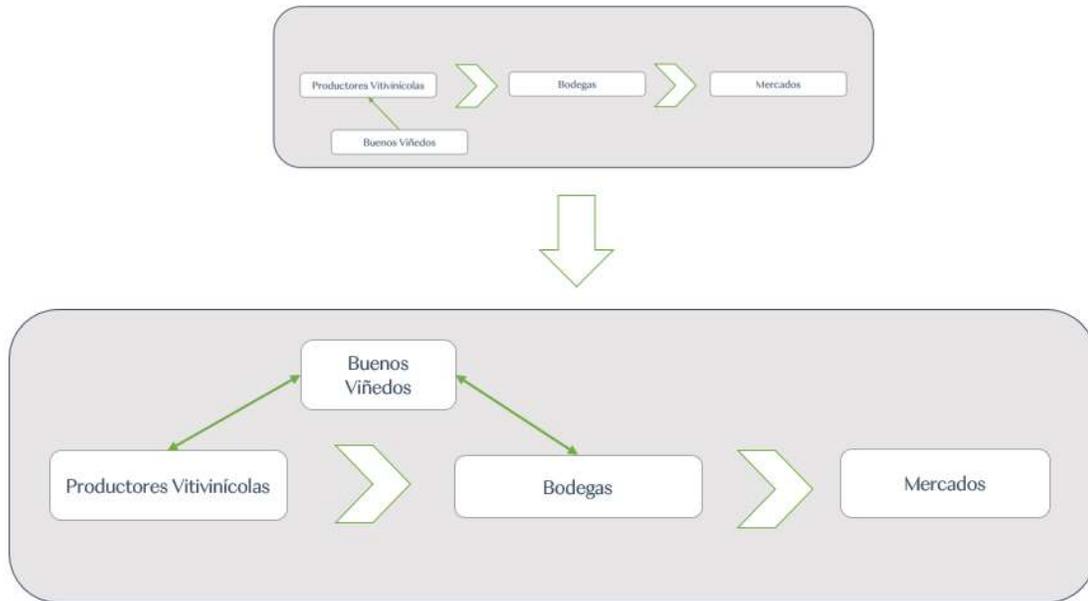
La propuesta de Buenos Viñedos es permitirle al productor lograr un mejor precio por su trabajo, volviendo su negocio más rentable. En otras palabras, Buenos Viñedos propone trabajar únicamente en la oferta de uva. La empresa también podría trabajar con la demanda.

Existe un exceso de demanda en el mercado de uvas orgánicas. Financiada por bodegas, Buenos Viñedos podría **desarrollar productores de uva orgánica** para garantizar el abastecimiento. De desarrollarse esta alternativa de negocio, parte del costo de los proyectos de transición (y de las inversiones que deban realizar los productores) podría ser absorbido por las bodegas, disminuyendo el costo para los pequeños productores.

Esto es posible, ya que:

- los pequeños productores no pueden desarrollar un proyecto de transición a orgánico de manera independiente (no podrían contribuir a la oferta de uva orgánica por su cuenta) y
- porque para las bodegas contratar ingenieros agrónomos que busquen pequeños productores y los asesoren para certificar producción orgánica para luego comprarles la producción es visiblemente complejo e ineficiente.

Si bien este modelo no ha sido desarrollado completamente, se grafica la evolución de la cadena de valor.



30: Gráfico de elaboración Propia: "Estrategia de Integración para Buenos Viñedos".

La estructura estratégica de un modelo de negocio contempla otros tres niveles de formulación estratégica. Al no ser Buenos Viñedos una empresa en marcha, este análisis no es posible.

Conclusión

Este trabajo buscó probar la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa denominada “Buenos Viñedos”, dedicada al asesoramiento a pequeños productores del oasis norte de Mendoza para la certificación de producciones orgánicas. Para ello, se realizó un análisis de la estructura estratégica y del entorno. Además, se reconoció a la responsabilidad social empresaria como elemento central de la propuesta de valor del modelo de negocio.

En primer lugar, se realizó una investigación del mercado vitivinícola actual y de los principales aspectos técnicos y legales relativos a la producción vitivinícola orgánica. Además, por medio del modelo de Canvas, se buscó sintetizar la estructura del negocio, destacado sus principales variables y reconociendo sus fortalezas y debilidades.

Luego, se aplicó el modelo competitivo empresarial, desarrollado por el profesor Hugo Ocaña, para determinar el valor empresarial de este modelo negocio. Al no ser una empresa en marcha, este cálculo no se pudo realizar íntegramente. De todos modos, se propuso una visión, misión, cultura y una estructura esperada que permitieron entender la relación de la empresa con el entorno competitivo para la construcción de diferencias a partir de su identidad.

En tercer lugar, se realizó un análisis del sector de negocios. Se identificaron las principales variables que estresan a la empresa desde los distintos niveles del entorno. Se determinó que el sector ofrece grandes oportunidades para la empresa. A sí mismo, se detectaron amenazas no despreciables, que deben ser tenidas en consideración en caso de avanzar con la propuesta de negocio.

Finalmente se concluye que la empresa “Buenos Viñedos” puede ser viable. La estructura del modelo de negocios tiene las características necesarias para construir una identidad fuerte, adaptarse a la complejidad del sector de negocios y para *crecer con el mismo*. Simultáneamente, puede generar un impacto positivo en las comunidades rurales y en el medioambiente, propiciando salud financiera para los productores y renovando las prácticas agrícolas para la preservación del medioambiente.



REFERENCIAS

- Chiani, D. (2023, febrero 22). *Vino orgánico: crecen las exportaciones y los productores van por más*. MDZ Online. <https://www.mdzol.com/dinero/2023/2/22/vino-orgánico-crecen-las-exportaciones-los-productores-van-por-mas-316695.html>
- El Sol. (2023). *El avance de la uva orgánica: cómo aumentó la superficie cosechada en la última década*. <https://www.elsol.com.ar/el-pais/el-avance-de-la-uva-organica-como-aumento-la-superficie-cosechada-en-la-ultima-decada/>
- Instituto Nacional de Vitivinicultura. (2022). *Informe especial productos orgánicos vitivinícolas*. <https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas/estadisticas-varias>
- LETIS S.A. (2018). *Norma de Producción Orgánica*. Edición interna
- Ley 25127 de 1999. (1999, agosto 4). *Producción ecológica, biológica u orgánica*. DR 97 / 2001.
- Memo. (2022, junio 15). *Cuánta de la producción vitivinícola corresponde a productos orgánicos*. <https://www.memo.com.ar/economia/datos-vitivinicultura-organica-argentina-inv/>
- Ocaña, H. (2016). *Dirección estratégica de negocios*. Editorial Dunken.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. Deusto.
- Pizzolatto, F. (2021). *Viñedos orgánicos: en qué consiste la producción de estos vinos y cómo se certifican*. Guarda 14. <https://guarda14.losandes.com.ar/noticias/vinedos-organicos-en-que-consiste-la-produccion-de-estos-vinos-y-como-se-certifican/>
- Redacción Diario Jornada. (2023, enero 20). *San Juan, el Este y Sur de Mendoza definieron los precios de la uva 2023*. <https://jornadaonline.com/economia/san-juan-y-el-este-de-mendoza-definieron-los-precios-de-la-uva-2023-202312015180>
- Redacción Los Andes. (2022, febrero 3). *Cosecha 2022: estos serían los precios de la uva por quintal*. <https://www.losandes.com.ar/fincas/cosecha-2022-estos-serian-los-precios-de-la-uva-por-quintal/>
- Redacción Los Andes. (2023, mayo 2). *Cómo reconocer un vino orgánico, biodinámico o sostenible*. Guarda 14. <https://guarda14.losandes.com.ar/aprendiendo/como-reconocer-un-vino-organico-biodinamico-o-sostenible/>
- Segonds, J. (2018). *Cómo transformar un grupo en un equipo*. B de Books.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 31 de Julio, 2024


Firma y aclaración

80678
Número de registro

91.417.396
DNI