



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LAS Pymes VITIVINÍCOLAS DE LUJÁN DE CUYO - MENDOZA

Trabajo de Investigación

Por

Laura Horas

Profesor Tutor

Walter Coronel

M e n d o z a - 2012

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. Desarrollo del problema	5
2. Hipótesis	5
3. Objetivos.....	5
4. Metodología utilizada.....	6
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE EMPRESAS Y SU ENTORNO	7
1. Clasificación de Pymes.....	7
2. Áreas Vitivinícolas	8
3. Macro-entorno.....	12
3.1 Entorno Demográfico	13
3.2 Entorno Económico.....	13
3.3 Entorno Natural.....	14
3.4 Entorno Tecnológico	15
3.5 Entorno Político Legal.....	16
3.6 Entorno Socio Cultural	16
4. Micro-entorno	17
4.1 Empresa.....	17
4.2 Proveedores.....	17
4.3 Canales de distribución.....	19
4.4 Competidores	19
4.5 Clientes.....	20
4.6 Públicos	20
5. Síntesis.....	20
CAPITULO II: PLANIFICACION ESTRATÉGICA	21
1. Visión	21
2. Misión.....	21
3. Valores Objetivos.....	22
4. Foda.....	22
5. Indicadores.....	23
1. Respuestas de entrevistas	24
2. Conclusión planificación estratégica.....	27
CAPITULO III: APLICACIÓN EN LAS 4 P.....	29

1. PRODUCTO	29
1.1 Atributos del Producto:.....	29
1.1.2 Funciones del producto.....	30
1.1.3 Diseño del producto.....	30
1.2 Ciclo de vida del producto.....	30
1.3 Respuestas de entrevistas.....	31
1.4 Conclusión Producto	34
2. PRECIO	35
2.1 Factores internos que influyen en la fijación de precios.....	35
2.2 Factores externos que influyen en la fijación de precios.....	36
2.3 Fijación de precios de nuevos productos.....	37
2.4 Respuestas de entrevistas.....	39
2.5 Conclusión del precio.....	42
3. PLAZA	43
3.1 Funciones de los canales de distribución.....	44
3.2 Números de intermediarios de marketing.....	44
3.3 Respuestas de las entrevistas.....	45
3.4 Conclusión Plaza.....	49
4. PROMOCIÓN.....	50
4.1 Respuestas a las entrevistas.....	53
4.2 Conclusión de Promoción.....	57
CAPITULO IV: CONTROL	59
1. CONTROL DE LA CALIDAD	59
1.1 Algunas definiciones de Calidad.....	59
1.2 Administración por procesos	60
1.3 Principales prácticas en la administración de los procesos.....	61
1.4 Respuestas de entrevistas.....	63
2. CONTROL DE LA GESTION	65
2.1 Respuestas de entrevistas.....	65
2.2 Conclusión de Control.....	67
3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN: Beneficios de su aplicación	68
CONCLUSIÓN FINAL	70
BIBLIOGRAFÍA	72

“Herramientas de gestión en las Pymes Vitivinícolas de Luján de Cuyo - Mendoza”

ANEXOS	73
Entrevista Bodega “A”	73
Entrevista Bodega “B”	79
Entrevista bodega “C”	86
Entrevista Bodega “D”	93
Entrevista Bodega “E”	100
Entrevista Bodega “F”	110
Entrevista Bodega “G”	118

INTRODUCCIÓN

1. Desarrollo del problema.

Durante el cursado y el proceso de la carrera se pudo desarrollar una perspectiva integral e interfuncional de las empresas y, de esta manera, permite reconocer oportunidades, riesgos y amenazas existentes, logrando una visión completa del negocio a analizar.

Además se tiene la oportunidad de realizar trabajos prácticos e investigaciones respecto al área vitivinícola, y al interiorizarse en el tema se puede generar una duda.

Los temas que se aprenden en la facultad, las distintas herramientas que nos brindan para que desarrollemos una buena gestión en las organizaciones no son aplicadas por las pequeñas y medianas bodegas.

La siguiente investigación va a tratar de validar o no esta sospecha analizando las bodegas de Lujan de Cuyo, Mendoza enfocándonos en el Desarrollo Comercial de las mismas (creación de valor, estrategia del marketing, política y desarrollo de producto y de servicios, política de precios, canales de distribución, cuadro de mando integral, etc.)

La idea, también, es que a través de entrevistas las bodegas puedan conocer distintas herramientas de gestión que pueden adaptar a sus actividades y con eso mejorar su perfil competitivo. Esto también permitirá lograr una estrecha vinculación con el sector productivo vitivinícola.

2. Hipótesis

Las Pymes vitivinícolas del Luján de Cuyo no utilizan herramientas de gestión que colabore para el desarrollo y el crecimiento de la empresa.

3. Objetivos

Hacer un análisis de las distintas Pymes vitivinícolas de Luján de Cuyo y de las herramientas que utilizan para gestionar a los efectos de determinar si son utilizadas.

4. Metodología utilizada

La investigación a llevarse a cabo será de tipo exploratoria, para ello se recurrirá a:

1. Fuentes primarias de información: Encuesta a empleados y mandos medios de las diferentes bodegas de Luján de Cuyo.
2. Fuentes secundarias de información: Publicaciones, Bibliografía, Sitios de Internet, Diarios y revistas.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE EMPRESAS Y SU ENTORNO

1. Clasificación de Pymes

En primer lugar se define a qué se le denomina Pyme y bajo qué parámetro clasifica.

Debido a los cambios ocurridos a nivel económico que se han desarrollado en la Argentina en los últimos años se reglamentó, con la ley 25.300, última modificación del 2010, una definición de lo que es la condición de Micro, Pequeña y Mediana empresa en base a sus “ventas anuales”.

Las determinaciones de las ventas totales anuales son consideradas como el promedio de los últimos tres años.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha.

La clasificación por actividad y por la cantidad de ventas anuales se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 1 Clasificación por actividad y ventas anuales

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	610.000	1.800.000	2.400.000	590.500	760.000
Pequeña Empresa	4.100.000	10.300.000	14.000.000	4.300.000	4.800.000
Mediana Empresa	24.100.000	82.200.000	111.900.000	28.300.000	37.000.000

Fuente:<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm>
[Marzo, 2012].

Las bodegas se encuadran en el sector remarcado en rojo que pertenece al sector Agropecuario.

Ahora bien, definido el parámetro para saber si una bodega se enmarca en micro, pequeña o mediana empresa podemos definir las distintas regiones argentinas donde se desarrollan estas empresas y la justificación del enfoque en aquellas que se sitúan en Luján de Cuyo.

2. Áreas Vitivinícolas

Lo que se desarrolla a continuación ha sido extraído y representa una síntesis de lo que la página de internet “Vinos al mundo.com” allí cita.

Las regiones vitivinícolas de la Argentina se extienden a lo largo de la Cordillera de los Andes. A lo largo de más de 24.000 kms se desarrollan diversos microclimas que dan lugar las distintas regiones vitivinícolas cada una con una particularidad ecológica.

La zona vitivinícola argentina se divide en 3 regiones definidas por la diversidad de sus suelos: la Región Noroeste donde se destacan las zonas de Perico y el Carmen, los Valles Calchaquíes, valle de la provincia de Catamarca y la Rioja, la Región Centro- Oeste con San Juan y Mendoza como las zonas más importantes y la Región Sur donde se resaltan los Altos Valles del Río Negro.

Ilustración 1 República Argentina



Fuente: <http://www.vinosalmundo.com/regiones.asp?sec=1> [Marzo, 2012]

Ahora bien, vamos a situarnos en la región Centro-Oeste, más precisamente en Mendoza, la cual también desarrolla divisiones en zonas o regiones.

Mendoza se divide en:

- Zona Norte: integrada por los departamentos Lavalle, San Martín, Maipú, Guaymallén, y Las Heras, la superficie cultivada abarca 25.000 hectáreas y las variedades son Chenin, Pedro Jiménez, Torrentés y Ugni Blanc.
- Zona Este: comprende los departamentos de Santa Rosa, Junín, la Paz, San Martín y Rivadavia, la superficie cultivada abarca 60.000 hectáreas y las variedades son Syrah, Merlot, Ugni Blanc, Pedro Jiménez, Cereza, Malbec, Bonarda, Moscatel Rosado, Criolla Grande, Tempranillo, Sangiovese y Barbera.
- Zona Valle de Uco: comprende los departamentos de Tupungato, Tunuyán y San Carlos, la superficie cultivada abarca 13.200 hectáreas y las variedades son Pinot Negro, Syrah, Cabernet Sauvignon, Merlot, Bonarda, Tempranillo, Malbec, Chardonnay, Semillon y Sauvignon Blanc.
- Zona Sur: integrada por los departamentos de General Alvear y San Rafael, la superficie cultivada abarca 22.500 hectáreas y las variedades son Chardonnay, Malbec, Cabernet Sauvignon y Torrontés Riojano.
- Zona Alta del Río Mendoza o primera zona: comprende los departamentos de Guaymallén, Godoy Cruz, Maipú y Luján de Cuyo y la región cuenta con 23.000 hectáreas y las variedades son Cabernet, Sauvignon, Syrah, Merlot, Sangiovese, Semillón, Sauvignon Blanc, Chardonnay y se destaca el Malbec como el cepaje más reconocido mundialmente con productos de gran calidad que no se encuentran en otra parte del mundo.

En la Argentina existe la denominación de origen controlada (DOC) para el Malbec en algunas zonas, esta denominación implica que los productores tengan una alta calidad del vino y además protege el nombre de la región.

“Malbec Luján de Cuyo” es la primera denominación de origen de América y se presenta con características que le son propias como son: vino de color intenso y oscuro de tipo rojo cereza que casi llega a ser negro y sus suelos son pedregosos, con una buena exposición al sol, profundos, con buena altura y de riego controlado.

“Herramientas de gestión en las Pymes Vitivinícolas de Luján de Cuyo - Mendoza”

Es por todo esto que Luján alberga numerosas bodegas que rondan su producción desde la micro empresa hasta la Gran empresa.

A continuación, bajo un muestreo por conveniencia o incidental se seleccionan 7 bodegas de Luján de Cuyo y se encuadran en base a sus exportaciones en micro, pequeña o mediana empresa. El encuadre está basado en las exportaciones ya que estas bodegas generalmente enfocan sus ventas al mercado externo y muy poco al interno.

Cuadro 2: Listado de las bodegas a analizar

BODEGA	CARACTERISTICAS
Bodega Sottano	<ul style="list-style-type: none">• Razón Social: Sottano SA,• Domicilio: Ruta 7 y Costa Flores S/N. Perdriel, Luján de Cuyo, Provincia de Mendoza• Esta bodega tiene una facturación estimada de \$1.000.000 a \$5.000.000, es decir que puede encuadrarse como una pequeña empresa.• Cantidad de empleados: 10 a 14 personas.
Vinorum	<ul style="list-style-type: none">• Razón Social: Vinorum SRL• Domicilio: Brandsen 1630. Perdriel – Luján de Cuyo – Mendoza• Esta bodega tiene una facturación estimada de \$1.000.000 a \$5.000.000, es decir que puede encuadrarse como una pequeña empresa.• Cantidad de empleados: 12 a 16 personas
Renacer	<ul style="list-style-type: none">• Razón Social: Bodegas y Viñedos Renacer SA.• Domicilio: Brandsen 1863. Perdriel – Luján de Cuyo – Mendoza

“Herramientas de gestión en las Pymes Vitivinícolas de Luján de Cuyo - Mendoza”

	<ul style="list-style-type: none">• Esta bodega tiene una facturación estimada de \$5.000.000 a \$20.000.000, es decir que puede encuadrarse como una Mediana empresa.• Cantidad de empleados: 22 a 26 personas.
Dolium	<ul style="list-style-type: none">• Razón Social: Dolium SA.• Domicilio: Ruta Prov N15 Km30 - Agrelo – Mendoza.• Esta bodega tiene una facturación estimada de \$1.000.000 a \$5.000.000, es decir que puede encuadrarse como una pequeña empresa.• Cantidad de empleados: 8 a 12 personas.
Viña Amalia	<ul style="list-style-type: none">• Razón Social: Finca La Amalia SA• Domicilio: San Martín 7440 - Carrodilla – Luján de Cuyo -Mendoza• Esta bodega tiene una facturación estimada de \$1.000.000 a \$ 5.000.000, es decir que puede encuadrarse como una pequeña empresa.• Cantidad de empleados: 8 a 12 personas
Polo	<ul style="list-style-type: none">• Razón Social: Polo Bodega y Viñedos SA.• Domicilio: Malavia 255 - Carrodilla – Luján de Cuyo -Mendoza• Esta bodega tiene una facturación estimada de \$1.000.000 a \$ 5.000.000, es decir que puede encuadrarse como una Pequeñas empresa.• Cantidad de empleados: 6 a 10 personas

Cuarto Dominio	<ul style="list-style-type: none">• Razón Social: Cuarto Dominio SA• Domicilio: Espejo 509 A1 – Mendoza –Mendoza• Esta bodega tiene una facturación estimada de \$0 a \$ 5.000.000, es decir que puede encuadrarse como una Pequeñas empresa.• Cantidad de empleados: 6 personas

Fuente: <http://exiinformes.nosis.com.ar/Exiinformes/agentes> [marzo, 2012]

3. Macro-entorno

Resumiendo y analizando a una publicación especializada en la industria vitivinícola (Área del Vino) se deduce que la República Argentina es uno de los países con mayor consumo de vino del mundo, con mayor producción del mismo y además uno de los que más exportan el producto al mundo.

Los cambios en la calidad de los vinos, su composición y la oferta han multiplicado las oportunidades de negocios, favorecidos por la percepción de calidad que tienen sus vinos en el exterior y el precio que se le asigna. Esto permite posicionarse competitivamente con los países tradicionalmente consumidores.

El incremento de las exportaciones ha logrado también compensar la caída de las ventas en el mercado interno y el incremento de la generación de nuevas bodegas.

Ahora bien se puede clasificar a este entorno como un microentorno o como un macro entorno. El primero se refiere a los actores cercanos a la compañía, mientras que el segundo son aquellos que afectan el desempeño comercial de una empresa, pero de una manera menos directa. Ambos afectan la capacidad de una organización de servir a sus clientes.

Más adelante tratando de dar una explicación de las variables de cada entorno se han sintetizado varios ejemplares y notas de la publicación especializada de “Área del Vino”, las cuales sirvieron de apoyo para dar definiciones y ejemplos de cada uno.

3.1 Entorno Demográfico

El estudio de la tesis se enfoca en el departamento de Luján de Cuyo, el cual forma parte del "Gran Mendoza". Es importante por su producción de vino argentino, la industria petrolera y petroquímica, así como por el turismo.

Según el Instituto Nacional de Vitivinicultura el departamento de Luján de Cuyo tiene una superficie de 4.847 km², limita al norte con Godoy Cruz, Las Heras y Maipú, al este con Junín y Rivadavia, y al oeste con la República de Chile.

Su población según INDEC 2010 es de 124.418 habitantes.

Pese a que las bodegas están situadas en este departamento el mercado en el que se desenvuelven es mucho más amplio que esto.

Visitando el sitio del INV vemos que sus principales mercados son Rusia, EEUU, Paraguay, Reino Unido, Canadá, Brasil y para los vinos espumantes Chile, Venezuela y Uruguay.

Un aspecto a tener en cuenta es lo que el suelo de este lugar significa para el producto ya que por sus características aporta atributos a los viñedos que en él se desarrollan.

Tanto es así que existe lo que se llama Denominación de Origen Controlada que según el INV *“es el nombre que identifica el producto originario de una región, de una localidad o de una área de producción delimitada del territorio nacional, cuya calidad o características particulares se deben fundamental y exclusivamente al medio geográfico abarcando los factores naturales y humanos.”*

Es por todo esto que en los últimos años ha existido un aumento de la superficie plantada en la zona.

Fuente: <http://www.inv.gov.ar/PDF/OrigenVinosBebidasEspirituosas.pdf> [Abril, 2012]

3.2 Entorno Económico

Habiendo leído y estudiado las distintas publicaciones semanales que propone “Área del Vino”, las cuales están basadas en estudios y estadísticas oficiales podemos decir que las exportaciones de las bodegas argentinas han crecido en el año 2011 un 9% respecto al año anterior en volumen y en facturación y sus principales mercados con EEUU, Canadá, Paraguay, Brasil, Reino Unido, Países Bajos y Rusia.

Iniciado el 2012 el país tuvo fuertes cambios a nivel coyuntural que hicieron cambiar las reglas de juego. El gobierno nacional sacó la Resolución 142 donde se pone un control al ingreso de las divisas. Ésta fija el plazo de 90 días versus los 180 días de plazo existentes previos a la resolución para la devolución de las divisas.

Sólo quedan exceptuadas de esta resolución 60 bodegas de 422, por tener exportaciones de más de 2.000.000 de dólares.

Todo esto trajo aparejado que las bodegas, por miedo a no cumplir con estos plazos pararon sus exportaciones.

Sumado a lo que pasa en Argentina EEUU quito las preferencias arancelarias a este país y Brasil estudia poner una cuota arancelaria en respuesta a las trabas que impone Argentina a los productos de Brasil.

A futuro se pronostica que la Argentina entrará en un periodo de estanflación dada la tasa de emisión monetaria del 33% mensual que no permite que merme la inflación y la caída del consumo.

Con la actual situación del país, con su inflación, el aumento de los costos, un tipo de cambio fijo y un mercado externo competitivo que no permite un reajuste de precios, algunas bodegas están mirando con buenos ojos, volver a invertir dinero en el mercado interno.

Otra oportunidad de mercado es la venta de vinos a China. Se estima que en un periodo de 3 años el aumento del consumo en ese país crecerá en un 87%, esto se debe a que China posee 960 millones, a que solo el 10% del vino que se consume es exportado y que el vino se considera un producto saludable.

Cabe destacar que la industria vitivinícola se ha visto potenciada por las distintas actividades económicas que se desarrollan en torno a ella, como lo son las áreas de turismo, gastronomía y hotelería.

Todas ellas forman sinergia para poder apoyarse la una con la otra y así formar un cuasi cluster que permita el crecimiento de todos los sectores involucrados.

3.3 Entorno Natural

Los cambios en el entorno natural presentan oportunidades y amenazas mucho más si se hace referencia a la industria vitivinícola ya que sus viñedos dependen en gran medida del clima en el que se encuentren y cómo esta actividad depende exclusivamente de la tierra, es por ello que debe prestar

especial atención a la acción que tiene el hombre sobre la naturaleza. Lo mejor que puede hacerse es informarnos sobre las distintas variables que influyen en el cambio climático para así poder anticiparse y poder prevenir consecuencias futuras.

Siguiendo con lo que “Área del vino” propone se concluye que la tendencia que se está imponiendo en la gente es la de “amigarse” con la naturaleza, esto se traduce en la preocupación de la gente por consumir productos que no atenten contra el medio ambiente y el auge por los productos orgánicos.

Otra acción que está en auge es el reciclado, el mismo deberá tenerse como una alternativa para que los recursos sean reutilizados y así poder bajar costos y cuidar el medio ambiente.

Por otro lado es muy importante referirse al uso del agua en este punto, ya que la actividad así lo requiere. La misma debe usarse de manera responsable y por eso que existen mecanismos como el riego por goteo que así lo permite.

En este contexto, las bodegas que adapten un enfoque “verde” en sus procesos internos pueden ganar prestigio a los ojos de los consumidores.

3.4 Entorno Tecnológico

Es muy importante que las empresas vitivinícolas estén atentas a los cambios tecnológicos que puedan surgir en el sector. Esto permitirá adaptarse a los cambios e inclusive anticiparse a ellos.

Buscando información relevante del sector podemos decir que en la actualidad existe un programa de modernización tecnológica apoyado por el INV (Instituto Nacional de la vitivinicultura).

El mismo organismo ha implementado inclusive un sistema de trámites en línea para facilitar y agilizar la gestión

No se puede dejar de mencionar a la herramienta más utilizada en los últimos tiempos, Internet. Esto ha permitido llegar donde antes era imposible hacerlo, en esta red se maneja un gran caudal de información y a través de ella también es posible y es cada vez mayor el uso para promocionar e inclusive vender producto.

Aquí se plantea un desafío para las bodegas ya que últimamente las redes sociales han ocupado un rol muy importante en la sociedad, la meta será usar esta nueva herramienta y no quedar fuera del sistema e inclusive generar ventaja competitiva.

3.5 Entorno Político Legal

Se compone de las leyes, organismos gubernamentales y grupos de presión que influyen sobre las organizaciones e individuos de la sociedad.

Haciendo un análisis de este entorno en primer lugar debemos mencionar al Estado con sus políticas de estado y de mercado internacional.

Luego mencionamos al INV en su rol de organismo de control y respaldo. Este instituto ha creado nuevos procesos de fiscalización y ha simplificado trámites al exportador entre otras medidas.

A la Corporación vinícola Argentina (COVIAR): entidad pública- privada, entendida como herramienta de gestión sustentada en el bien común. Destinada a gestionar y coordinar la implementación del denominado Plan Estratégico Argentina Vitivinícola 2020- PEVI.

Este plan se propone transformar al sector, permitiéndole un mejor posicionamiento global. Las estrategias están orientadas a focalizar acciones sobre las principales oportunidades del mercado global (interno y externo). Esto implica un fuerte compromiso de los productores, los bodegueros y el Estado para estructurar y organizar la vitivinicultura y responder a las necesidades de los consumidores.

El objetivo es alcanzar, en los próximos años, un máximo valor agregado y un desarrollo armónico de todos los agentes económicos y sociales que participan en el negocio.

3.6 Entorno Socio Cultural

Se presta atención a las fuerzas que afectan los valores básicos, las percepciones, las preferencias los gustos y las conductas de una sociedad. Todo este entorno afecta las necesidades y deseos de los consumidores.

Continuando con lo se menciona en la publicación “Área del vino” se sostiene que en el sector se ha visto un cambio en la percepción del consumidor, se prefieren ahora los vinos con más color, los espumosos e inclusive los frizantes, por esto se ha visto un cambio en los viñedos de alta calidad y plantación de nuevas variedades de color.

El consumidor, además, está mostrando un interés cada vez mayor por conocer sobre la industria y el vino, es por eso que se debería acrecentar la organización de congresos, seminarios y cursos de degustación tanto para el ámbito científico-tecnológico como para el consumidor común.

Por todo esto es que este entorno debe tener un lugar primordial en la mente de los empresarios.

4. Micro-entorno

El microentorno hace referencia al entorno específico de una empresa en particular. Este microentorno está formado por todas aquellas fuerzas que tienen una influencia directa en el proceso de intercambio que mantiene la empresa con su entorno.

4.1 Empresa

Se cita a la empresa como una variable inherente a la propia empresa, de esta manera se tienen que estudiar todos aquellos factores que la condicionan y que nos permitan establecer sus puntos fuertes y débiles. Dichos elementos se identifican con las distintas áreas funcionales de la empresa que pueden ser producción, finanzas, comercialización, recursos humanos, etc

Las empresas bajo estudio, al ser pequeñas y medianas es muy probable que estas áreas no estén definidas ni desarrolladas, e incluso es posible que una o pocas personas se encarguen de todos los procesos, por eso es importante que a medida que el crecimiento los acompañen tengan presente la necesidad de crear y coordinar estas áreas creando sinergia en la empresa para el logro de los objetivos.

4.2 Proveedores

Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran así como de los servicios adicionales que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores, que son personas, empresas u organismos que abastecen a la empresa de los productos o servicios necesarios para su actividad.

En el caso del mundo vitivinícola podemos citar:

- Laboratorios enológicos quienes proveen de enzimas, levaduras, detergentes y artículos de limpieza para bodegas.
- Empresas de insumos agropecuarios quienes proveen Fertilizantes, agroquímicos, tractores, etc.

- Departamento de Irrigación de la Provincia de Mendoza, quien brinda el agua para el riego de las fincas.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.): regula toda la industria vitivinícola de Argentina.
- Representante legal de la bodega: quien realiza todos los trámites legales ante el I.N.V. como la presentación de los vinos, el control de stock de vinos en la bodega, etc.
- Ferreterías, herreros, repuesteras, electricistas, etc.
- Librerías e insumos para oficinas y computación.
- Insumos y proveedores de computación: programadores, diseñadores de páginas web, servidores, conexión a Internet. etc.
- Empresas de telefonía y telecomunicaciones: teléfono de red local, teléfonos móviles y celulares, radio (base y móviles), etc.
- Fabricantes de básculas: además de venderlas, las controlan y ponen a punto antes de cada cosecha.
- Fabricantes de plásticos: tachos (20Kg.) y bins (400 kg.) para cosecha.
- Madereras: palos y estacones para viñas, Barricas de madera.
- Industrias de acero: cables de acero para viñas.
- Industria metalúrgica: fabricantes de tanques de acero inoxidable, prensas, equipos de frío, equipos fraccionadores de botellas, etc.
- Colocadores de epoxi: pintura especial para tanques y piletas de cemento, pisos y canaletas de bodegas, etc.
- Fabricantes de goma: mangueras y cañerías para bodegas.
- Fabricantes de envases de vidrio: botellas de diferentes modelos y medidas.
- Corcheras: para botellas de diferentes modelos y medidas.
- Fabricantes de cápsulas para botellas de vino.
- Imprentas: Imprimen las etiquetas, folletos y material de promoción, etc.
- Fabricantes de cartón: cajas de cartón y embalajes para botellas.
- Cristalerías: copas y decantadores para vino.
- Proveedores de energía eléctrica y agua.
- Empresas de transporte: nacionales e internacionales.
- Despachantes de aduana.
- Agencias de publicidad, de marketing, de eventos y medios.
- Exposiciones, muestras, etc.

A todos estos proveedores que trabajan en forma directa con el ramo podemos citar también a abogados, contadores, arquitectos, maestros mayores de obra, obreros temporarios y permanentes, agencias de publicidad y comunicaciones, agencias de marketing, representantes en el exterior, etc.

Cada bodega variará en la elección de sus proveedores en base a sus necesidades y preferencias.

4.3 Canales de distribución

Estos agentes ayudan a que cada bodega pueda poner a disposición sus productos en la mano de los consumidores. Cada empresa o persona que forma parte del canal es considerado como un intermediario entre la empresa y el consumidor.

Si se considera que la mayor parte de las bodegas a analizar exportar su producto, debemos analizar de qué forma hace llegar el producto al cliente, ya que debe adaptarse a las costumbres y legislaciones de cada país.

Como consumidor puede decirse que la gama de posibilidades para comprar vinos es muy variada ya que pueden encontrarse en vinotecas, restaurantes e inclusive en supermercados.

La venta en bodega, la mayoría de las veces no suele darse, aunque existe la posibilidad en alguna de ellas pero representa una porción pequeña de sus ventas.

Es primordial que toda empresa evalúe y confeccione estrechos lazos con sus distribuidores, para que esto permita acortar plazos y lograr ventaja competitiva en su sector.

4.4 Competidores

Los competidores en esta industria son cada vez mayor y más variado. Por ello cada bodega deberá hacer un análisis no sólo de la cantidad de sus competidores sino también de la calidad de los mismos.

Cada bodega tendrá el desafío de crear valor a sus productos y con esto obtener ventaja competitiva.

Algo que sucede particularmente en esta industria es que si bien funcionan como competidores los mismos pueden actuar en conjunto, aunar fuerzas y funcionar como un cuasi cluster. En los últimos

tiempos se ha visto un aumento de estas prácticas ya que la competencia de los productos sustitutos cobra cada vez mayor importancia.

4.5 Clientes

Los clientes con los que interactúan las bodegas pertenecen a cada una de las clasificaciones de cliente que dan Kotler y Amstrong (2001). Estos son mercados de consumo, aquellos hogares que compran productos para su consumo personal; mercados industriales, aquellos que compran el producto para procesarlo; mercados de revendedores, los cuales compran el producto para la reventa y distribución sin alterar el producto; mercados gubernamentales, los cuales el Estado o entidad pública compra el bien para producir servicios públicos o transferir los bienes a los ciudadanos, por último los mercados internacionales, en los que se incluyen a todas las categorías precedentes pero en el exterior del país.

Como vemos los clientes y el mercado al que puede apuntar cualquier bodega es variado y con mucho potencial, de hecho la mayoría de las bodegas puede acceder a cualquiera de éstos, aunque lógicamente en menor o mayor medida ya que en algunas le dan mayor importancia al cliente externo.

4.6 Públicos

Se refiere al impacto de las regulaciones públicas que ejercen diversos grupos sobre el negocio de la empresa, éstos pueden ser el Estado interviniendo con regulaciones de precios, salarios, subsidios, etc. o la misma sociedad o comunidad en la que están inmersas las bodegas.

5. **Síntesis**

Una vez definidos los actores que intervienen en el sector y analizando el ambiente en el que se desenvuelven estas bodegas se puede investigar cómo se desarrollan las mismas, bajo qué tipo de políticas, qué herramientas utilizan para obtener una mejor gestión y para ver cómo se adaptan antes los diferentes cambios que presenta el ambiente.

CAPITULO II: PLANIFICACION ESTRATÉGICA

La planificación debería ser una de las etapas más importantes en la creación de una organización. De hecho, Daft, R en su libro “Administración” (2004) la considera la etapa más importante de las 4 funciones de la administración: planificación, organización, dirección y control. Esto es así porque las otras 3 funciones dependen de ella.

Planificar le da un rumbo a seguir a la empresa y a los que trabajan para ella. Es su norte y en base a eso, lo que viene debería estar alineado con lo que se ha planeado.

Daft, R cita a J.Rodríguez Valencia cuando dice que “es un proceso de definir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo”.

La planeación es informal en algunas empresas, generalmente en las pequeñas. En otras se sigue un modelo bien definido. No tenerlo bien definido se debe a la complejidad del entorno en el que se desarrollan y a la incertidumbre ante el futuro que hace que los dueños o directivos se concentren en los aspectos operativos y el resultado a corto plazo.

Las variables que se describen más abajo corresponden un resumen de las citadas por Daft, R en su libro “Administración” (2004).

1. Visión

Imagen de los que los miembros de la organización quieren que esta sea o llegue a ser. Responde a las preguntas ¿Qué aspiramos ser? ¿Cómo nos vemos en el futuro? ¿A dónde queremos ir?

La misma debe ser inspiradora y fácil de captar.

2. Misión

Es la definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio o giro al que se dedica.

Es la razón de ser de la organización. La identidad de la misma.

La misión debería incluir quienes son los clientes de la organización, cuales son los principales productos o servicios de la empresa, donde compete la empresa, si la tecnología es de interés primordial

para la misma, que interés económicos tiene, cuáles son sus creencias, valores y principios, cuál es la ventaja competitiva que posee, que clase de interés posee la empresa por los aspectos ambientales, sociales y por sus empleados.

3. Valores Objetivos

La definición de los valores en una empresa es importante porque deben estar compartidos por todos los integrantes; conocerlos y seguirlos da sentido de pertenencia e identidad.

Resultan ser límites o definen fronteras. Facilita la generación de compromiso por quienes trabajan en la misma y a su vez funciona como un mecanismo de control y sensatez.

Es imprescindible pensar en ellos y expresarlos para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

4. Foda

Realizar un análisis Foda (Fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas) exige contemplar el exterior, el ambiente externo de la organización para prevenir amenazas y aprovechar las oportunidades.

Presupone además observar el interior de la organización para identificar puntos débiles y fuertes.

Presupone tener un panorama a largo plazo. El mismo suele darse en los niveles de la gerencia pero debe reflejar una mentalidad útil en todos los niveles de la organización.

Las fortalezas son características positivas internas que pueden y deben explotarse para alcanzar las metas estratégicas del desempeño.

Las debilidades son características internas capaces de inhibir o restringir el desempeño de la organización.

Las amenazas son características del ambiente externo que impiden alcanzar las metas. Las oportunidades son características de ambiente externo que ayudan a cumplirlas o incluso superarlas.

El ambiente general contiene sectores que influyen indirectamente en la organización pero es necesario conocerlos e incorporarlos a la conducta estratégica.

5. Indicadores

Indicador: es la medición de una característica de un proceso.

Asociar indicadores a un proceso sirve para:

- Analizar la situación actual del proceso en base a hechos y datos.
- Establecer objetivos y planes de futuro consistentes.
- Evaluar y reconocer, con objetividad, el trabajo de las personas y equipos de mejora en el proceso.
- Gestionar con mayor eficacia los recursos que necesita el proceso.

Los indicadores en una organización deben ser fiables, es decir, en idénticas situaciones deben proporcionar el mismo resultado, y válidos, es decir, medir aquello que se quiere medir.

Existen dos tipos de indicadores:

I) **Indicadores de eficacia.** Miden la manera en la que un proceso cumple sus objetivos.

Ejemplos: Nivel de satisfacción del cliente, % de aumento de ventas, conocimiento de la marca.

II) **Indicadores de eficiencia.** Miden la cantidad de recursos que necesita el proceso para conseguir un determinado nivel de eficacia.

Ejemplos: Tiempo dedicado a cada fraccionamiento, Número de operarios por línea de fraccionamiento, etc.

Para definir un indicador, es necesario tener en consideración los siguientes campos:

- Nombre del indicador: descripción del indicador.
- Fórmula: modo en que se realizará la medición concreta del mismo.
- Responsable de recogida: quién se encargará de recoger los datos para el cálculo del indicador.
- Periodicidad de recogida: cada cuánto tiempo se llevará a cabo la medición del indicador.
- Responsable de actuación. Es la persona que se encarga de tomar medidas en función de los valores que presente el indicador.

- Valor objetivo. Es el valor que se pretende que tome el indicador. Si no se consigue este valor, el responsable de actuación debe llevar a cabo acciones de mejora

Luego de tener un panorama teórico referenciando a la planificación y de ahora en más con cada tema expuesto en los capítulos, se procede a revelar las respuestas con sus conclusiones de lo que se trató de investigar en cada entrevista realizada a las bodegas citadas anteriormente.

1. Respuestas de entrevistas

¿El equipo de dirección ha definido y comunicado la visión, misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?

Cuando se preguntó a las distintas bodegas se obtuvieron diferentes respuestas, variando entre el rotundo NO y otras que proponen tenerlo definido pero éstas no son comunicadas al personal como es el caso de la bodega “B”.

Bodega “C” sostiene que el hecho de no tenerlo no es importante porque lo consideran obvio y se daba por sabido hacia donde ir.

En bodega “E” ocurrió que sabían de lo que se estaba hablando porque se estaba tratando de implementar BPM, reconociendo que si no hubiese sido por BPM no hubiesen sabido que es cada uno de ellas.

Bodegas “F” contestó que trababan de tener una meta anual y que era casi imposible fijar la misión por el entorno del país cambiante en el que están inmersos.

Bodega “G” contestó que lo tenían definidos y se replantean la misma cada diciembre.

Lo que se pudo observar es que muy pocas bodegas tienen en cuenta lo importante que es la planificación y las que suponen tenerlo planificado confunden metas, planificación de corto plazo e incluso slogan con lo que realmente es la planificación estratégica.

¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?

En consonancia con la pregunta anterior algunas bodegas no tienen en cuenta los factores que pueden influir en la empresa, bodega “C” dijo que todas las decisiones son tomadas por el dueño sin hacer ningún estudio de estos factores a conciencia.

Bodega “B” menciona creer que se hacía a nivel gerencial pero que las conclusiones no eran informadas al personal.

Las que respondieron que si se analizaban los factores, como las bodegas “E”, “F” Y “G” sólo mencionaron los factores externos primordialmente y ninguna de ellas mencionó que se hiciera de manera formal, inclusive Bodega “E” habló del análisis como aquel que tienen a nivel doméstico y familiar. Todas ellas sostienen que este análisis se hace con mucha frecuencia dado la debilidad del país.

Vemos que en esta etapa solo algunas de las bodegas entrevistadas tienen en cuenta este análisis, no al menos a un nivel formal y a conciencia, aquellas que piensan en esto solo lo hacen a nivel externo o sobre su parte financiera y enológica. Sería importante que todas tengan en claro la importancia de saber donde uno se está desarrollando con todos sus pros y sus contras. Hacer un estudio de todas estas variables nos da una idea muy clara de como estamos y como podríamos estar anticipándonos a los cambios. Hace que la organización se conozca en profundidad.

¿El equipo de la dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?

Bodegas “A”, “B”, “C”, “D” y “E” contestaron no tener indicadores que midan el cumplimiento, Bodega “G” contestó que aunque no existan de manera formal existen ya que ellos se comparan siempre con una bodega en particular y se pone como techo la estrategia de esa bodega y se compara cada tanto los resultados.

Bodegas “C” contó que no existía un equipo de decisión ya que las cosas funcionaban de acuerdo al dueño y donde el único indicador que usan es un informe de Caucasia (sistema donde se ven reflejadas todas las exportaciones de vino en la República Argentina) y que en base a eso determinan ajustes de precios y que mercado se aplicará.

La única bodega que sostuvo llevar indicadores pero dijo que su único indicador era el volumen de ventas fue la bodega “G”.

Como es lógico, al tener estas bodegas una pobre planificación se observa que tampoco utilizan indicadores, esto debería revertirse dado que gracias a ellos se puede medir qué está sucediendo en la empresa y si lo que sucede en la realidad condice con los objetivos que tiene la empresa (estén explícitos o no) y si esto no fuera así permite que se detecten desviaciones para su posterior corrección.

¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?

Tres bodegas, “B”, “C” y “D” contestaron que esto no se realiza, que se vuelve imposible al no tener un plan formulado formalmente e incluso bodega “C” mencionó que se había dado la ampliación de la capacidad de producción sin poseer la bodega un pronóstico de ventas.

El resto de las empresas contestó que esto si se verifica o que se está empezando a hacer a medida que se ha ido trabajando con la implementación de BPM, en el caso de bodega “E”.

Bodega “F” comentó que se comparan mensualmente y se verifica conforme a lo planeado, en cambio Bodega “G” aseguró que se llevan a cabo informes semanales de todas las áreas.

Era de esperar que en algunas de ellas no se verificaran las acciones con la estrategia formulada ya que existe una dificultad para planificar y proyectar. Aquí sería importante mostrarle a cada una de ellas lo importante y cómo ayuda a cambiar la mentalidad de la empresa el hecho de trabajar con los objetivos bien planteados.

Haciendo todo esto de manera formal y periódicamente.

*Sin perder el espíritu de empresa familiar ¿han comenzado a delimitar las áreas dentro de la bodega?
¿Cómo ha sido esta experiencia?*

Todas las bodegas entrevistadas han iniciado su empresa como una empresa familiar, pero luego en algunas es necesario ir delimitando áreas de gestión para tener una mejor organización.

Aunque dos de ellas, “A” y “D” respondieron que el proceso fue exitoso y bueno. Bodega “C” dice que esa organización sólo existe en los papeles ya que el dueño es quien sigue manejando todo en definitiva. Y contrariamente con esto una de las consultadas, Bodega “B” dijo que se “vende” el concepto de empresa familiar pero que eso fue sólo en los comienzos ya que en el día de la fecha sólo existe el dueño y el resto son empelados.

Luego y en sus opuestos bodega “E” sostuvo tener un organigrama con todas las áreas bien delimitadas pero que esto en la realidad no sucede ya que al ser una empresa chica todos hacen de todo.

En el otro extremo bodega “F” dijo que cada hermano de la familia tiene definido un sector en la cumbre de la pirámide y que nadie se mete donde no es su área.

¿Qué es lo que destaca a la bodega?

En este punto es donde mayores coincidencias encontramos. La mayoría de las bodegas contestó que lo que la diferencia del resto es la Calidad de sus vinos y el nivel de ventas alcanzados.

Solo bodega “E” contestó que su gran destaque tiene que ver con la confiabilidad y credibilidad.

Vemos que todas creen diferenciarse por la calidad pero deberían posicionarse de otra manera ya que muchas pueden tener vinos de alta gama y excelente calidad pero no por eso diferenciarse.

Quien puede tener más posibilidades de resaltar puede ser aquella que despierta confianza o prestigio a sus clientes.

2. Conclusión planificación estratégica

La planificación proporciona un rumbo a los administradores y al personal por lo que se solicita hacer un análisis a conciencia de la situación externa e interna de la empresa y que una vez efectuada y planteadas las estrategias las mismas sean comunicadas a todo el personal para producir motivación y compromiso entre el personal.

El hecho de analizar los factores que la condicionan hace que se reduzca la incertidumbre y poder inclusive tener un enfoque proactivo versus al reactivo al poder anticiparse a los cambios y crear nuevas oportunidades.

Es importante establecer y llevar indicadores, fijar estándares que se usen para controlar y de esta manera permita identificar y corregir ineficiencias

Planificar representa una guía de acción para todas las acciones futuras por lo que es por demás importante tomarse un tiempo para establecer una planificación estratégica.

CAPITULO III: APLICACIÓN EN LAS 4 P.

Según Kotler y Armstrong, una vez decidida la estrategia y los objetivos que quiere seguir cada empresa se deben comenzar a planear los detalles de la mezcla de marketing, Define mezcla de marketing como “el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables – producto, precio, plaza y promoción – que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Aunque haya muchas posibilidades, éstas pueden reunirse en cuatro grupos de variables que se conocen como las “cuatro pes”: producto, precio, plaza y promoción.

1. PRODUCTO

Según dichos autores, un producto es: “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.”

A menudo la oferta de una empresa incluye tanto bienes tangibles como servicios.

Todo lo referido a producto y que se desarrolla a continuación, ha sido extraído de Kotler y Armstrong. (2001).

Cada empresa debería considerar al producto en *tres niveles*.

- El producto central: que contesta la pregunta ¿Qué está adquiriendo realmente el comprador? Aquí hay que definir el núcleo de beneficios que el producto proporcionará.
- El producto real: alrededor del central, los cuales pueden tener niveles de calidad, funciones, diseño marca y presentación.
- Producto aumentado: el cual ofrece servicios y beneficios adicionales al consumidor.

Por lo tanto un producto es más que un simple conjunto de características tangibles.

1.1 Atributos del Producto:

1.1.1 Calidad del producto

Capacidad de un producto para desempeñar funciones, incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación y otros atributos valiosos.

1.1.2 Funciones del producto.

1.1.3 Diseño del producto

Marca: nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de una compañía y diferenciarlos de los de sus competidores.

Las marcas ofrecen ventajas al comprador al identificar los productos que podrían beneficiarlos y también les dice algo de la calidad del producto. Los compradores que siempre adquieren la misma marca saben que recibirán las mismas características, beneficios y calidad cada vez que compran.

Un buen nombre puede contribuir mucho al éxito del producto, sin embargo no es una tarea sencilla, ya que debería incluir una reseña minuciosa del producto, sus beneficios, el mercado meta y las estrategias de marketing propuestas.

La marca debería sugerir algo acerca de los beneficios y las cualidades del producto, debería ser fácil de recordar y pronunciar, el nombre debería ser distintivo, fácil de traducir a otro idioma y debe poderse registrar para protegerlo legalmente.

1.2 Ciclo de vida del producto.

Es el curso de ventas y utilidades de un producto durante su existencia. Consta de 5 etapas bien definidas.

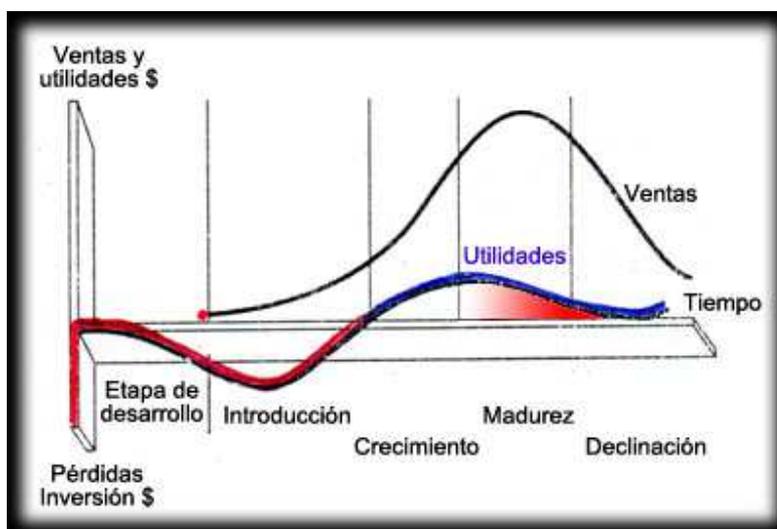
a) Desarrollo del producto: Inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea de nuevo producto. Durante el desarrollo de productos, las ventas son de cero y los costos de inversión de la compañía aumentan

b) Introducción: es un periodo de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. Las utilidades son nulas en esta etapa debido a los considerables gastos de la introducción del producto.

c) El crecimiento: es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de aumento en las utilidades

- d) La madurez: es un periodo en el que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se nivelan o bajan a causa de los gastos de marketing creciente para defender el producto de la competencia.
- e) La decadencia: es el período en el que las ventas bajan y las utilidades se desploman.

Gráfico 1: Ventas y Utilidades a lo largo de la vida del producto.



Fuente: Kotler y Armstrong, op. Cit.

1.3 Respuestas de entrevistas

¿Investiga cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia) con relación a sus productos y/o servicios?

En esta pregunta fue donde más de acuerdo se pusieron las bodegas, todas y cada una de manera particular contestó que se toma en cuenta lo que quiere el cliente. Bodega “F” citó que se la da mucha importancia a los distribuidores y que es a través de ellos que reciben información de lo que quiere el cliente. Rescataron que en la época en la que se encuentran información es lo que sobra y que existen informes (como Caucasia) donde se informa sobre las ventas de todas las bodegas y los posibles mercados potenciales.

Bodega “B” contó que su forma de obtener información de lo que quiere el cliente es comparando sus vinos con bodegas similares.

Sólo bodega “E” contó que se organizan eventos y se les pregunta directamente a los clientes qué quieren y qué buscan en particular, el cual les marca tendencia.

¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?

Aquí se encuentra cierta disonancia en dos bodegas, “C” y “D” que dicen no incorporar lo que el cliente pide, es decir que si bien analizan que es lo que el cliente quiere luego resultan no incorporarlo en el producto, ya que ellos sostienen tener una identidad bien definida. Bodega “G” menciona nuevamente la identidad pero no descarta los cambios que pide el cliente, sostienen que un cambio en su justo nivel y que no altere la identidad es lo mejor.

Bodega “F” habla de que las variaciones que pueden hacerse tienen que ver con adaptaciones de requerimientos legales o de empaque ya que los costos que estas bodegas manejan no les permiten demasiados cambios.

En el otro extremo bodega “E” cuenta que en cada fraccionamiento el enólogo toma muestras y las lleva consigo a cada reunión y que sin dar información pide sugerencias o calificaciones a sus amigos conocidos. Además poseen un restaurant donde se le pide a cada comensal llenar una encuesta donde se pide calificación y opinión y en base a los resultados se planifica.

¿Cómo lanzan al mercado una marca nueva?

En esta pregunta dos bodegas “A” Y “D” sólo se limitaron a decir que cuando lanzan una marca nueva lo hacen directamente en los puntos de ventas y a las distribuidoras.

En otras dos bodegas, “G” Y “C” se sostuvo que la creación de una nueva marca se hace a pedido del dueño, y que previo a eso no se hace un estudio comercial.

Bodega “E” dijo que no poseen muchas marcas y que las que tienen responden a una necesidad local y remarcó lo difícil de la registración de marcas, ya que sostienen que está todo registrado y salir a comprar una es muy caro.

Bodega “F” sostuvo no tener grandes lanzamientos y que cuando éstos se producen las marcas se envían al distribuidor para que las inserte en el mercado. Sostienen que en Argentina se manejan más con el boca a boca y sólo envían la marca a sus generadores de opiniones que tienen muy bien identificados.

Por último bodega “B” reconoció que la bodega por muchos años defendió no dar importancia al marketing y que sus productos debían ser conocidos por su contenido y no por su envase. Pero en la actualidad se han visto obligados a formular cambios en sus diseños y presentaciones.

¿Cuál es el objetivo, que es lo que buscan con el producto?

Las bodegas contestaron que lo que más les importa es que el cliente vuelva a comprar el producto, buscan la creación y valor de marca sin saberlo de manera formal. Bodega “B” sostiene que lo que debe destacar a sus productos debe ser la calidad de los mismos, o que la relación precio calidad los identifique como la bodega “G”, Bodega “C” busca obtener premios a nivel internacional con vinos de mucha calidad.

Una sola bodega, “F” sostuvo que su principal objetivo es el volumen de ventas, que lo ideal para ellos es poder ocupar toda su capacidad productiva instalada, para poder en un futuro menos volumen pero vinos que den mayor margen de rentabilidad.

¿Se encuestan a los clientes para determinar si los satisfacen los servicios actuales y si desean servicios nuevos?

Tres bodegas “A”, “C” y “D” contestaron no realizar encuestas, bodegas “B”, “G” “F” defendieron que si bien no se realizan encuestas mantienen un contacto a través de sus páginas Web (la que la tiene), a través de la contestación de reclamos. Bodega “F” contó que dos veces por año se viaja a cada mercado y que la relación personal con los distribuidores es muy fluida gracias a que con la tecnología se comunican semanalmente con todos, quienes son los encargados de hacer el feedback con lo que quiere el cliente de cada mercado.

Solo bodega “E” dijo realizar encuestas a los clientes, pero sólo en un restaurant que poseen en el exterior, consideran difícil hacerlo en el mercado interno por tener un negocio diferente al resto de las bodegas. Ellos elaboran vino a terceros.

¿Cómo se toman las decisiones de marca: selección de nombre y protección?

En esta respuesta, al ser la mayoría empresas familiares, bodegas “A”, “C”, “D” F” y “G” coincidieron en que ese tipo de decisiones se toman desde el propietario, dueño o integrantes de la familia y que luego en algunos casos existe una empresa de registro de marcas que verifica si se puede usar la marca.

Solo bodega “B” contestó de tratan de mantener sus líneas y que cuando hacen productos nuevos de proyectos personalizados las decisiones de diseño y marca las toma el cliente, ya que ellos sólo le elaboran el vino.

1.4 Conclusión Producto

Vemos que la investigación de lo que quiere el cliente debería realizarse con mayor conciencia de lo que se busca y realizarlo de manera formal, lo ideal es que existan procedimientos que ayuden a llevarlas a cabo, Para luego hacer un equilibrio de lo que el cliente y la tendencia marca con la identidad propia de cada empresa, ya que es muy importante escuchar y satisfacer al cliente.

Para la creación de una nueva marca deberían tenerse mayores consideraciones a los factores que son determinantes a la hora de lanzar o poner una marca a un producto.

Todas las empresas deberían saber las implicancias que tiene lanzar al mercado una marca que no guste o que no sea recordada por el cliente. Este paso debería ser estudiado, no impuesto por un propietario o integrante de la familia.

Se cree que las bodegas buscan la creación y valor de una marca pero sin tener plena conciencia, en definitiva lo que cada empresa quiere es que su producto sea vendido y que existe una recompra. Se busca fidelizar al cliente. Por lo tanto deberían generar los mecanismos para que eso ocurra.

Por lo mismo deberían generar el mayor contacto posible con sus clientes y saber que les interesa, que les gusta y que no.

Conocerlos implica poder persuadirlos si se quiere el término.

2. PRECIO

Precio: “Cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”. (Kotler y Armstrong, op. Cit).

Lo que respecta de ahora en adelante, los temas de precio corresponden al parafraseo de las ideas que Kotler y Armstrong citan en su libro.

El precio a diferencia de los demás elementos del marketing mix que representan un costo para la organización, produce ganancias y es uno de los elementos más flexibles de la mezcla.

Por esta razón es que es muy importante y hay que tener una especial atención en la fijación de precios. Habitualmente las empresas fijan precios demasiado orientados hacia los costos, no se tiene en cuenta el resto de la mezcla de marketing y además pueden existir precios que no son lo suficientemente variados para los diferentes productos.

2.1 Factores internos que influyen en la fijación de precios

a) Objetivos de marketing: la empresa debe tener decidido hacia dónde quiere ir. Aquí debe establecerse si la empresa busca la supervivencia, la maximización de utilidades actuales, el liderazgo en la participación en el mercado o el liderazgo en la calidad. Una vez definido el objetivo se hace mucho más sencillo la fijación de precios que avale o acompañe ese objetivo.

b) Estrategia de mezcla de marketing: en esta situación debe decidirse si el precio influirá en las decisiones sobre los demás elementos del marketing mix o viceversa, es decir que se invierte el proceso normal de diseñar primero un nuevo producto, determinar su costo y luego preguntarnos qué precio puede fijarse. Más bien se parte de un precio de venta ideal y luego se determinan los costos que aseguren que se cumpla con este precio.

c) Costos: establecen el límite inferior para el precio que la compañía puede cobrar por su producto. Muchas compañías tratan de convertirse en los “productores de bajo costo” de su industria, lo que les permite fijar precios más bajos y así lograr mayores ventas y utilidades.

Es muy importante que cada empresa tenga muy bien estudiados cuáles son sus costos y con el mayor de los detalles posibles. Deben diferenciar sus costos fijos, variables, totales, cuáles son sus costos en los distintos niveles de producción, etc.

2.2 Factores externos que influyen en la fijación de precios

El mercado y la demanda: mientras que los costos establecen el límite inferior de los precios, el mercado y la demanda establecen el límite superior. Los compradores comparan el precio de un producto con los beneficios de poseerlo.

Para ver como varía la *relación precio-demanda* debemos analizar en qué mercado nos encontramos los cuales pueden ser:

- Competencia pura: Mercado en el que muchos compradores y vendedores comercian con un producto uniforme, ningún comprador o vendedor individual afecta de forma apreciable el precio de mercado vigente.
- Competencia monopolista: mercado en el que muchos compradores y vendedores operan dentro de un intervalo de precios, no con un solo precio de mercado. Hay un intervalo de precios porque quienes venden pueden diferenciar su oferta ante quienes compran.
- Competencia oligopolista: mercado en el que hay pocos vendedores y todos son muy sensibles a los precios y las estrategias de marketing de los demás.
- Monopolio puro: mercado en el que hay un solo vendedor, que podría ser un monopolio del gobierno, un monopolio privado regulado o un monopolio privado no regulado.

Con respecto a las *percepciones de precio y valor del consumidor* se debe tener en cuenta que las decisiones de fijación de precios deben estar orientadas hacia el comprador. Cuando los consumidores compran un producto intercambian algo de valor (el precio) para obtener algo (beneficios de tener o usar el producto). La fijación de precios eficaz orientada al comprador implica entender qué tanto valor dan los consumidores a los beneficios que reciben del producto, y fijar un precio congruente con ese valor. Si los consumidores perciben que el precio es mayor que el valor del producto, no comprarán el producto. Si los consumidores perciben que el precio está por debajo del valor del producto lo comprarán, pero el que vende perderá oportunidades de lucro.

Claro que para una compañía a menudo es difícil medir los valores que los clientes dan a su producto.

Haciendo referencia a la *elasticidad de la demanda* se debe tener en cuenta que es la medida de sensibilidad de la demanda a los cambios en el precio. Si la demanda casi no cambia con un cambio pequeño en el precio, decimos que la demanda es inelástica. Si la demanda cambia mucho, decimos que la demanda es elástica. Cuanto menos elástica sea la demanda, más le costará al que vende aumentar el precio.

Si la demanda es más elástica que inelástica, quienes venden pensarán en bajar su precio. Un precio más bajo producirá menores ganancias totales.

Recordamos que lo que determina la elasticidad de la demanda es la naturaleza del producto que se vende, es decir si es único, si su calidad o prestigio es alta, si es sustituto, etc.

- a) Costos, precios y ofertas de los competidores.
- b) Otros factores externos: tales como la situación económica, el gobierno y las cuestiones sociales.

Estrategias Generales de fijación de precios.

- a) Fijación de precios basada en el costo: suma de un sobreprecio estándar al costo del producto.
- b) Fijación de precios basada en el valor: fijar precios con base en el valor percibido por los clientes, no el costo para quien vende.
- c) Fijación de precios basada en la competencia: fijar un precio siguiendo más o menos los precios de los competidores en lugar de basarse en los costos de la empresa o la demanda.

2.3 Fijación de precios de nuevos productos.

En esta instancia hay que diferenciar si el producto que se lance es un producto innovador y si es solo un nuevo imitador de productos existentes.

La figura abajo muestra 4 estrategias posibles. En primer lugar la fijación de precios de primera: crear un producto de alta calidad y cobrar un precio más alto.

En segundo lugar la fijación de precios de economía, crear un producto de calidad aceptable y cobrar un precio bajo.

La estrategia de buen valor representa una forma de atacar al precio de primera diciendo: “tenemos calidad alta, pero a un precio más bajo”, si es cierto los consumidores comprarán el producto a menos que el producto de primera ofrezca más estatus.

La estrategia de cargo excesivo cobra por un producto más de lo que su calidad lo justifica, esta estrategia debe evitarse.

Gráfico 2: Estrategias de precio- calidad.



Fuente: Kotler y Armstrong, op. Cit.

Las compañías que lanzan un producto innovador, protegido por patentes enfrentan el reto de fijar precios por primera vez y pueden escoger entre dos estrategias:

Fijar precios para capturar el nivel más alto del mercado: fijar un precio alto para un producto nuevo, con el fin de obtener ingresos máximos capa por capa de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto. La compañía vende menos, pero con un mayor margen.

Fijación de precios para penetrar en el mercado: fijar un precio bajo para un producto nuevo, a fin de atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.

Por todo lo hablado vemos que el análisis previo a la fijación de precios es el conocimiento del mercado, la competencia y la estructura interna del negocio, conociendo su estrategia, cadena de valor y

costos, al igual que los diferentes componentes que fijan el precio y valor para diferentes mercados sin descuidar a la estrategia marca que busca la empresa.

El precio es el factor más sensible de la mezcla de marketing y de cual depende el éxito o fracaso de la empresa, por lo que la necesidad de una estrategia general y mezcla de tácticas en el tiempo, junto con investigación de intención de compra y valoración de beneficios en los diferentes segmentos de consumidores y el análisis de costos y competencia, son requisitos y no opciones.

2.4 Respuestas de entrevistas

¿Cómo se define la fijación de precios de productos nuevos?

El precio en bodega “D” es recomendado por el importador, distribuidor o representante.

En bodega “C” quien fija el precio es el dueño quien lo comparaba con 2 o 3 vinos de calidad similar.

Luego, bodega “B” aseguró que esto se decidía por el dueño pero no existía una técnica para la fijación de precios sino más bien se iba cargando el precio.

Bodega “A” reconoció tener varios segmentos de mercado con diferentes precios pero no se exployo informando como hacían para determinarlo.

La quinta bodega “G” se refirió a la fijación de precios como un proceso comparativo con los vinos de su competencia y de similar características.

Por último solo dos bodegas contestaron y dio la sensación de que al menos se hacía un estudio para lograr la fijación.

Bodega “E” sostuvo que sus precios lo definían en base al mercado de la uva. Mencionaron una bodega que resultaba casi una reguladora del precio. Si a esa bodega se le vendía a determinado precio ese mismo era usado para los demás.

Ahora si la uva era más baratas, el vino también lo era .En definitiva quien lo definía era el costo, ya que el mismo está determinado en mayor porcentaje por la uva.

La última bodega, “F” contó que ellos hacen una catación a ciegas. El proceso consta de comprar 20 vinos en el rango de precios que quiere posicionar el vino, se hace una degustación y la idea que tienen es quedar siempre un escalón mayor en cuanto a calidad y con un precio con una ínfima diferencia de precio., por lo que logran que la gente los elija por sobre su competencia.

Si se desea penetrar en el mercado: ¿se elige un precio bajo para atraer gran número de compradores, o un precio alto que busque posicionar la marca como prestigiosa?

La bodega “D” contestó que la fijación del precio dependía del canal, pero que por efecto inflacionario hoy preferirían fijar un precio alto para no perder rentabilidad a corto plazo.

La bodega “A” también sostuvo que la empresa poseía varios segmentos de distintos precios.

Luego Bodega “C” contestó que ellos buscan posicionarse como una marca prestigiosa donde acompañe la calidad de sus productos por lo que buscan posicionarse con un precio alto.

Llamó la atención al respuesta de bodega “B” que aseguró que la dirección de la empresa maneja la teoría de que sus vinos no necesitan posicionarse en ningún mercado, sobre todo el externo porque consideran ser ya muy reconocidos.

Nuevamente se volvió a hacer hincapié en que se prefiere tener una excelente calidad a un precio un poco más bajo de los de su competencia, de esa manera alcanzar el posicionamiento para luego poder posicionar sus productos más caros en bodega “G”.

Complementando esto, bodega “E” contestó que ellos buscan posicionarse mejorando la relación precio – calidad. Ellos prefieren bajos mucho sus precios para poder tener un mayor volumen de ventas.

Por último bodega “F” dijo que ellos buscan mejorar el precio como sea posible salvo en uno de sus productos iconos, donde lo que buscan, contrariamente, es generar la escasez del mismo para que la gente lo valore más y este dispuesto a pagar un mayor precio.

¿Cómo se fija el precio, de subproductos, de bajo valor para deshacerse de ellos?

Esta pregunta mostró la coincidencia de las bodegas, exceptuando bodega “E”, todas dijeron no tener ni siquiera subproductos, o al menos no son considerados de esa manera. Para la bodega “F” y “C”, estos productos son considerados como desecho y otras como las bodegas “B” y “D” directamente no sabían qué era un subproducto y que se lo podía dar un tratamiento por lo que mucho menos iba a fijarse un precio por los mismos.

Solo bodega “E” reconoció tenerlos pero prefirió hablar de un intercambio y no de la fijación de un precio, ellos intercambian orujo, borra ceca y semifluida por ácido tartárico que es usado para corregir la acidez de los vinos.

Sostiene que no conviene ponerle un precio porque se lo tasa muy bajo, en cambio intercambiándolo conseguían inclusive hasta la logística de la persona que trae el ácido.

¿Se ofrecen descuentos y/o complementos en efectivo, por cantidad por temporada?

Bodegas “A” y “C” contestaron que por el momento no se ofrecen esos beneficios a sus clientes. Sostienen que las ventas son canalizadas por los comerciales y que no existían muchos beneficios para sus clientes.

El resto de las empresas admitió ofrecer algún tipo de beneficio para su cliente y lo que prevalece es el descuento por cantidad cuando se compran grandes volúmenes.

Por otro lado, Bodega “G” señaló que en su empresa, durante la cosecha si se compraban dos cajas de vinos se reglaban un par de copas de vino. O si el cliente compraba una caja de malbec se le regalaba una botella de cabernet para que el cliente pudiese conocer otro producto de la línea.

¿Hay distintos precios depende del cliente, del producto o plaza?

Solo bodega “A” contestó no poseer distintos precios por cliente, producto o la plaza.

Luego, el resto consideró que esto se daba y en la mayoría de los casos se produce no por el tipo de cliente si no más bien por la plaza, es decir que según la región en la que compitan es el precio que le

asignan a su producto, explican que esto es así ya que es muy difícil fijar un precio por igual a todos los países porque no todos compran de la misma forma.

Inclusive bodega “F” comentó que en algunos mercados se entra con un precio más bajo que en otros por ser un mercado muy competitivo. Además en algunos se les imponen vender cierto producto que no elabora la bodega pero que si el mismo no estaba en el porfolio el mercado no compraba.

¿Se Vigilan los precios competencia? Si es así, que alternativa tomo:

- *Reduzco precio,*
- *Aumento calidad percibida*
- *Mejor calidad y bajo precio o*
- *Lanzo marca de pelea barata.*

En esta pregunta pudo verse que dos bodegas no vigilan los precios de la competencia, pero bodega “D” admitió que si que tuviera que tomar una alternativa sería el aumento de la calidad percibida.

Bodega “F” dijo que en los comienzos veían mucho el precio de la competencia pero que desde hace 3 años no lo hacen ya que se generaba una excesiva importancia a eso y se descuidaban otros factores.

El resto de las bodegas reconoció vigilar a la competencia, inclusive con un periodo marcado de tres meses en bodega “C”. Lo que si se resalto es la alternativa usada por la mayoría sería la de aumentar la calidad percibida. Salvo bodega “E” que dijo que se busca complementar cada alternativa dependiendo el negocio.

2.5 Conclusión del precio

Como pudimos apreciar las pequeñas empresas parecen no tener un conocimiento apropiado de los factores que influyen en el precio y de lo que esta herramienta de marketing puede beneficiar o perjudicar a la empresa. Sería muy provechoso que se hiciera un estudio preliminar antes de fijar el precio de cualquier producto y que esto no sea solo la decisión de una persona que puede ser el dueño de la bodega o un integrante de la familia.

Cuando se hizo referencia a las alternativas, al querer penetrar en el mercado, se observó que todas saben a dónde se dirige la empresa. De alguna manera, consciente o no saben muy bien cual es la estrategia que elige su empresa, lo ideal es que conozcan las consecuencias, los pro y los contra de cada alternativa y una vez elegida poder mantenerlas en el tiempo para mantener una identidad.

Llamó mucho la atención que estas bodegas no tengan conocimiento de los que son sus subproductos y de lo que puede hacerse con ellos. Algunas bodegas del ambiente usan el hollejo y el orujo para cambiarlos por ácido tartárico, las botellas en desuso las venden como vidrio, así como el cartón y el plástico.

Además venden la borra ceca y el orujo como abono orgánico. Es muy importante que cada empresa conozca el negocio que se desprende de estos subproductos y el manejo que puede darse, inclusive para evitar una posible contaminación en sus plantas.

Refiriéndonos a los tipos de beneficios que se ofrecen a los clientes las empresas deberían resignar ciertos recursos en primera instancia pero darse cuenta que este tipo de regalos o descuentos influyen en el largo plazo para la fidelización del cliente. No deben ver esto como una pérdida si no como una inversión.

En cuanto a los distintos precios que pueden aplicarse y si se vigilan los precios de la competencia lo recomendable es ser flexible y mantener a su vez un equilibrio. Lo que quiere significarse con esto es que es muy importante que cada bodega pueda adaptarse a cada mercado o cliente pero siempre manteniendo su identidad, y lo mismo sucede con la atención que se le da a la competencia es importante no perder de vista lo que está pasando alrededor de la empresa pero no es recomendable darle excesiva atención para no olvidarnos nunca de los objetivos propios de la bodega.

3. PLAZA

Canales de distribución: “conjunto de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios.” (Kotler y Armstrong, op. Cit).

Las variables que se describen más abajo corresponden a un resumen de las citadas por Kotler y Armstrong en su libro.

3.1 Funciones de los canales de distribución

- Información: reunir y distribuir información de inteligencia e investigación de mercado.
- Promoción: desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- Contacto: encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.
- Adecuación: moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador.
- Negociación: llegar a un acuerdo respecto al precio y otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o posesión
- Distribución física: transportar y almacenar mercancía.
- Financiamiento: adquirir y usar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal.
- Aceptación de riesgos: asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo del canal.

El diseño de un sistema de canal requiere analizar las necesidades de servicio de los consumidores, establecer los objetivos, restricciones del canal, e identificar y evaluar las principales alternativas en cuanto a canales.

El diseño de canal inicia con la determinación de qué valores quieren obtener del canal los consumidores de los distintos segmentos meta.

Cuanto más descentralizado este el canal, más rápida será la entrega, más amplio será el surtido que se ofrece, y más servicios adicionales se presten, mayor será el nivel de servicio del canal.

Sin embargo, proporcionar la entrega más rápida, el surtido más amplio y la mayor parte de los servicios podría ser imposible o poco práctico, además implica costos más altos para el canal y precios más altos para los consumidores. La compañía debe equilibrar las necesidades de servicio de los consumidores no sólo contra la factibilidad y los costos de satisfacer esas necesidades, sino también contra las preferencias de los clientes en cuanto al precio.

3.2 Números de intermediarios de marketing

Hay tres estrategias:

- a) Distribución intensiva: tener en existencia el producto en tantos expendios como sea posible.

b) Distribución exclusiva: conceder a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo a distribuir los productos de la compañía en sus territorios.

c) Distribución selectiva: uso de dos más, pero no todos, los intermediarios que están dispuestos a trabajar los productos de la compañía.

Estos sistemas de canal pueden variar mucho de un país a otro. Por ello, quienes venden globalmente por lo regular tienen que adaptar sus estrategias de canal a las estructuras existentes dentro de cada país. En algunos mercados, el sistema de distribución es complejo y difícil de penetrar, pues consta de muchas capas y un gran número de intermediarios.

En el otro extremo, los sistemas de distribución en los países en desarrollo pueden estar dispersos y ser ineficientes, o incluso inexistentes.

3.3 Respuestas de las entrevistas.

¿Cuál es el mercado de la bodega? ¿Mercado interno o externo?

Opciones:

- | | |
|----------------------|--------------------|
| - <i>Rusia</i> | - <i>Canadá</i> |
| - <i>EEUU</i> | - <i>Brasil</i> |
| - <i>Paraguay</i> | - <i>Chile</i> |
| - <i>Reino Unido</i> | - <i>Venezuela</i> |
| | - <i>Uruguay.</i> |

¿Qué porcentaje tienen de mercado interno y externo?

En esta respuesta las 7 bodegas entrevistadas dijeron que su mercado se reparte en mercado interno y mercado externo. Seis de ellas mencionaron porcentajes similares en cuanto a la distribución del mismo, sostienen que su producción va al mercado externo en un 70%, 80% y el resto al mercado interno.

Sólo la bodega “E” dijo que el 20% de su producción va a parar al mercado externo, mas precisamente a México y Brasil.

En cuanto a los países mencionados por las bodegas que destinan la gran mayoría de su producción al mercado externo fueron Brasil, EEUU, Canadá, Suiza, Colombia, Reino Unido, Japón, Australia, Alemania Rusia, Venezuela, entre otros.

¿Tienen designado dos canales de distribución? ¿Uno para el mercado interno y otra para el mercado externo?

Pese a que en la pregunta anterior se contestara que distribuyen tanto en el mercado interno como en el externo, aquí la bodega “B” contestó que no existe ningún canal designado para cada mercado.

El resto de las bodegas contestó que se trabaja de manera distinta en el mercado interno al mercado externo.

La bodega “C” comentó que se manejan a nivel local con una persona que es la encargada de vender el producto y que el servicio es puerta a puerta, En Buenos Aires se manejan con un distribuidor y el alcance de la responsabilidad de la distribución es hasta que el mismo le llega al distribuidor, no así la responsabilidad del producto. Y que de la misma manera se trabaja en el mercado externo.

La bodega “E” de similar forma que la anterior dijo manejarse con distribuidores, uno externo y otro para el mercado local. También expuso que su responsabilidad llega hasta que el producto le llega el distribuidor, inclusive prestan el servicio de logística, etiquetado, etc pero el costo lo cubre el distribuidor en algunos casos.

La bodega “F” que en todos los países a los que exportan, salvo EEUU Y Canadá tienen distribuidores nacionales. En Canadá esto no sucede porque gracias a una disposición legal tiene que existir un distribuidor por cada provincia. En EEUU tienen 4 células que poseen ciertos estados cada uno porque les pasó tener uno solo y centrar todo en el y que este distribuidor luego quebrara por lo que todo el trabajo fue en vano.

¿Cómo ven al actual consumidor?

Aquí las bodegas reconocieron un consumidor mucho más exigente a la hora de comprar un producto, debido a que cada vez es mayor la información del medio y el conocimiento que adquieren a nivel técnico en cuanto los vinos se superan día a día. También sostuvieron ver un público con ganas de probar y descubrir nuevas cosas y que la gente se interesa mucho por la historia de cada bodega.

Toda esta información la obtienen gracias a sus distribuidores por lo que toman una función adicional a la de solo distribuir.

¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?

Todas las bodegas dijeron tener bien identificados los mercados en los que se van a concentrar.

Ahora la bodega “B” dijo que la prioridad hoy la tiene el mercado externo pero que cada vez se hace más necesario aumentar las ventas en el mercado interno.

Bodega “C” sostuvo que sus principales mercados eran en el EEUU y Canadá y que inclusive se la daba mayor importancia a EEUU no sólo por tener mayor porcentaje de sus ventas si no porque ese mercado era considerado como generador de tendencia.

Bodega “F” afirmó que el segmento de mercado al que van dirigidos es el segmento clase media alta - ABC1.

Por último la bodega “G” dijo tener muy bien definido los mercados hacia los que va pero no así los segmentos, ya que en algunos países en los que compiten sus vinos compiten directamente con otros y en otros de esta por debajo del mismo. No se mantiene el posicionamiento o competencia en todos los países.

¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?

Bodega “A, “E” y “F” contestaron que si se define los requisitos de los clientes finales en colaboración con su cadena de distribución y la bodega “E” contó que en la actualidad se ha cambiado la

etiqueta de unos de sus vinos para el mercado de México por pedido del cliente de ese país a través del distribuidor.

Las cuatro bodegas restantes contestaron no definir junto con su cadena de distribución, la bodega “B” dijo que el director de la empresa es la persona encargada de la comercialización de los vinos y forma parte de un equipo técnico que decide cómo va a salir un producto al mercado.

La bodega “C” sostuvo que esto no se da porque se trata de mantener y defender el producto.

La bodega “G” dice que no porque no poseen la estructura para poder realizar este tipo de cosas. Sostienen ser muy pequeños todavía.

¿Posee la bodega un equipo de fuerza de Ventas?

Dos bodegas afirmaron tener un equipo de fuerza de ventas, aunque en bodega “G” no supieran que así se le denomina. Sostuvieron tener un par de comerciales en mercado externo y en mercado local trabajamos con un distribuidor grande.

El resto de las bodegas dijo no poseer fuerza de Ventas ya que solo se manejan con comercial.

En el caso de la bodega “F” existe un gerente de comercialización que se dedica a viajar y vender en el mercado externo y a nivel interno lo manejan ellos mismos informalmente con los distribuidores.

¿El cliente puede comprar vinos por catálogo o bien por Internet?

Cinco bodegas dijeron no poseer venta de vinos por catálogo o Internet. La bodega “A” dijo que el cliente puede comprar en locales, restaurants y vinerías.

La bodega “E” sostuvo que existe una página de Internet donde se puede ver información de la bodega pero que la venta directa no se ha implementado todavía.

Bodega “F” afirmó que esto directamente en la bodega no puede hacerse pero que alguno de sus distribuidores lo tienen como opción.

Bodega “G” contó que la bodega tiene un página web con un link de contacto para que la gente consulte donde puede conseguir sus productos.

Por otro lado la bodega “B” dijo estar trabajando para implementar la venta por catálogo pero que al momento no estaba completa por lo que no podían llevarlo a cabo pero que solo es cuestión de tiempo.

La bodega “D” sostuvo que a nivel del mercado interno no poseían ese servicio pero que en el mercado externo se puede realizar a través del importador o ingresar a catálogos, por ejemplo “Direct wines”.

3.4 Conclusión Plaza

Como vemos las bodegas tienen una distribución exclusiva ya que tienen un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo a distribuir los productos de la compañía en sus territorios.

Al poseer estas bodegas mercado externo las mismas deben flexibilizar sus estrategias de marketing a cada región, no solo en cuanto a lo legal sino también a cada cultura.

Hoy quizás tenga una mayor ventaja aquella bodega que pueda volcar su producción al mercado interno, ya que con el cepo cambiario y la constante inflación se pierde rentabilidad en los mercados externos, en cambio en el interno se puede aumentar los precios acorde a la inflación para mantener los márgenes de rentabilidad. Dadas las cambiantes variables del ambiente lo ideal sería diversificar aún más los mercados a los que van dirigidos para disminuir el riesgo en cada uno.

Otra gran oportunidad es la del mercado de Japón el cual está poco desarrollado y el cual tiene una perspectiva de crecimiento gigante.

En cuanto a lo que se ve del consumidor se percibe un público cada vez más exigente por haber incrementado su conocimiento sobre los vinos, por lo que se hace propicio escuchar y mantener un contacto fluido con los vendedores, sea cual fuera esa figura, para que sean ellos quien nos trasmitan las preferencias no solo de los clientes si no de los prospectos ya que ellos tiene contacto directo con los mismos.

Sumado a esto se hace imprescindible la definición no solo del mercado meta sino también de sus segmentos ya que esto les facilitaría la tarea de desarrollar estrategias de marketing.

Por último todas las bodegas deberían generar todas las herramientas que estén a su alcance para acercar el producto al cliente, deben analizarse las tendencias que esta marcando el comercio electrónico, ya sea por catálogo, red social, cupones, etc.

4. PROMOCIÓN

Publicidad: “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. (Kotler y Armstrong, op. Cit).

Las ideas expuestas a continuación corresponden a un resumen de lo que Kotler y Armstrong citan en su libro.

Las distintas etapas que deben presentarse son

- a) Definición de objetivos de publicidad.

La publicidad puede tener distintos objetivos: informar, persuadir o recordar.

- b) Fijar un presupuesto de publicidad.

Para fijar un presupuesto de publicidad se debe tener en cuenta: la etapa del ciclo de vida del producto, que tipo de participación de mercado se tiene y el que se quiere obtener; la competencia; la frecuencia de la publicidad y que tipo de diferenciación o no tiene el producto.

- c) Crear una estrategia publicitaria donde se identifique qué mensaje quiere darse y la selección de los medios para publicitarlo

- d) Evaluar el programa de publicidad.

Publicidad internacional:

Quienes se anuncian internacionalmente enfrentan muchos aspectos complejos que no tienen que considerar quienes sólo se anuncian en su país.

La publicidad global debe adaptarse a las características únicas de los mercados de diversos países. Los grandes anunciantes han estandarizados sus anuncios a nivel global, la estandarización tiene costos de publicidad más bajos, mayor coordinación de la publicidad mundial y una imagen más coherente en todo el mundo. Pero también tiene sus desventajas ya que puede no tomarse en cuenta el hecho de que

los mercados mundiales difieren considerablemente en su cultura, demografía y condiciones económicas. Por ello es importante pensar globalmente pero actuar localmente.

Redes sociales

Haciendo un resumen y analizando las afirmaciones que se citan en la publicación especializada Área del Vino sobre las redes sociales, entre ellas Facebook y Twitter podemos decir que han logrado modificar la publicidad en las organizaciones.

El 94% de las bodegas de EEUU, el 53% de las bodegas francesas y El 61% en Argentina usan Facebook, los dos primeros países lo usan para generar ventas y Argentina como medio de comunicación.

Las 183 bodegas argentinas que tiene Facebook tienen un alcance de 338 personas.

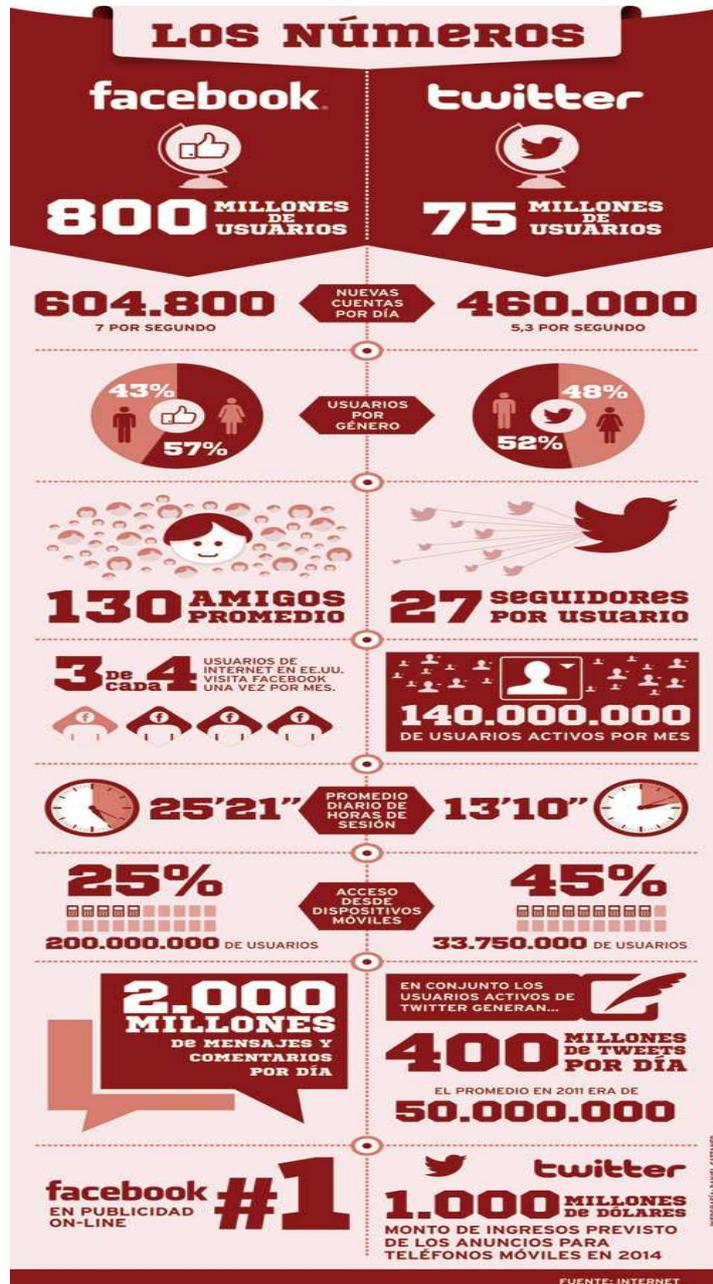
Para que esta estrategia tenga éxito es muy importante que exista un responsable de marketing que se dedique a crear y publicar contenido en las redes.

Según estudios realizados a los diferentes países se constató que las bodegas utilizan Facebook para generar ventas, en cambio utilizan Twitter como una herramienta para captar la atención de los medios.

Asimismo ambas son capaces de generar una estrecha relación con los clientes.

Aunque esto podría beneficiar a la empresa se ha estudiado que sólo el 33% de las bodegas de Argentina mantiene su perfil actualizado.

Ilustración 2: Las Redes sociales en números.



Fuente: www.areadelvino.com.ar [mayo, 2012]

4.1 Respuestas a las entrevistas

¿Existe un Departamento publicidad?

En esta pregunta sólo la bodega “A” contestó poseer un departamento de publicidad que pertenece a la empresa.

La bodega “F” contó que ellos como empresa no poseen un departamento de publicidad pero que trabajan con un estudio de marketing que se dedica de la comunicación de la bodega y al que se paga por ese servicio un canon mensual. Cada vez que la bodega es destacada en algún premio o evento se les pide que se efectúe un mailing con las últimas novedades.

Por otro lado la bodega reconoció que cada distribuidor con el que trabajan se elabora un plan de marketing año a año con presupuesto asignado a cada uno.

La bodega “G” no trabaja por el momento con departamento de publicidad pero en ciertas ocasiones se trabaja con un tercero que los ayuda con el marketing.

El resto de las bodegas contestó no tener un departamento de publicidad en la bodega.

La bodega “C” justificó la inexistencia porque considera que para la estructura de la empresa es muy caro por su mantenimiento. Además contó que la única publicidad que se realiza en la bodega, en el mercado local es la que se da en publicaciones en revistas de la industria.

La bodega “E” dijo que en la bodega nunca se invirtió en publicidad y que la única promoción que se hace es de la participar en un evento de música clásica donde después de cada concierto se arma una degustación y tiene esa exclusividad para mostrar los productos de la bodega.

La bodega reconoció que en un primer momento la bodega estaba destinada a otro negocio donde se invirtió mucho dinero en publicidad el negocio no resultó, por lo que no han tenido una buena experiencia.

¿Tienen restaurant?

Cinco bodegas entrevistadas no poseen restauran pero una de ellas contó que en el corto plazo planean abrir uno para recibir turistas y público en general.

Las dos bodegas restantes “F” y “G” si poseen bodegas, la bodega “F” lo posee pero el servicio esta tercerizado y la bodega “G” sostuvo que si bien el restaurant no está abierto todos los días con reserva se puede visitar.

¿Existe Publicidad internacional?

Las bodegas “A” “D” y “E” dijo no poseer publicidad internacional aunque las 3 exportan sus productos.

La bodega “B” dijo que publicidad en el exterior la realizan formando parte de concursos internacionales y que cuando un producto obtiene algún reconocimiento es difundido por todos los medios.

La bodega “C” contó que la única forma de publicitar en el exterior es enviando folletos, banners y regalos empresariales en las órdenes de exportación.

La bodega “F” dijo que la publicidad internacional se hace a través de cada distribuidor el cual tiene un presupuesto asignado y con los cuales se hace un plan de marketing cada año.

Bodega “G” dijo que su publicidad internacionalmente no existe directamente, reconocen que ayuda a la publicidad el enviar muestras a degustaciones importantes y sacar buenos puntajes.

¿Cómo se trabaja con el turismo en la bodega?

Al parecer todas las bodegas excepto una, bodega “E”, considera al turismo como importante.

Bodega “E” no trabaja con el turismo ya que por brindar servicios a otras bodegas y no al público en general no lo considera determinante.

Decimos que las bodegas consideran al turismo como importante ya que aunque algunas todavía no lo tengan implementado están pensando en hacerlo o están en pleno desarrollo.

Bodega “A” se está preparando para abrirse al turismo en el futuro.

Bodega “B” ofrece visitas personalizadas guiadas por la segunda enóloga de la bodega. También cuentan con la opción de brindar un almuerzo tipo casero en compañía del dueño de la bodega y los enólogos.

Reconoció, bodega “C” que este momento no se atiende al turismo pero que existe la idea de que en el largo plazo la bodega sea reacondicionada para atender al turismo.

Bodega “D” contó que sólo tienen disponible la visita a las fincas que posee la bodega y que la visita está a cargo de un responsable de turismo.

Bodega “F” dijo que la bodega brinda el servicio de visitas guiadas pero que el este servicio, al igual que sus restaurantes está tercerizado el cual solo puede vender vinos “F”.

Por último bodega “G” contestó que ese sector de la bodega está en desarrollo. Se hacen visitas guiadas dos veces por día y en época de vacaciones atiende más gente y se termina con una pequeña degustación de sus vinos.

¿La bodega evalúa el resultado de las de campañas de publicidad?

En concordancia con la poca publicidad que se realiza en éstas bodegas la mayoría de ellas reconocieron no evaluar el resultado de las campañas.

Bodega “C” dijo que dada la forma en que se ejecuta y al poca publicidad es muy difícil hacerle un seguimiento.

Bodega “G” contestó no hacerlo dado que la publicidad nos e hace de manera permanente.

Bodega “A”, al tener un departamento de publicidad aseguró evaluar el resultado de las campañas de publicidad que realiza.

Por último la bodega “F” dijo que se evalúan los resultados de las campañas de publicidad de manera anual con los informes que se han ido llenando en el trayecto y se compara con lo que se definió al comienzo del año.

¿Qué tipo de ventajas se ofrecen al cliente?

Degustaciones, Congresos, Eventos, Promociones, Muestras, Bonificaciones, Concursos, Sorteos, Juegos, programas de fidelización, etc.

Aquí, variando las opciones, todas las bodegas contestaron ofrecer al menos algún beneficio para el cliente. Ejemplo de esto se da en bodega “A” donde los clientes pueden obtener degustaciones, participar de eventos, promociones, conseguir muestras y bonificaciones y participar de programas de fidelización.

En la bodega “B” consideran como ventajas las degustaciones, eventos, promociones, muestras bonificaciones y concursos también.

Bodega “C” sólo ofrece a sus clientes muestras.

Bodega “D” ofrece a sus clientes degustaciones, promociones, muestras y bonificaciones.

Bodega “E” dijo que la bodega organiza muchas degustaciones con los clientes que compran su servicio y que se le pone mucha atención a un comprador que tienen en México y que por eso se hace degustaciones solo para ese cliente.

La bodega “G” ofrece a sus clientes degustaciones, eventos, promociones, bonificaciones concursos y Juegos.

Finalmente la bodega “F” ofrece sólo a los mejores distribuidores en el exterior un viaje con todo pago para que conozcan la bodega y la provincia de Mendoza.

¿La bodega posee Sitio Web? ¿Hay una persona encargada de mantenerla actualizada?

Unánimemente todas las bodegas sostuvieron poseer página Web.

Ahora la diferencia se dio cuando se preguntó si existía una persona encargada de mantenerla.

Bodega “B” dijo que si bien poseen página Web pero que la misma se encuentra muy desactualizada. Reconoció la creación de una nueva página y la incorporación de una persona para que se encargue del mantenimiento de la misma.

Bodega “C” reconoció que la página se encuentra muy desactualizada.

Bodega “G” sostuvo que su página está actualizada pero están considerando en que una persona se dedique a mantenerla actualizada permanentemente.

El caso de la bodega “E” como la bodega “F” tienen sus páginas actualizadas por un diseñador y por un estudio de marketing quien es el encargado de mantener la página al igual que las redes sociales, respectivamente.

4.2 Conclusión de Promoción

Se observó que las bodegas no le prestan atención a la publicidad y a la promoción, esto puede deberse a que las empresas suelen tener el concepto erróneo de pensar en la publicidad como un gasto y no como una inversión.

Esto se demostró cuando sólo una de ellas dijo poseer un estudio externo dedicado a la publicidad, lo cual también es necesario analizar, si existe un beneficio o no por el hecho de que sea un servicio tercerizado.

Se observó que una bodega por el hecho de contar con alguna mala experiencia consideró no emprender publicidad con una nueva empresa, esto no debería condicionar de esta manera, ya que el hecho de que a una empresa le vaya mal no quiere decir que haya sido provocado por mala publicidad, existen miles de variables que pueden influir para que a una empresa la vaya mal.

Dado que las bodegas tienen un ambiente propicio para el turismo y la provincia fomenta al sector vitivinícola, por lo que se debería considerarse el hecho de tener un restaurant como un negocio anexo donde permita a cada bodega dar a conocer sus vinos, quizás la opción más conveniente en primera instancia sea asociarse o tercerizar el servicio y tener los vinos de estas bodegas como exclusivos.

Además cada bodega debería tener un ambiente propicio para recibir al turismo y que esto no sea visto como una pérdida de tiempo, sino muy por el contrario una inversión porque se tiene la posibilidad de mostrar a la bodega con sus productos y que esa gente nos haga conocer en su país o región.

Dado que las bodegas exportan sus productos cada empresa debería analizar el entorno del mercado al que quiere ingresar o en que ya está para que de esta manera pueda aplicarse publicidad que se adapte y sea acorde a ese mercado. Es importante separar lo local de lo internacional.

Por otro lado se observó que la mayoría de las bodegas consideran publicidad el hecho de participar en concursos de renombre para ser calificados y ser conocidos a nivel internacional. Esto a primera vista puede verse como una buena herramienta pero también puede resultar incómodo no salir bien calificado en el concurso y al moverse en un ambiente tan pequeño como es el vitivinícola resulta ser perjudicial. Ahora si resulta de la mejor manera y se es bien calificado es una buena herramienta si se combina con otras estrategias de publicidad que complementen y refuercen lo anterior.

Ejemplo de estos son los beneficios que pueden darse a los clientes como son los descuentos, juegos, promociones, etc. Ahora, es importante que todas estas estrategias comerciales sean cuidadosamente comunicadas al público.

Una de las maneras que puede usarse para la comunicación son las páginas Web y las redes sociales. En el último periodo el uso de estas redes se ha incrementado y de manera global, por lo que toda bodega debería tener su cuenta creada en cada red social, Facebook, Twitter y Pinterest por ejemplo y prestar especial atención a lo que se publica. Para esto también es recomendable que una persona en principio de encargo de mantener páginas y perfiles actualizados. Todo esto debería permitirle al cliente tener un contacto directo con cada bodega y “seguirla” de manera casi inmediata.-

CAPITULO IV: CONTROL

Control organizacional: “proceso sistemático con el cual los ejecutivos regulan las actividades para hacerlas compatibles con las expectativas establecidas en los planes, en los objetivos y en las normas de desempeño”. (Richard L. Daft, 2004).

Richard L. Daft cita en su libro al autor Douglas S. Sherwin quien sostiene que “Lo esencial del control es una acción que ajuste las operaciones a estándares preestablecidos y su base es la información que dominan los ejecutivos”. Por tanto, no podrá controlarse bien una empresa sin información referente a los estándares de desempeño y al desempeño real, los ejecutivos deciden que estándares, criterios y medidas se necesitan para vigilar y controlar debidamente la organización.

Para instalar sistemas con los cuales recabar información, cómo la obtendrán y cómo responderán a ellas es indispensable contar con los datos correctos.

A continuación se exponen las ideas que Richard L. Daft cita en su libro “Administración”.

Se mencionan 4 pasos para el control por retroalimentación los cuales se resumen:

- a) Establecer normas de desempeño, definiendo las metas de cada departamento en términos operacionales específicos, que contribuyan a la estrategia global.
- b) Medir el desempeño: cuantitativamente y cualitativamente.
- c) Comparar desempeño con las normas
- d) Tomar medidas correctivas.

1. CONTROL DE LA CALIDAD

1.1 Algunas definiciones de Calidad

“Conjunto de cualidades dentro de un rango de especificaciones que constituyen la manera de ser de una persona o cosa que le dan la habilidad de satisfacer a quien las usa todo el tiempo, como él quiere, cuando

él quiere y al precio que él percibe”. (“Administración y control de la calidad” de James R. Evans y William M. Lindsay, editado por Cengage Learning Editores, 7ª. edición, México, 2008)

- La calidad es también la aptitud de un producto o servicio, de satisfacer las necesidades requeridas por los clientes y usuarios a quienes está destinado, al menor costo de producción.
- “Es la capacidad de hacer volver a los clientes” (Deming)
- Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (ISO 9000:2000).

Dado la importancia de la economía global se impulsó la administración de la calidad total en EEUU. Muchos países han aceptado un modelo de aseguramiento de la calidad ISO 9000: conjunto de normas internacionales de la administración de la calidad, que dictan directrices uniformes para los procesos con el fin de garantizar que los productos cumplan con las especificaciones del cliente. Esta serie de normas fueron establecidas en 1987 por la Organización Internacional de la Estandarización y revisadas ya bien entrado el año 2000. Muchos países han recibido la certificación para demostrar su compromiso con la calidad.

ISO 9000 se ha convertido en el estándar oficial para evaluar y comparar las empresas en una base global. Un número creciente de compañías siente la presión de participar si quieren mantener su competitividad en los mercados internacionales. Además muchas naciones y organizaciones exigen la certificación ISO 9000 antes de hacer negocios con una empresa.

1.2 Administración por procesos

Los procesos en una organización están separados por procesos claves y procesos de apoyo. Los claves son críticos para la satisfacción del cliente y tienen un impacto significativo en los objetivos estratégicos de la organización.

Los procesos de soporte sirven a los procesos claves, dan una infraestructura a los mismos.

Estos procesos dependen de cada empresa, de su actividad, de la naturaleza de sus productos, lo que le solicita el cliente, etc.

Ahora bien debemos centrarnos en la administración de procesos que incluye 3 etapas importantes: la primera y determinante de las otras dos:

a) El diseño.

En esta etapa es muy importante la identificación del proceso, su descripción y su documentación que puede llevarse a cabo a través de distintas herramientas como son los diagramas de bloque, los diagramas de flujo, procedimientos e instrucciones.

b) El control.

La segunda etapa es la de control.

Este se encarga de vigilar que los indicadores del proceso se encuentren en el rango establecido y producida cualquier desviación el control se encarga de eliminar las causas del mismo.

c) La mejora.

La tercera etapa corresponde a la mejora que significa llevar el proceso a otro nivel.

Para poder aplicar estas etapas todo proceso debe ser repetitivo en el corto y largo plazo y medible para poder ver como varían los indicadores y ver el desempeño del proceso.

1.3 Principales prácticas en la administración de los procesos.

Lo que sigue corresponde a un resumen del libro “Administración y control de la calidad” de James R. Evans y William M. Lindsay.

Cualquiera sea la práctica usada la misma debe ser compartida por todos los niveles de la organización

- Definen y documentan procesos claves y apoyo y su correspondiente administración.
- Tienen en cuenta el requerimiento del cliente y en base a eso definen sus productos desde la primera etapa del diseño prestando atención a los requerimientos de manufactura, los requerimientos legales, ambientales, los del proveedor, etc. Aquí se vuelve primordial tener un buen sistema de encuestas al cliente y que brinde retroalimentación.

- Aseguran la calidad en todos sus productos y servicios. Para ello utilizan simulaciones por computadora, proyectos a pequeña escala, prototipos
- Se administra eficientemente el proceso de desarrollo de productos. En este proceso se usan los equipos multifuncionales, modelos de predicción y prototipos.
- Definen una relación de sociedad con proveedores, algunos crean un sistema de clasificación por prioridad, crean convenios a largo plazo o planes de abastecimiento.
- Utilizan el control operativo para identificar variaciones y sus causas, usando indicadores, evaluaciones diarias, semanales, mensuales o con troles estadísticos.
- Mejorar el proceso en forma continua, con un mejor tiempo de ciclo, mejora operativa y mejora de la calidad.
- Innovan utilizando benchmarking y reingeniería.

Los sistemas de control de calidad eficaces incluyen procedimientos documentados para todos los procesos clave, entendimiento claro del equipo y ambiente de trabajo adecuados para vigilar y controlar las características críticas de la calidad, procesos de aprobación, criterios, normas escritas, muestras y mantenimiento.

El control debe ser la base para el aprendizaje organizacional, es decir que se deben evitar errores anteriores y mejorar con eso.

En las empresas de servicios las características de calidad se ve en el tiempo de espera, tiempo de servicio, tiempo de entrega, y el número de no conformidades.

Otra característica de la calidad es que es observable, incluyen el tipo de errores como son la clase equivocada, la cantidad equivocada, fecha de entrega equivocada y las conductas como la cortesía, prontitud, competencia, etc.

Para medir estas variables puede hacerse un sistema de encuestas que permitan ir evaluando en el tiempo como varia la percepción del cliente en cuanto a estas variables. La idea es que en base a la retroalimentación que nos dan estas encuestas se realice una mejora continua del proceso del servicio.

1.4 Respuestas de entrevistas

¿Define y documenta la empresa los procesos clave?

Tres bodegas contestaron que no definen sus procesos claves. En un extremo La bodega “C” dijo que no se lleva registro alguno ni de los procesos ni de las actividades que se realizan diariamente por lo que mucho menos existe el control de calidad.

La bodega “G” comento que no existe un procedimiento de cada proceso y que no poseen un departamento de calidad, pero en la empresa están armando el departamento para ocuparse de estos temas.

Por otro lado el resto de las bodegas contesto llevar ciertos registros.

La bodega “B” dijo que se documentan todos los procesos.

La bodega “E” dijo que a partir de la implementación de las normas BPM se empezó a registrar.

La bodega “F” contó que en plena elaboración existe un protocolo de elaboración donde se indica en cada línea que tipo de levadura lleva, qué tiempo de maceración tiene el vino, etc.

¿Existe en la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?

En esta pregunta cuatro bodegas “A”, “B”, “C” y “D” reconocieron no poseer un procedimiento formal para la contestación de reclamos, inclusive “C” mencionó que la bodega no posee estructura para realizar esto.

La bodega “G” quien está armando su equipo de calidad dijo que esa es una tarea que tienen pendiente para cuando ya esté listo el departamento de calidad., pero que por el momento los reclamos llegaban y eran tratados por los enólogos de manera informal.

Quien está implementando normas BPM es la bodega “E” quien reconoció que a partir de esta implementación la empresa ha tenido que idear un procedimiento formal y obligatorio para el manejo de quejas y reclamos.

La bodega “F” contó que existe un encargado, el dueño, de contestar cada reclamo, la página de la bodega tiene un mail de contacto que es de la misma persona por lo que cada reclamo que es cargado es visto por él y es contestado y resulta de manera personal.

¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas –

raíz que los generan y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?

Cuatro de las bodegas entrevistadas afirmaron no analizar las quejas y reclamos y que no desarrollan procedimientos para eliminarlas.

Bodega “C” dijo que esto no se analiza, cuando existe un problema se investiga que es lo que pudo haber pasado pero la responsabilidad recae en la figura de enólogo, por lo que no existen procedimientos formales.

Bodega “G” contó que al no existir un procedimiento escrito no queda registrado el reclamo más que un mail recibido. Cuando se recibe algún reclamo si buscan las causas y dan la mejor explicación para tratar de mantener el cliente y además se repone el producto que tiene la falla.

Por otro lado las bodegas restantes contestaron que si se llevan procedimientos formales del análisis de causas de los reclamos.

Bodega “F” dijo que por como existe una persona encargada de contestar esos reclamos saben que la mayoría de los reclamos no son por causas en los procesos internos de la bodega sino que la mayoría corresponden a problemas de transporte del producto. En ese caso consideran como lo más práctico reemplazar el producto para que el cliente solucione su problema de la manera más eficiente.

Bodega “B” sostuvo que cada vez que llega un reclamo analizan el producto hasta encontrar la causa del error y si el problema fue un error de proceso se reconoce la totalidad del producto afectado.

¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes?

En esta respuesta se dijo que no se aplican procedimientos para determinar la satisfacción de clientes de manera unánime.

Solo bodega “F” contó que su forma de analizar esto es manteniendo un contacto directo con los distribuidores o dueños de cada negocio y generando una comunicación muy fluida donde ellos los informan qué productos son los que la gente quiere, cuales vuelven a comprar, etc.

Por último bodega “G” sostuvo que esto no se hace formalmente pero que los comerciales en sus viajes visitan clientes y pueden apreciar el grado de satisfacción o no.

¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?

Cuatro bodegas respondieron que no se llevan indicadores para medir a los proveedores, bodegas “B”, “C”, “D” y “G”. Pese a esto bodega “C” reconoció que sería una muy buena idea hacerlo y bodega “G” dijo que lo tienen pendiente para el departamento de calidad que se está creando.

Bodegas “A”, “E” y “F” contestaron llevar algún tipo de indicador pero bodega “F” dijo que su indicador es lo que “dice” el mercado, según lo que el mercado diga es lo que hacen para que de esta forma puedan disminuir la probabilidad de error.

Además mencionaron que cada vez que llega un producto de cualquier proveedor a los mismos se les hace un control de la mercadería, por ejemplo con los corchos se hace un muestreo y se hacen pruebas sobre los seleccionados porque los mismos pueden tener enfermedades tales como la TCA y la TBA. Si los corchos no dan con el parámetro o están fuera de rango se rechaza la partida.

Por último bodega “E” sostuvo que esto se empezó a hacer a partir de la implementación de las normas BPM pero que sólo lo hacen por cumplir con eso.

Reconocen haber empezado a controlar los insumos con mayor detalle y haber mejorado en muchas cosas pero indican que es un proceso largo.

2. CONTROL DE LA GESTION

2.1 Respuestas de entrevistas

¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos? Tablero de comando.-

Aquí se observó que ninguna bodega había creado indicadores de calidad ya que todas contestaron con una negativa.

Bodega “G” dijo que por el momento esto no se hacía, pero que tratan de que todos los productos salgan a los clientes como corresponden. En las reuniones que se realizan periódicamente se debaten sobre los problemas que tiene la bodega y se dan las posibles soluciones.

Finalizo bodega “F” sosteniendo que su proceso de control es más empírico. Llevan un control pero no tan formal, comparan año a año ciertos números, por ejemplo citaron la situación de que este año se gastó más que el año anterior en la cuadrilla para la cosecha, por lo que se pidió una revisión de cómo se había realizado el proceso porque se habían cosechado la misma cantidad de kilos de uvas.

¿Se revisan periódicamente los resultados? Si es así, ¿con qué periodicidad?

Bodegas “A”, “B”, “C” Y “D” sostuvieron no revisar los resultados.

En cambio bodegas “E”, “F” Y “G” dijeron que de alguna manera esto si se realizaba.

Bodega “E” dijo que aunque no existe un procedimiento formal si se revisan los resultados, ya que se realiza como una evaluación de desempeño de toda la empresa. Se compara a grandes rasgos los objetivos propuestos con los resultados obtenidos.

Bodega “G” dijo que se reúnen y se hace un detalle de cómo se vienen manejando los pedidos y demás. En la próxima reunión se revisan nuevamente y se controla de alguna forma la evolución de los mismos.

Por último bodega “F” contó que se reúnen quincenalmente para ver cómo se está desarrollando todo.

¿Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?

Cuatro bodegas contaron que esto no existe en sus empresas, ellas son bodega “A”, “B”, “D” Y “E”.

Bodega “G” dijo que esto todavía no se hace de manera formal y están esperando a que se termine de crear el departamento de calidad para llevar este tipo de registro.

Bodega “C” contó que al no tener “especificaciones de producto” constantemente se producen errores o desvíos en cada producto, citó como ejemplo el hecho de que los productos algunas veces salen con un etiquetado distinto.

Bodega “F” sostuvo que ellos se van adelantando al futuro como lo ven. Citan como ejemplo el hecho de que arrancaron diciendo que sólo iban a producir dos variedades y eso en el día de la fecha se ha triplicado, por lo que se han ido adaptando conforme creen conveniente.

2.2 Conclusión de Control

Lamentablemente se observa que poco se toma en cuenta el control en las Pymes de bodegas, esto era de esperarse ya que las mismas tampoco tienen un procedimiento formal para la planificación estratégica, al no poder planear ni fijar objetivos claros se hace muy difícil el hecho de controlarlos.

Toda empresa debería llevar registros de cada actividad que se realice en la misma para que de esta forma se pueda llevar trazabilidad de cada producto, es muy importante poder tener un seguimiento de lo que se hace y de cómo se hace.

Cada empresa debería tener identificado cuales son los procesos que influyen y son primordiales para el producto que vende, para que luego de tenerlos identificados sea posible fijar una mayor atención en esos procesos.

El hecho de que cada empresa tenga procedimientos de cada actividad es importante porque de esta manera se asegura que el producto este hecho de la misma manera y con las mismas especificaciones. Permite que el proceso pueda realizarlo cualquier persona que lea el procedimiento y que lo haga de la misma manera. De esta manera se aseguran los parámetros para su realización asegurando la calidad del mismo.

Respecto al manejo de la resolución de reclamos es recomendable llevar un registro de los mismos con fecha y motivos de los mismos, inclusive es aconsejable poner plazos máximos para su resolución. Debería estar establecido que por cada motivo de reclamo exista una solución determinada y lo que es más importante que al registrarlos se hace más sencillo analizar repeticiones y sus causas.

Se observa que en las empresas la única manera que tienen para resolver un reclamo es la de reponer el producto, pero deberían generarse mecanismos para "marcar" al cliente que efectuó el reclamo y asegurarnos de que no vuelva a tener inconvenientes.

Se observa además que no existe retroalimentación con los clientes lo cual es un grave error de las empresas ya que de esta manera no se tiene conocimiento de cómo está percibiendo el producto y el servicio cada cliente.

Luego, a nivel de proveedores tampoco se lleva un control del desempeño de los mismos, más allá del control que en algunas bodegas se realizan cuando el producto ingresa a la empresa, debería puntuarse a cada proveedor bajo distintos criterios como por ejemplo tiempo de entrega, problemas en la calidad de los productos, etc y así realizar un ranking de los mejores proveedores.

Con los proveedores que salgan mejores puntuados se recomienda forjar relaciones a largo plazo donde la relación empresa- proveedor se convierta en una relación de socios.

Respecto al control de la gestión se observó que no existen indicadores en la gestión de estas bodegas que permitan controlar el desempeño.

Lo que no se mide no se puede controlar y por lo tanto no se puede mejorar, por lo que es primordial crear indicadores, éstos nos dan una idea de hacia dónde quiere ir la empresa y donde estamos ubicados, nos fija un objetivo y es una excelente herramienta de control, ya que nos muestra de manera constante cómo funcionan los procesos y cuando hay que aplicar medidas correctivas.

El hecho de controlar los resultados debería ser casi obligatorio en cualquier empresa y el mismo debería darse en un periodo establecido y en todos los niveles de la misma. El control no solo debe darse en un criterio, por ejemplo en el nivel de ventas, si no en todas las áreas y con el involucramiento de todos los empleados.

Cada bodega debe generar un cambio en la cultura ya que el control no debe verse como control en sí, si no como una oportunidad de mejora continua.

3. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN: Beneficios de su aplicación

Para que las bodegas puedan tener en claro por qué aplicar herramientas de gestión se sintetizan algunos beneficios que pueden resultar de tener una planificación estratégica, de conocer las dimensiones que pueden darse al momento de definir el marketing mix o llevar un control de la gestión y control de la calidad. Las mismas fueron extraídas de autores como Robbins, Daft y Kotler

- La planificación la da un norte hacia donde ir a los integrantes de la misma.
- Les da a los integrantes de la empresa sentido de pertenencia y orienta los esfuerzos al logro de los objetivos bien definidos
- Al pensar en la planificación estratégica la administración se interioriza y participa.
- Aplicar un buen sistema de gestión de la calidad ayuda a mantener a los clientes por el aumento de la satisfacción por el producto entregado.

- Le aporta a cada producto trazabilidad.
- Mejorar calidad de productos y servicios y por consiguiente la imagen de la empresa.
- Aplicando técnicas para definir el marketing mix se pueden ganar nuevos clientes.
- Aplicar un buen sistema de control de gestión permite ahorrar dinero por bajar los costos.
- Implica una Mejora en la empresa, incorporando en los empleados la actitud de mejoramiento continuo de su trabajo y procesos.
- Se Genera espíritu de cuerpo en la organización.
- Permite lograr ser mejor que la competencia.
- Permite influir sobre los proveedores.
- Gestionar con la administración por procesos permite identificar puntos críticos de los mismos.
- Permite identificar los procesos

Todos estos factores pueden darse en estas bodegas si se aplican a conciencia ciertas herramientas de gestión, claro que existen muchas más y en este texto se mencionan algunas como ejemplo.

CONCLUSIÓN FINAL

Durante el proceso de investigación se trató de observar si las Pymes vitivinícolas de Luján aplican a sus actividades ciertas herramientas que ayuden a la gestión de las mismas, a la planificación, el control, etc. Estas herramientas no sólo facilitan y ordenan en algunos casos su actividad sino que propician un ambiente que puede generar ventaja competitiva para la bodega.

Dado los grandes cambios que se producen a nivel mundial se genera la necesidad de que cada empresa deba adaptarse rápidamente a los mismos. Esto, en las bodegas bajo estudio es primordial ya que las mismas exportan gran porcentaje de lo que producen a la mayoría de los continentes.

Esta adaptación debe darse necesariamente ya que el mercado vitivinícola es cada vez mayor, más variado y por demás competitivo. Para los consumidores existen infinitas opciones a la hora de elegir un vino, lo que propicia un ambiente competitivo donde los esfuerzos de las bodegas deben ir a tener una muy buena gestión y a la creación de valor a sus productos para que éstos sean elegidos por los consumidores.

Existe una problemática en estas bodegas para adoptar herramientas de gestión. Suelen decir que esa forma de trabajar no es para ellos, sino para las bodegas grandes, que no existen los recursos necesarios y/o que no tienen tiempo para aplicarlas porque ellos deben resolver problemas cotidianos.

Ejemplo de algunos de los problemas que pueden verse son la falta de planificación estratégica, al no tener una administración por proceso puede darse que la persona que realice un trabajo no pueda entender el significado de lo que hace y más importante aún no entender para qué lo hace.

Se observa además que las bodegas tienen como principal objetivo el incremento de las ventas y no la creación de valor que genere ventaja competitiva.

Pese a la importancia de la planificación estratégica se observó que las bodegas no definen de manera formal un plan. No tienen definido ni la visión, ni la misión u objetivos a corto plazo. La vorágine misma del mercado y el hecho de querer resolver los problemas diarios no permite que se haga una pausa para plantearse hacia donde quieren ir y cuál es el objetivo que se persigue.

Adicionalmente a esto para poder planificar es menester que cada bodega conozca el ambiente en el que se desarrolla y que se tenga un conocimiento propio e interno de la bodega misma, por lo que una

de las herramientas que podrían aplicar es el análisis FODA, y esto no se realiza. El análisis FODA supone un análisis de las Fortalezas y Debilidades a nivel interno de la bodega y de las Oportunidades y Amenazas que puede presentar lo externo a la bodega.

Cuando esto esté analizado se procede a planificar a nivel estratégico y hasta el nivel operativo. Esta planificación debería ser explícita y conocida por todos los integrantes de la bodega, no como sucede en algunas bodegas que sólo se conoce en la cúspide de la pirámide.

Otro factor que se observó en las bodegas fue la inexistencia de indicadores que midan la gestión y el avance de cada actividad, ya sea a nivel cuantitativo o cualitativo.

El hecho de establecerlos puede permitir a las bodegas en primer lugar tener en claro el objetivo concreto a seguir, medirlo, evitar desvíos y si existiesen corregirlos y analizar sus causas.

Una conclusión adicional que se presenta es que la facultad enseña a sus estudiantes a manejarse en un ambiente organizacional y ponen a su disposición herramientas para que se muevan cómodos dentro de él. Y cuando los estudiantes ya egresados quieren aplicar éstas técnicas a las Pymes parece existir una resistencia para que esto suceda así.

Ahora esto puede deberse a dos causas que pueden ser complementarias o excluyentes, la primera y la que todos suponen rápidamente es que existe una resistencia en estas organizaciones para el cambio y para la adopción de nuevas herramientas o técnicas.

La segunda y la que cada profesional debe replantearse es que si con el paradigma con el que vienen preparados no son ellos mismos los encargados de poner esa resistencia por autoconvencerse de que no es posible aplicar herramientas como las que se mostraron en este trabajo.

El profesional debe ponerse como un desafío el hecho de aportar a estas organizaciones y ser capaces de romper con los paradigmas tanto culturales de las empresas como las propias.

No existen soluciones mágicas ni una receta a seguir sino más bien debe encararse como la búsqueda de herramientas que permitan solucionar los problemas y generar ventaja competitiva. Todo esto debe plantearse como un proceso de aprendizaje y de esfuerzo continuo.

BIBLIOGRAFÍA

- DAFT, Richard L, “Administración” Sexta Edición, Vanderbilt University, año 2004, pag 782
- DOUGLAS S SHERWIN, “The Meaning of Control”, Dunn`s Business Review, enero de 1956.
- EVANS, James R. y William M. Lindsay, “Administración y control de la calidad”, editado por Cengage Learning Editores, 7ª.edición, México, 2008,
- KOTLER Philip y Amstrong Gary, “Marketing”, octava edición, México 2001.pag 691
- RODRÍGUEZ VALENCIA; “Introducción a la administración con enfoques de sistemas”, 4ª edición, año 2003, pag 545.

Páginas WEB consultadas

- <http://www.sepyme.gob.ar/clasificacion-pyme/> [Marzo, 2012]
- <http://exiinformes.nosis.com.ar/Exiinformes/agentes> [Marzo, 2012]
- <http://www.areadelvino.com> [Abril, 2012]
- <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/170000-174999/170679/norma.htm> [Marzo, 2012].
- <http://www.vinosalmundo.com/regiones.asp?sec=1> [Marzo,2012]
- <http://www.inv.gov.ar/PDF/OrigenVinosBebidasEspirituosas.pdf> [Abril, 2012]

ANEXOS

Entrevista Bodega “A”

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

1. ¿El equipo de dirección ha definido y comunicado la visión, misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?

SI

2. ¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?

SI

3. ¿El equipo de la dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?

NO

4. ¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?

SI

5. Sin perder el espíritu de empresa familiar...¿han comenzado a delimitar las áreas dentro de la bodega? ¿cómo ha sido esta experiencia?

SI Y BUENA

6. ¿Qué es lo que destaca a la bodega?

PEQUEÑAS PRODUCCIONES DE ALTA CALIDAD.

PRODUCTO

7. ¿Investiga cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia) con relación a sus productos y/o servicios?

SI

8. ¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?

SI

9. ¿Cómo lanzan al mercado una marca nueva?

SE HACE UN LANZAMIENTO EN BUENOS AIRES ORGANIZADO POR LA DISTRIBUIDORA

10. ¿Cuál es el objetivo, que es lo que buscan con el producto?

QUE EL CLIENTE LO IDENTIFIQUE COMO OTRO PRODUCTO MAS DE LA BODEGA BUSCANDO QUE LO COMPRE.

11. ¿Se encuestan a los clientes para determinar si los satisfacen los servicios actuales y si desean servicios nuevos?

NO

12. ¿Cómo se toman las decisiones de marca: selección de nombre y protección?

EL PROPIETARIO ELIGE LA MARCA Y HAY UNA EMPRESA DE REGISTRO DE MARCAS QUE VERIFICA SI LA PUEDE USAR.

PLAZA

13. ¿Cuál es el mercado de la bodega? ¿mercado interno o externo?

Opciones:

Rusia,

EEUU

Paraguay

Reino Unido

Canadá

Brasil

Chile

Venezuela

Uruguay.

14. ¿qué porcentaje tienen de mercado interno y externo?

SE VENDE UN 30 % MERCADO INTERNO Y 70 % EXTERNO: BRASIL, EEUU, CANADA, SUIZA.

15. ¿Tienen designado dos canales de distribución? Uno para el mercado interno y otra para el mercado externo?

SI

16. ¿cómo ven al actual consumidor?

En el segmento que se trabaja (medio – alto), estimo que el consumidor quiere comprar y descubrir estos productos, especialmente si la empresa es pequeña y familiar.

17. ¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?

SI

18. ¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?

SI

19. ¿ Posee la bodega un equipo de fuerza de Ventas?

SI

20. ¿ El cliente puede comprar vinos por catálogo o bien por Internet?

EL CLIENTE COMPRA EN LOS LOCALES (VINERIAS, RESTAURANTES, ETC)

PROMOCION

21. ¿Existe un Departamento publicidad?

SI

22. ¿tienen restauran?

NO PERO SI HABRA UNO EN EL FUTURO

23. ¿Existe Publicidad internacional?

N0

24. ¿cómo se trabaja con el turismo en la bodega?

LA BODEGA SE ESTA PREPARANDO PARA ABRIR AL TURISMO EN EL FUTURO

25. ¿la bodega evalúa el resultado de las de campañas de publicidad?

SI

26. ¿qué tipo de ventajas se ofrecen al cliente?

Degustaciones x

Congresos

Eventos x

Promociones x

Muestras x

Bonificaciones x

Concursos

Sorteos

Juegos

programas de fidelización x

27. la bodega posee Sitio Web? Hay una persona encargada de mantenerla actualizada?

SI

28. ¿La Fuerza de ventas de la bodega se divide por territorio por producto o por cliente?

POR TERRITORIO

29. ¿Qué tipo de ventajas ofrecen a los compradores y o proveedores?

Rebajas

Complementos x

Garantías de recompra

Mercancía gratuita

Concursos

Bonificaciones x

Exhibidores x

Descuentos

Concursos de ventas

PRECIO

30. ¿Cómo se define la Fijación de precios de productos nuevos?

DEPENDE SI EL PRODUCTO ES NIVEL BASICO, INTERMEDIO O ALTO.

31. Si se desea penetrar en el mercado: ¿se elige un precio bajo para atraer gran número de compradores, o un precio alto que busque posicionar la marca como prestigiosa?

LA EMPRESA TIENE VARIOS SEGMENTOS DE PRECIOS.

32. ¿Cómo se fija el precio, de subproductos, de bajo valor para deshacerse de ellos?

NO TENEMOS

33. ¿Se ofrecen descuentos y/o complementos en efectivo, por cantidad por temporada?

N0

34. ¿Hay distintos precios depende del cliente, del producto o plaza?

N0

35. ¿Se Vigilan los precios competencia? Si es así, que alternativa tomo:

reduzco precio,

aumento calidad percibida x

mejor calidad y bajo precio o

lanzo marca de pelea barata.

CONTROL DE LA CALIDAD

36. ¿Define y documenta la empresa los procesos clave?

Posee un control mínimo de los insumos para fraccionamiento y controles químicos-microbiológicos de los vinos con un laboratorio propio.

37. ¿Existe la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?

NO

38. ¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas – raíz que los generan y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?

NO

39. ¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de sus clientes de sus principales competidores?

NO

40. ¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?

SI

DE LA GESTION

41. ¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos? Tablero de comando.-

NO

42. ¿ Se revisan periódicamente los resultados? Si es así, que periodicidad?

NO

43. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?

NO

Entrevista Bodega “B”

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

- 1) ¿El equipo de dirección ha definido y comunicado la visión, misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?

La dirección de la empresa no comunica los objetivos a corto ni a largo plazo.

- 2) ¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y *analiza sus fortalezas y debilidades*?

Esporádicamente, y nunca se informa al personal.

- 3) ¿El equipo de la dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?

No existe ningún indicador y menos un análisis de cumplimiento de objetivos.

- 4) ¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?

No

- 5) Sin perder el espíritu de empresa familiar...¿han comenzado a delimitar las áreas dentro de la bodega? ¿cómo ha sido esta experiencia?

Vendemos el concepto de empresa familiar como fue en un comienzo pero en la actualidad solo está el dueño y el resto somos todos empleados.

- 6) ¿Que es lo que destaca a la bodega?

El nivel de sus vinos. Dolium es conocida a nivel mundial como una de las primeras bodegas de Argentina que comenzó con el concepto de vinos alta gama. Desde su fundación se destacó por su tecnología de avanzada.

En la actualidad somos una bodega que dedica el 98% de su producción al mercado externo y solo un 2% en el mercado interno, inmersa en un mercado que propone una competencia feroz entre la relación calidad-precio de los vinos.

PRODUCTO

- 7) ¿Investiga cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia) con relación a sus productos y/o servicios?

Realizamos catas comparativas con vinos de bodegas que compiten directamente con nuestros productos. En ellas analizamos calidad de vino en primer lugar, precio y presentación visual del producto.

- 8) ¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?

Tratamos de apoyar a nuestros clientes en todo lo que nos piden, siempre y cuando los costos del producto no los permitan. Al tener una producción pequeña nuestros costos son muy altos.

- 9) ¿Cómo lanzan al mercado una marca nueva?

La ideología de la bodega por muchos años fue no dar importancia al marketing y que nuestros productos se conozcan por la calidad de su contenido y no por su envase. En la actualidad nos vemos obligados a formular cambios radicales de nuestros diseños y presentaciones pero es un proceso muy lento debido a que hay que generar un cambio de ideología desde la dirección de la empresa.

- 10) ¿Cuál es el objetivo, que es lo que buscan con el producto?

Depende de que línea de vino citemos, Técnicamente es primordial la calidad de cada uno de nuestros productos por que somos conciente que corremos una gran desventaja con la presentación de los mismos. Si bien los vinos Dolium no entran por los ojos pero intentamos que si lo hagan por el resto de los sentidos y que después que habrás uno lo tengas en cuenta en cada momento de tu vida. (Suen a comercial pero es la pura realidad) Somos un equipo de jóvenes Técnicos que buscamos dejar una marca en cada uno de nuestros productos.

- 11) ¿Se encuestan a los clientes para determinar si los satisfacen los servicios actuales y si desean servicios nuevos?

Mantenemos un profundo contacto con todos nuestros clientes pero no hacemos encuestas, el contacto es más informal.

- 12) ¿Cómo se toman las decisiones de marca: selección de nombre y protección?

Tratamos de mantener nuestras líneas y cuando hacemos productos nuevos generalmente son proyectos personalizados y todas las decisiones del diseño las toma el cliente nosotros nada mas participamos en la confección del vino.

PLAZA

13) ¿Cuál es el mercado de la bodega? ¿mercado interno o externo?

98% Mercado externo y 2% mercado interno (solo vinoteras y restaurantes importantes de Buenos Aires y Mendoza).

Mercado externo:

EEUU, Colombia, México, Ecuador, Reino Unido, Canadá, Alemania, Australia, Japón y Brasil

14) ¿qué porcentaje tienen de mercado interno y externo?

Contestado en la pregunta anterior.

15) ¿Tienen designado dos canales de distribución? Uno para el mercado interno y otra para el mercado externo?

No hay ningún canal designado.

16) ¿cómo ven al actual consumidor?

Un consumidor cada vez más exigente e interesado de aprender sobre el apasionado mundo de los vinos.

17) ¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?

La prioridad es el mercado externo pero cada vez se hace más necesario aumentar las ventas en el mercado interno.

18) ¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?

El director de la empresa es la persona a cargo de la comercialización de los vinos y forma parte del equipo técnico que decide como va a salir un producto al mercado.

19) ¿Posee la bodega un equipo de fuerza de Ventas?

No posee.

20) ¿El cliente puede comprar vinos por catálogo o bien por Internet?

La idea se está implementando pero todavía no está completa por lo cual no podemos llevarlo a cabo aún.

PROMOCION

21) ¿Existe un Departamento publicidad?

No

22) ¿tienen restorán?

No

23) ¿Existe Publicidad internacional?

La publicidad en el exterior la realizamos formando parte de concursos internacionales y cuando algún producto nuestro obtiene algún reconocimiento es difundido por todos los medios.

24) ¿cómo se trabaja con el turismo en la bodega?

Ofrecemos una visita personalizada muy rica en contenidos ya que son guiadas por la segunda enóloga de la bodega. También contamos con la opción de brindar un almuerzo tipo casero en compañía del dueño de la bodega y Enólogos.

25) ¿la bodega evalúa el resultado de las de campañas de publicidad?

No.

26) ¿qué tipo de ventajas se ofrecen al cliente?

Degustaciones

Eventos

Promociones

Muestras

Bonificaciones

Concursos

27) ¿La bodega posee Sitio Web? Hay una persona encargada de mantenerla actualizada?

Si posee, pero es otros de los aspectos que esta muy descuidado, la pagina web esta desactualizada.

En este momento estamos en plena confección de una nueva página de la cual va a llevar el mantenimiento de la misma una persona de la empresa.

28) ¿La Fuerza de ventas de la bodega se divide por territorio por producto o por cliente?

29) ¿Qué tipo de ventajas ofrecen a los compradores y o proveedores?

Rebajas

Complementos

Garantías de recompra

Mercancía gratuita

Concursos

Bonificaciones

Descuentos

PRECIO

30) ¿Cómo se define la Fijación de precios de productos nuevos?

Los precios de los vinos son pactados por el dueño de la bodega. No tiene una técnica para fijar precios, pero va cargando el precio de nuestros vinos alta gama que son una producción muy pequeña y muy costosa a las líneas más bajas.

31) Si se desea penetrar en el mercado: ¿se elige un precio bajo para atraer gran número de compradores, o un precio alto que busque posicionar la marca como prestigiosa?

La dirección de la empresa maneja la teoría que los vinos Dolium no necesitan posicionarse en ningún mercado, sobre todo el externo ya que son muy conocidos...

32) ¿Cómo se fija el precio, de subproductos, de bajo valor para deshacerse de ellos?

Nunca nos deshacemos de ningún producto ya que nuestros vinos con el tiempo tomar mayor valor. Por eso contamos con un stock abundante de vinos que datan de añadas 2000 en adelante.

33) ¿Se ofrecen descuentos y/o complementos en efectivo, por cantidad por temporada?

Si, pero no puedo extenderme mucho en este tema ya que no lo manejo.

34) ¿Hay distintos precios depende del cliente, del producto o plaza?

Si, todas las alternativas las maneja la parte de comercialización.

35) ¿Se Vigilan los precios competencia? Si es así, que alternativa tomo:

aumento calidad percibida

CONTROL DE LA CALIDAD

36) ¿Define y documenta la empresa los procesos clave?

Si, documentamos todos los procesos

37) ¿Existe la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?

Formal no

38) ¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas – raíz que los generan y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?

Cada vez que llega un reclamo analizamos el producto hasta encontrar la causa del error y si el problema fue un error de proceso se reconoce la totalidad del producto afectado.

39) ¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de sus clientes de sus principales competidores?

No

40) ¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?

No

DE LA GESTION

41) ¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos? Tablero de comando.-

No

42) ¿Se revisan periódicamente los resultados? Si es así, que periodicidad?

No

43) ¿Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?

No

Entrevista bodega “C”

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

1. ¿El equipo de dirección ha definido y comunicado la visión, misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?

No existe en ningún lugar plasmado todo esto, obvio que sabemos donde queremos ir pero los objetivos son hablados y acordados directamente con el dueño de la bodega Altieri.

2. ¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?

No nunca se hizo un análisis a conciencia. la mayoría de las decisiones son tomadas por el dueño y en base a su percepción placer o gusto no existe ni siquiera un plan de ventas. Cuando se lanzaba un nuevo producto nunca se hace un análisis de lo que puede ser conveniente si no el estilo y la idea que tiene el dueño..

3. ¿El equipo de la dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?

Partiendo de la base en la bodega no existe un “equipo de decisión”, aquí las cosas funcionan acorde al dueño, esta es una empresa familiar y si bien uno puede opinar e intervenir quien tiene la última palabra es el dueño.

Y con respecto a lo de la comparación una vez cada seis meses se sacaba un informe de Causacia (sistema donde se ven reflejadas todas las exportaciones de vino en la Rep. Argentina) y en base al informe una podía compararse con bodegas similares pero no era demasiado exhaustivo y en base a eso se determina ajustes de precios y en qué mercado se aplicaría.

4. ¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?

NO. Al no tener un plan formulada formalmente esto es muy difícil de lograr, inclusive en la bodega se amplió la capacidad de producción sin tener un pronóstico de venta.

5. Sin perder el espíritu de empresa familiar...¿han comenzado a delimitar las áreas dentro de la bodega? ¿cómo ha sido esta experiencia?

No hay nada formalmente establecido. Si tuviera que definir una estructura te diría que informalmente quien está a la cabeza es Guillermo Altieri (dueño), Jorge Rodríguez, como asesor externo a la bodega. Verónica Difonso en la administración y yo como enólogo y encargado de producción y luego los operarios.

6. ¿Qué es lo que destaca a la bodega?

En la calidad de los vinos la relación precio- calidad y que mantiene íntegro el espíritu de una bodega boutique y tradicional en donde se siguen realizando prácticas enológicas artesanales luchando por no convertirse en una fábrica.

PRODUCTO

7. ¿Investiga cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia) con relación a sus productos y/o servicios?

La bodega como te decía se base mucho en el informe de Caucacia, de ahí se obtienen datos de los mercados potenciales y de los distribuidores, a ellos se lo invita telefónicamente y haciéndose cargo de los gastos para que visiten la bodega, prueben los vinos, se les explica de los mismos y se trata de “vender” el concepto que tiene la empresa. Ellos son en definitiva quienes conocen en detalle los gustos y preferencias de otros mercados.

8. ¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?

Si bien cada empresa tiene que adaptar sus productos a las necesidades y gustos de los sus consumidores en esta industria eso es bastante complejo. Aquí las adaptaciones tienen que ver con requerimientos legales mas que nada. Porque como te dije anteriormente la bodega tiene un estilo bien definido y es lo que quiere imponer, se defiende el producto. Mi vino en Argentina, Suiza y Alemania va a tener el mismo sabor.

9. ¿Cómo lanzan al mercado una marca nueva?

La última marca creada en la bodega corresponde a “VICOTORIO ALTIERI”, quien es el papá del dueño y creada para recordar y homenajear el cumpleaños número 80 del mismo. Esa marca como pueden ver no se estudió comercialmente, no se tuvo en cuenta si resultaba atractiva o no para el mercado pero aun así el vino hoy es un éxito.

10. ¿Cuál es el objetivo, que es lo que buscan con el producto?

Posicionar a la bodega en una de las mejores, ser reconocidos en el mundo y tener premios a nivel internacional con vino de mucha calidad.

11. ¿Se encuestan a los clientes para determinar si los satisfacen los servicios actuales y si desean servicios nuevos?

No eso nunca se hizo.

12. ¿Cómo se toman las decisiones de marca: selección de nombre y protección?

Simplificando te vuelvo a decir que es a gusto y placer del dueño, ninguna se ha estudiado comercialmente.

PLAZA

13. ¿Cuál es el mercado de la bodega? ¿mercado interno o externo?

EEUU, Brasil, Suiza, Alemania, México, Venezuela, Mendoza y Buenos Aires.

14. ¿qué porcentaje tienen de mercado interno y externo?

98% en el mercado externo y el restante en mercado interno.

15. ¿Tienen designado dos canales de distribución? Uno para el mercado interno y otra para el mercado externo?

La venta en el mercado interno se realiza con una persona destinada a vender y el servicio es puerta a puerta, en Buenos Aires se trabaja con un distribuidor y nuestro alcance es hasta que el producto le llega al mismo, no así la responsabilidad sobre el producto.

Y en el mercado se trabaja de la misma manera que en Buenos Aires.

16. ¿cómo ven al actual consumidor?

Creo que hay un cambio en el conocimiento que tiene el cliente sobre la industria, en la cual este aprende, investiga, se atreve a nuevos productos y quizás deja de lado las marcas clásicas para darle una oportunidad a estos nuevos productos de pequeñas bodegas llevándose una muy buena impresión

17. ¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?

Si de hecho los principales mercados son EEUU y Brasil priorizando EEUU quien nos compra el 60% del mercado externo Y es este mercado quien algunas veces marca tendencia.

18. ¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?

No porque como te dije se trata de mantener y defender nuestro producto.

19. ¿Posee la bodega un equipo de fuerza de Ventas?

No, sólo un comercial en mercado externo y uno en mercado interno.

20. ¿El cliente puede comprar vinos por catálogo o bien por Internet?

No, eso en la actualidad no existe.

PROMOCION

21. ¿Existe un Departamento publicidad?

No, por la estructura de la empresa es muy caro su mantenimiento. La única publicidad que se realiza en el mercado local son publicaciones en revistas de la industria.

22. ¿tienen restauran?

No y no está en planes a mediano plazo.

23. ¿Existe Publicidad internacional?

La única forma de publicidad en el exterior es enviar folletos banners y regalos empresariales en las órdenes de exportación.

24. ¿cómo se trabaja con el turismo en la bodega?

No se atiende al turismo. A largo plazo existe la idea de re acondicionar la bodega para atenderlos.

25. ¿la bodega evalúa el resultado de las de campañas de publicidad?

No ya que dada la forma en que se ejecuta al poca publicidad es muy difícil hacerle un seguimiento.

26. ¿qué tipo de ventajas se ofrecen al cliente?

En ambos mercados se hace solo envío de muestras y se participa de concursos reconocidos para mostrarnos ante el mundo.

27. la bodega posee Sitio Web? Hay una persona encargada de mantenerla actualizada?

Si pero no está desactualizada por no tener a nadie encargada de la misma.

28. ¿La Fuerza de ventas de la bodega se divide por territorio por producto o por cliente?

Sólo por territorio, mercado local y mercado externo.

29. ¿Qué tipo de ventajas ofrecen a los compradores y o proveedores?

Descuentos por cantidad de compra, garantías de recompra (Si Brasil hoy me compra a dos dólares le garantizo que la próxima compra la va a realizar a 1,5 dólares) y envío de merchandaising.

PRECIO

30. ¿Cómo se define la Fijación de precios de productos nuevos?

El precio lo fija el dueño de alguna forma y trata de posicionarlo en el mercado, lo decide él, lo compara con 2 o 3 vinos que pueden competir

31. Si se desea penetrar en el mercado: ¿se elige un precio bajo para atraer gran número de compradores, o un precio alto que busque posicionar la marca como prestigiosa?

Hoy se trata de posicionar a la bodega como marca prestigiosa y distinguirnos por la calidad nuestros productos.

32. ¿Como se fija el precio, de subproductos, de bajo valor para deshacerse de ellos?

Hoy no se hace nada de eso, los materiales que no se usan en bodega son desechados sin sacar provecho de ellos.

33. ¿Se ofrecen descuentos y/o complementos en efectivo, por cantidad por temporada?

No, las ventas son canalizadas por los comerciales y no hay muchos beneficios para los clientes.

34. ¿Hay distintos precios depende del cliente, del producto o plaza?

Si, según el mercado es el precio del producto.

35. ¿Se Vigilan los precios competencia? Si es así, que alternativa tomo:

reduzco precio,

aumento calidad percibida x

mejor calidad y bajo precio o

lanzo marca de pelea barata.

CONTROL DE LA CALIDAD

36. ¿Define y documenta la empresa los procesos clave?

No hay control de calidad, no se hace nada, no hay registros.

37. ¿Existe la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?

No, no hay estructura en la empresa para esto.

38. ¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas – raíz que los generan y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?

No, cuando hay un problema se investiga que es lo que pudo haber pasado pero todo recae en la figura del enólogo, no hay procedimientos.

39. ¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de sus clientes de sus principales competidores?

No. No se hace nada eso, sólo se ven los precios cada 3 meses.

40. ¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?

No! Sería bueno hacer algo de eso.

DE LA GESTION

41. ¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos? Tablero de comando.-

No existe nada de esto.

42. ¿ Se revisan periódicamente los resultados? Si es así, que periodicidad?

No.

43. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?

No, de hecho permanentemente se hacen desvíos de especificaciones que no tenemos, por lo menos en el vestido, una vez de una forma, otra con otras etiquetas y así. No está ordenado.

Entrevista Bodega “D”

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

1. ¿El equipo de dirección ha definido y comunicado la visión, misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?

NO.

2. ¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?

NO.

3. ¿El equipo de la dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?

NO.

4. ¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?

NO.

5. Sin perder el espíritu de empresa familiar...¿han comenzado a delimitar las áreas dentro de la bodega? ¿cómo ha sido esta experiencia?

SI. EXITOSA.

6. ¿Que es lo que destaca a la bodega?

EL NIVEL DE VENTAS.

PRODUCTO

7. ¿Investiga cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia) con relación a sus productos y/o servicios?

SI.

8. ¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?

NO.

9. ¿Cómo lanzan al mercado una marca nueva?

DIRECTAMENTE EN PUNTOS DE VENTAS.

10. ¿Cuál es el objetivo, que es lo que buscan con el producto?

CREACION Y VALOR DE MARCA.

11. ¿Se encuestan a los clientes para determinar si los satisfacen los servicios actuales y si desean servicios nuevos?

NO.

12. ¿Cómo se toman las decisiones de marca: selección de nombre y protección?

SOLAMENTE CUENTA CON 1 MARCA (PARAGUAS) EN DISTINTOS RANGOS DE PRECIO.

PLAZA

13. ¿Cuál es el mercado de la bodega? ¿mercado interno o externo?

EXTERNO

Opciones:

Rusia, EEUU: 50%, Paraguay, Reino Unido, Canadá, Brasil , Chile, Venezuela ,Uruguay.

14. ¿qué porcentaje tienen de mercado interno y externo?

90% EXTERNO, 10% INTERNO.

15. ¿Tienen designado dos canales de distribución? Uno para el mercado interno y otro para el mercado externo?

SI.

16. ¿cómo ven al actual consumidor?

EN MERCADO EXTERNO EL CONSUMIDOR ES VISTO A TRAVES DEL IMPORTADOR, ES DECIR, EL CONSUMIDOR ES SIEMPRE LA RAZON (EXCUSA?) PARA NUEVOS DESARROLLOS, ACCIONES DE MKT, PROMOCIONES (PRECIO!!!) Y OTROS.

EN MERCADO DOMESTICO SE ANALIZAN VARIABLES ORIENTADAS A INCREMENTAR VOLUMEN DE VENTAS EN LOS DISTINTOS RANGOS DE PRECIOS Y CON ACCIONES DIRECTAS EN PUNTO DE VENTAS (2X1, PROMOCIONES, SORTEOS, DESCUENTOS POR CAJA, ETC).

17. ¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?

SI.

18. ¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?

NO.

19. ¿ Posee la bodega un equipo de fuerza de Ventas?

NO.

20. ¿ El cliente puede comprar vinos por catálogo o bien por Internet?

NO. EN MERCADO EXTERNO SE PUEDE REALIZAR A TRAVES DEL IMPORTADOR O INGRESAR A CATALOGOS (EJ. DIRECT WINES)

PROMOCION

21. ¿Existe un Departamento publicidad?

NO.

22. ¿tienen restauran?

NO.

23. ¿Existe Publicidad internacional?

NO.

24. ¿cómo se trabaja con el turismo en la bodega?

A TRAVES DE UN RESPONSABLE DE TURISMO CON % DE FACTURACION.

25. ¿la bodega evalúa el resultado de las de campañas de publicidad?

NO.

26. ¿qué tipo de ventajas se ofrecen al cliente?

Degustaciones X

Congresos

Eventos

Promociones X

Muestras X

Bonificaciones X

Concursos

Sorteos

Juegos

programas de fidelización

27. la bodega posee Sitio Web? Hay una persona encargada de mantenerla actualizada?

SI.

28. ¿La Fuerza de ventas de la bodega se divide por territorio por producto o por cliente?

TERRITORIO.

29. ¿Qué tipo de ventajas ofrecen a los compradores y o proveedores?

Rebajas X

Complementos

Garantías de recompra

Mercancía gratuita X

Concursos

Bonificaciones

Exhibidores

Descuentos

Concursos de ventas

PRECIO

30. ¿Cómo se define la Fijación de precios de productos nuevos?

CONFORME EL CANAL, IGUALMENTE, ES RECOMENDADO POR IMPORTADOR, DISTRIBUIDOR O REPRESENTANTE.

31. Si se desea penetrar en el mercado: ¿se elige un precio bajo para atraer gran número de compradores, o un precio alto que busque posicionar la marca como prestigiosa?

SEGÚN CANAL. POR EFECTO INFLACIONARIO HOY SE FIJA PRECIO ALTO PARA NO PERDER RENTABILIDAD A CORTO PLAZO.

32. ¿Cómo se fija el precio, de subproductos, de bajo valor para deshacerse de ellos?

VALOR CONTABLE Y OBSOLESCENCIA

33. ¿Se ofrecen descuentos y/o complementos en efectivo, por cantidad por temporada?

SI.

34. ¿Hay distintos precios depende del cliente, del producto o plaza?

SI.

35. ¿Se Vigilan los precios competencia? Si es así, que alternativa tomo:

NO SE TOMA EN CUENTA PRECIO DE COMPETENCIA, AUN ASI, POR LO GENERAL LA ACCION COMUN ES:

reduzco precio,

aumento calidad percibida X

mejor calidad y bajo precio o

lanzo marca de pelea barata.

**CONTROL
DE LA CALIDAD**

36. ¿Define y documenta la empresa los procesos clave?

NO.

37. ¿Existe la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?

NO.

38. ¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas – raíz que los generan y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?

NO.

39. ¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de sus clientes de sus principales competidores?

NO.

40. ¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?

NO.

DE LA GESTION

41. ¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos? Tablero de comando.-

NO.

42. ¿ Se revisan periódicamente los resultados? Si es así, que periodicidad?

NO.

43. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?

NO.

Entrevista Bodega “E”

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

1. ¿El equipo de dirección ha definido y comunicado la visión, misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?

CASUALMENTE EN ESE PUENTO AHORA LO TENEMOS MAS O MENOS TRABAJADO PORQ SURGIO POR EL BPM, PERO COMO YO SIEMPRE DIGO LAS NORMA SDE CALIDAD SI BIEN TE AYUDAN SON UN NEGOCIO. NOSOTROS LO IMLEMNTAMOS PORQUE YA LOS MISMO PROVEEDORES Y EL MERCADOS NOS LA PIDEN IMPLEMENTADAS.

ACEPTO QUE TE AYUDEN A TRABAJAR MEJOR PERO SI NO HUBIESE SIDO POR EL BPM NI SIQUIERA HUBIESEMOS SABDIO Q ES LA MISIÓN LA VISION, NO HABIAMOS TRABAJADO JAMOS CON ESO HASTA HAE UN AÑO Y MEDIO QUE DECIDIMOS IMPLEMENTAR BPM.

YA ESTAN DEFINIDOS?

HAY UN BOCETO PORQ LA IMPELMENTACION LA ESTAMOS HAICNEOD BASTANTE A CONCIENCIA. SON DEMASIADAS COSAS. RECIEN ESTAMOS TRABAJANDO CON ESO DESDE HACE 6 7 MESES

2. ¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?

LA EMPRESA TIENE ADEMÁS DE LO VITIVINICOLA TIENE UNA EN MAIPÚ MUY GRANDE Y SE HACEN REUNIONES DE DIRECTORIO, Y EN ESTA EMPRESA SI BIEN SE FACTURA MUCHO DINERO LAS REUNIONES SON COMO SENTARSE EN LA CASA A HABLAR DE ECONOMIA.

AGARRO UNA AGENDA Y ANOTO. CUANTO GASTO 400 ENTONES VNEDO ESTO.. SOBRA ESTO. INVIRTAMOS. SACO UNA CUNETETA CON LA CALCULADORA Y VAMOS..

SE EVALUAN LOS RIESGOS PERO NO ES CON UN ESTUDIO DE MERCADOS, GRAFICOS, consultando en una consultora.

Mas hablarlo de manera informal no hay nada más pero te digo que funciona muy bien porque acá se juntan el presidente los dueños, fábrica de aceitunas. Los chicos. Y se hace la reunión

CON QUE PERIODICIDAD LA REUNION

Cada un mes porque se maneja la venta de uva, la fábrica de aceituna y ahora la fábrica de champagne

Esos negocios a los que te referís se separan al darle tratamiento?

Siempre se ha intentado pero NO. Sigue siendo un negocio familiar y así se le da tratamiento.

Están separadas legalmente pero funcionan como una única empresa.

3. ¿El equipo de la dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?

NO en absoluto, se hay algo en lo q se trabaja es de manera informal.

4. ¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?

Y.. tal vez ahora que estamos trabajando de esta manera quizás se empiece a trabajar más formalmente y completo. Todo lo que se suma como herramienta de trabajo considero que es muy bueno. Ahora con la implementación de Bpm yo he aprendido muchísimo y justamente con los objetivos bien plateadas se te abre muchísimo la cabeza y te ayuda a trabajar mejor pero todavía no se incorpora.

5. Sin perder el espíritu de empresa familiar. ¿han comenzado a delimitar las áreas dentro de la bodega? ¿cómo ha sido esta experiencia?

Para que te des una idea. si vieras un organigrama, que existe, está el presidente y ahí baja luego está definida el área de RRHH, pago a proveedores, comercialización, producción TODOS hacemos todo. Existe un responsable de cada área se trata de respetar pero es muy difícil porque tampoco una empresa chica puede sumar una gran estructura a nivel humano porque no tenés como sostenerla. por ejemplo yo hay días en los que estoy tapado de trabajo pero hay días que no y le empresa no produce tanto para contratar dos enólogos y te vas arreglando y vas tapando huecos y ayudando a varios sectores.

6. ¿Qué es lo que destaca a la bodega?

Yo creo q nuestra mayor virtud es la confianza y la credibilidad de los terceros a los que le elaboramos porque ese es nuestro mayor negocio es eso. Nos manejamos mucho con la confianza y eso es muy difícil de encontrar en empresas q elaboran vinos a terceros. Gracias a eso tenemos tanto demanda que hemos tenido que rechazar trabajos esta cosecha fue tremendo la cantidad de kilos de uva q no pudimos procesar por no tener la capacidad.

En el medio no hay muchas bodegas que te brinden esa confianza.

7. Investiga cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia) con relación a sus productos y/o servicios?

Y eso si, no es formal pero nos fijamos muchísimo desde todo punto de vista, tengo mucha relación con otras bodegas y se pregunta de todo, como se elaboran los vinos, precios como trabajan, que perfil que tipo de insumo.

Y con el cliente en si hemos estado yendo a eventos que organiza el Sheraton y el Executive donde un cliente presenta un vino. Te sentás con ellos y directamente le preguntas que les gustaría a ellos y q están buscando en particular. Esto te da una idea de cuáles son las tendencias .Muchas bodegas lo están haciendo y les ha dado resultado

8. ¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?

Si totalmente. Uno como enólogo q es mi parte más desarrollada siempre estoy atento lo q busca el consumidor desde un asado con los chicos en el club o un cumpleaños donde llevo el vino y pregunto qué les parece y tomo nota de los gustos de cada uno.

Aunque me den mil premios no me importaría si yo no puedo vender vinos. De hecho cada vez que se hace un fraccionamiento antes tomo una muestra, pongo el corcho y a los primeros que se lo llevo es a mi familia no les digo ni q es y así opina la gente. nos guiamos mucho. El gusta o no gusta es el mejor indicios.

Por ahí otras bodegas tienen muchos premios pero no sé cómo lo venden.

En México lo venden en una cadena hotelera muy grande tienen en el restaurant una encuesta donde se pide al comensal que califique y de sugerencias del vino, las pido por mail y en base a eso se planifica.

9. ¿Cómo lanzan al mercado una marca nueva?

No tenemos muchas marcas, son solo 4, Kupal, una de nuestras marcas en Brasil no les gusta por ejemplo. Tuvimos q hacer una marca nueva pero el registro de marcas es muy difícil porque esta todo registrado Y sino tenés q comprarla y son muy caras.

Lo q ha surgido de marcas nuevas surgió de necesidades locales.

Por cuestión de necesidad nada más.

10. ¿Cuál es el objetivo, que es lo que buscan con el producto?

11. ¿Se encuestan a los clientes para determinar si los satisfacen los servicios actuales y si desean servicios nuevos?

Si bien como te dije en México eso se hace, acá todavía no lo hacemos, porque en lo que mi respecta para mi Polo tiene un negocio distinto a las bodegas que yo conozco. Sin querer para nosotros surgió un nuevo negocio, nosotros elaboramos vino a terceros y una vez que se lo elabora se los damos para que en las bodega se lo fraccione. Pero ahora hay gente que tiene una venta de vino establecido pero no tiene ni bodega ni vino ni nada, entonces por la confianza y por la calidad de los vinos, vienen y compran el vino, se lo fraccionamos y le hacemos todo porque ellos ponen su marca el precio es a botella tapada.

12. ¿Cómo se toman las decisiones de marca: selección de nombre y protección?

PLAZA

13. ¿Cuál es el mercado de la bodega? ¿mercado interno o externo?

MÉXICO BRASIL Y MERCADO INTERNO MUY POQUITO, Y EN ALGUNAS PORTUNIDADES A MIAMI

14. ¿qué porcentaje tienen de mercado interno y externo?

Si tuviera que ponerle un porcentaje 20% mercado externo y 80% mercado interno. Pero nosotros lo llamamos con marca blanca y no con marca propio.

15. ¿Tienen designado dos canales de distribución? Uno para el mercado interno y otra para el mercado externo?

Tanto en el mercado interno como en el externo ...el vino de México no es una marca nuestra, pero a ese cliente se le cobra más porque nosotros le hacemos todo hasta el trabajo de la imprenta el pone su marca nada mas pero él se encarga de la distribución.

Nosotros le hacemos la logística pero él la paga, nosotros cargamos el vino al contenedor ya ahí nos olvidamos.

En el interno el cliente nos compra vino todo con el expreso lujan, va siempre a buenos aires.

Pero que intermediarios tiene bodega- distribuidor - cliente o bodega -restauran?

De los 2 tenemos.

16. ¿cómo ven al actual consumidor?

17. ¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?

SI.

18. 6)¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?

Si es lo q hemos estado hablando. el vino de México sale con una inscripción q dice reserva pero no es reserva. Pero ellos querían un vino con madera y que fuera fácil de tomar y como el mexicano todavía no sabe identificar los distintos tipos de

19.

20. ¿ Posee la bodega un equipo de fuerza de Ventas?

NO. Hoy en día no. en Buenos Aires si hay una persona q se dedica a eso pero con las aceitunas y a través de el nos han llegado algunas veces pedidos de vino pero por una cuestión de casualidad. En cualquier momento esta persona seguramente empieza a vender.

21. ¿ El cliente puede comprar vinos por catálogo o bien por Internet?

NO. Tenemos una página de la bodega donde se puede ver información de la misma pero venta directa todavía no lo implementamos.

PROMOCION

22. ¿Existe un Departamento publicidad?

NO hemos invertido nunca en publicidad. Solo estamos metido en un evento de música clásica que se hace cada un mes y medio. Después de cada concierto se arma una degustación y tenemos esa exclusividad. Es lo único que hacemos. Porque en un primer momento la bodega estaba enfocada en otro negocio donde se invirtió mucho dinero en publicidad y no resulto entonces no han tenido buena experiencia con la publicidad. De a poco creo que esto se va a ir variando. inclusive el único cambio es por ejemplo q se ha invertido en un diseñador de etiquetas

23. ¿tienen restauran?

No.

24. ¿Atienden al turismo en la bodega?

NO Solamente posibles compradores que a veces son turistas también Andan viendo, se enteran el negocio que ofrece la bodega y vienen. De hecho el negocio de Brasil surgió así era un turista que buscaba vender su vino con su marca.

25. ¿Existe Publicidad internacional?

NO.

26. ¿ Ahora como llego esa persona de MÉXICO a hacer contacto con ustedes?

Llego por iniciativa de él porque quería vender sus vinos en México.

Hablo con un enólogo argentino y él le mando un contenedor con los vinos y cuando llega allá la persona comparo los vinos con una botella que tenia de muestra y no tenían nada que ver con lo q se había vendido.

Por lo tanto empezaron a buscar otra bodega, y de casualidad un enólogo que había elaborado un vino acá estaba cenando en unos de los restauran y le comento de nosotros y le hablo de la calidad nuestra.

Vino y se quedó conforme. compró un contenedor y a partir de ahí nos compro uno o mas por mes.

27. ¿qué tipo de ventajas se ofrecen al cliente?

Degustaciones

Congresos

Eventos

Promociones

Muestras

Bonificaciones

Concursos

Sorteos

Juegos

programas de fidelización

Organizamos muchas degustaciones con los clientes que nos compran el servicio. Y con la persona de México viaja sólo para probar los vinos.

Pero eso es lo único que se hace.

28. ¿La bodega posee Sitio Web? Hay una persona encargada de mantenerla actualizada?

Si el diseñador

29. ¿se manejan con redes sociales?

NO cero twitter por ahora. Se que se esta usando mucho pero por ahora no lo usamos.

PRECIO

30. ¿Cómo se define la Fijación de precios de productos nuevos?

Todos los precios de nuestros vinos los fijamos en base al mercado de la uva. Como acá también se venden mucha uva, un ejemplo es la venta de uva Nieto Senetiner, ellos son casi reguladores de los

precios te diría. Si a nieta se le vende un kilo de malbec a \$5.7 nuestro producto arranca por ahí de los vinos que estén elaborados con esa uva

Ahora si la uva con la que se elabora es mucho más barata el precio del vino final también lo es.

Es decir que lo define el costo. El mayor porcentaje de tus costos lo define la uva.

31. Si se desea penetrar en el mercado: ¿se elige un precio bajo para atraer gran número de compradores, o un precio alto que busque posicionar la marca como prestigiosa?

Nosotros elegimos la primera opción se trata de mejorar el precio siempre para poder aumentar las ventas. Nuestro negocio es brindar un vino con una muy buena relación precio – calidad.

Es muy difícil competir con las bodegas grandes, por eso apuntamos a esta estrategia.

32. ¿Cómo se fija el precio, de subproductos, de bajo valor para deshacerse de ellos?

Nosotros no le ponemos un precio pero si intercambiamos orujo, borra ceca y semifluida por Ácido Tartárico. No se le pone un precio específico pero si se intercambia por otro producto. No conviene ponerle un precio porque te lo tasan muy bajo, en cambio así, hasta la logística la paga el que trae el ácido tartárico.

Y en cuanto al escobajo es desecho porque no se hace nada con eso.

33. ¿No se puede hacer nada con eso?

Se uso en un momento en la finca como abono orgánico pero hoy por hoy es una fuente de contaminación. Por nosotros recibimos uva de distintos lugares y clientes y si esa uva viene infectada con alguna enfermedad usándola como abono se propaga por toda la bodega. Si fuese una única uva y propia si se usaría como abono porque sabemos que estas usando.

34. ¿Se ofrecen descuentos y/o complementos en efectivo, por cantidad o por temporada?

Sí, sobretodo por la compra en grandes volúmenes.

35. ¿Hay distintos precios depende del cliente, del producto o plaza?

Si

36. ¿Se Vigilan los precios competencia? Si es así, que alternativa tomo:

reduzco precio,

aumento calidad percibida

mejor calidad y bajo precio o

lanzo marca de pelea barata

Si se vigilan mucho, dependiendo el negocio voy a adoptar alguna de esas alternativas. Lo ideal es complementarlas y no elegir una sola. La bodega siempre trata de vender calidad, precio y servicio.

CONTROL DE LA CALIDAD

37. ¿Define y documenta la empresa los procesos clave?

Si, a partir de BPM existen.

38. ¿Existe la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?

A partir de ahora también si, es obligatorio, lo tenemos que hacer.

39. ¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas – raíz que los generan y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?

Si.

40. ¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de sus clientes de sus principales competidores?

No eso no lo hemos hecho seriamente.

41. ¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?

Para ser muy sincero todo esto se empezó a hacer desde lo de BPM y lo hacemos sólo para cumplir con esto.

Hemos ido mejorando muchas cosas pero es un proceso largo.

Se ha empezado a controlar los insumos con mayor detalle.

DE LA GESTION

42. ¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos? Tablero de comando.-

No, no se mide.

43. ¿ Se revisan periódicamente los resultados? Si es así, que periodicidad?

Aunque no hay nada formal pero si se revisan, se hace como una evaluación de desempeño de toda la empresa. Se compara a grandes rasgos los objetivos propuestos y los resultados alcanzados.

44. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?

No.

Entrevista Bodega “F”

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

1. ¿El equipo de dirección ha definido y comunicado la visión, misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?

Es una empresa familiar y cada uno de los hermanos tiene un sector bien determinado.

No hay un plan específico pero tenemos una meta que la charlamos y la vamos modificando cada año porque acá no se puede planificar de acá a dos años, se habla y se va adaptando casi año a año. No es nada formal pero tenemos definido hacia donde vamos.

2. ¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?

Con la de la paridad cambiaria ahora todas las bodegas estamos en plena reestructuración juntando los vinos más caros y guardando los más baratos porque en ellos la rentabilidad es casi nula, tratando de subir los precios donde se pueda para que no nos como la inflación, etc. En realidad la debilidad es el país en el que nos desarrollamos. No nos queda otra que analizarlo y tenerlo en cuenta porque los recursos son limitados.

3. ¿El equipo de la dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?

Nuestras metas están medidas en la cantidad de ventas, ese es nuestro indicador y

4. ¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?

Si se comparan mensualmente y se verifica si vamos conforme a lo planeado

5. Sin perder el espíritu de empresa familiar...¿han comenzado a delimitar las áreas dentro de la bodega? ¿cómo ha sido esta experiencia?

Si existe un organigrama, nadie se mete donde no es su área. Cada hermano tiene definido un sector en la cumbre de la pirámide y luego viene el gerente comercial, de enología una en la parte operativa (q la mayoría esta tercerizada) y la parte administrativa. Está muy bien diferenciado quien hace cada cosa

6. ¿Qué es lo que destaca a la bodega?

Nosotros pretendemos que lo que destaque a la bodega sea la Calidad.

PRODUCTO

7. ¿Investiga cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia) con relación a sus productos y/o servicios?

Si primero por suerte hoy en día existe mucha información entonces puedes ver que se vende en que valor y quien lo compra en cada lugar del mundo y también se hacen reuniones con colegas del rubro y por suerte

el gerente de comercialización tiene mucha experiencia y aporta un montón. Además cada a cada distribuidor de cada mercado se analiza si nuestros vinos dan con el perfil de nuestros vinos y viceversa.

8. ¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?

No muy poco el producto en sí nosotros somos de la idea que esto es lo que hay, si les gusta bien les vendemos si no no. Solo adaptamos el empaque a lo que quiere el cliente al vino ni corte especial hacemos porque eso es lo que nos identifica

9. ¿Cómo lanzan al mercado una marca nueva?

No tenemos grandes lanzamientos. Cuando tenemos una marca nueva solo lo mandamos el distribuidor para que lo inserte en el mercado. En Argentina se maneja con el boca a boca y solo mandamos muestras a quienes son nuestros generadores de opiniones los cuales están bien definidos

10. ¿Cuál es el objetivo, que es lo que buscan con el producto?

Nuestra mayor meta es de volumen, poder ocupar toda nuestra capacidad instalada si eso se logra deberíamos mutar la pirámide para que se haga más un cubo, es decir que nos gustaría vender vinos más caros y no más volumen.

11. ¿Se encuestan a los clientes para determinar si los satisfacen los servicios actuales y si desean servicios nuevos?

No porque existe un dialogo demasiado fluido. Dos veces por año se viaja a cada mercado y se tiene un relación personal con los distribuidores y gracias a la tecnología se habla semanalmente con todos y ellos son los encargados de hacer el feedback con lo que quiere el cliente de cada mercado.

12. ¿Cómo se toman las decisiones de marca: selección de nombre y protección?

Todo se resume a una cuestión familiar, en la bodega existen personas profesionales del tema pero la última palabra la tiene la familia.

PLAZA

13. ¿Cuál es el mercado de la bodega? ¿mercado interno o externo?

14. ¿qué porcentaje tienen de mercado interno y externo?

Tenemos un 20% interno y el 80% restante se exporta a Holanda, Canadá, Estados Unidos, Brasil y México.

15. ¿Tienen designado dos canales de distribución? Uno para el mercado interno y otro para el mercado externo?

En todos los países salvo EEUU Y Canadá tenemos distribuidores nacionales una sola persona se encarga de todo. En Canadá por una disposición legal tenés que tener un distribuidor por cada provincia y tenemos 5 distribuidores y en EEUU por un fracaso que tuvimos por tener un solo distribuidor para todo el país, éste quebró nos quedamos sin nada, por eso ahora tenemos 4 células que tienen asignado un par de Estados cada uno.

En el mercado interno solo tenemos un distribuidor provincial es decir de bodega distribuidor y el se encarga de lo demás.

16. ¿cómo ven al actual consumidor?

17. ¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?

Para nosotros nuestros clientes son de clase media abc1

18. ¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?

SI.

19. ¿Posee la bodega un equipo de fuerza de Ventas?

No, solo tenemos al gerente de comercialización que se dedica a viajar y vender en el mercado externo y a nivel interno lo manejamos nosotros de manera personalizada con los distribuidores.

20. ¿El cliente puede comprar vinos por catálogo o bien por Internet?

No directamente en la bodega. Algunos distribuidores tienen esa opción pero vos como cliente no podés meterte a la página de la bodega y comprar.

PROMOCION

21. ¿Existe un Departamento de publicidad?

No, tenemos un estudio de marketing que se dedica a la comunicación y al que se le paga un canon mensual, cada vez que se ha ganado un premio o un evento se le pide a esta gente que haga un mailing con las últimas novedades.

Cada distribuidor tiene un plan de marketing que elaboramos año a año con su presupuesto asignado.

22. ¿tienen restauran?

Si pero esta tercerizado.

23. ¿Existe Publicidad internacional?

24. ¿cómo se trabaja con el turismo en la bodega?

Se pueden hacer visitas guiadas a la bodega pero el encargado de esto es la misma empresa que posee el restaurant. No es Bodega Sottano pero puede vender nuestros vinos.

25. ¿la bodega evalúa el resultado de las de campañas de publicidad?

Esto se hace de manera anual con los informes que se han ido llenando en el trayecto y se compara con lo que se definió al comienzo del año.

26. ¿qué tipo de ventajas se ofrecen al cliente?

Lo único que estamos ofreciendo es en el exterior, cada distribuidor selecciona a los mejores clientes y se lo trae a la bodega con todo el viaje pago.

27. la bodega posee Sitio Web? Hay una persona encargada de mantenerla actualizada?

Si, el estudio que te mencione de marketing es el encargado de eso al igual que las redes sociales.

28. ¿La Fuerza de ventas de la bodega se divide por territorio por producto o por cliente?

29. ¿Qué tipo de ventajas ofrecen a los compradores y o proveedores?

A todos los compradores tratamos de venderles al menor precio y que ellos le carguen su ganancia o promociones como lo dispongan.

PRECIO

30. ¿Cómo se define la Fijación de precios de productos nuevos?

Se hace por un método de catación ciega, si yo quiero un vino de determinado margen de precio compro 20 vinos en ese rango y se hace una degustación. La idea siempre es que quedemos en un escalón mayor en cuanto calidad y así se logre que el vino quede más barato que los demás pero con mejor calidad para que así se nos elija por sobre la competencia.

Obvio que después hay que evaluar que den los costos con el precio que queremos fijar. En las líneas de alta gama el costo por ahora no es un problema, eso lo tenemos en la línea más baja.

31. Si se desea penetrar en el mercado: ¿se elige un precio bajo para atraer gran número de compradores, o un precio alto que busque posicionar la marca como prestigiosa?

El ingreso nosotros deseamos que sea con el mejor precio posible, salvo en el Icono (nuestro vino más prestigioso) donde lo que buscamos es generar escasez de producto para que la gente lo valore más y de esta manera esté dispuesto a pagar un mayor precio.

32. ¿Cómo se fija el precio, de subproductos, de bajo valor para deshacerse de ellos?

Eso no nos interesa a nosotros, la mayoría de lo que vos consideras subproductos, nosotros lo consideramos desecho. En su momento se cambiaba por ácido tartárico y eso traía tantas complicaciones con el INV que se dejó de hacer.

33. ¿Se ofrecen descuentos y/o complementos en efectivo, por cantidad por temporada?

34. ¿Hay distintos precios depende del cliente, del producto o plaza?

Si existen mercados donde hemos tenido que entrar con un precio más bajo el mismo producto por un tema de que el mercado es muy competitivo. Es más estamos vendiendo un producto que no es nuestro, lo compramos y lo volvemos a vender y esto es así porque si no estaba en el portfolio el cliente no nos compraba.

35. ¿Se Vigilan los precios competencia? Si es así, que alternativa tomo:

Reduzco precio, aumento calidad percibida, mejor calidad y bajo precio o lanzo marca de pelea barata.

Al principio veíamos mucho los precios de la competencia pero desde hace 3 años no lo hacemos porque hasta se generaba mucha psicosis, en un momento nos comparábamos con una bodega que tiene vinos muy similares a los nuestros, pero la escala de ellos es muy distinta a la nuestra por lo que era imposible fijar un precio similar.

Y con otra bodega que nos podríamos comparar sucede que esa bodega tiene tanto prestigio que puede fijar el precio que quieran a una botella y la gente se lo compra, por lo que no es parámetro.

CONTROL DE LA CALIDAD

36. ¿Define y documenta la empresa los procesos clave?

En plena elaboración hay un protocolo de elaboración donde se indica en cada línea que tipo de levadura lleva, qué tiempo de maceración, etc

37. ¿Existe la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?

Si yo soy el encargado de contestarlos, me llegan a mi mail, es muy personalizado, el mail de contacto de la página de la bodega es mi mail y todo lo que la gente carga lo leo. Gracias a Dios no tenemos muchas quejas pero las que existen son contestadas y resueltas de manera personal.

38. ¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas – raíz que los generan y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?

Por suerte las quejas no son en los procesos internos nuestros, la mayoría corresponden a problemas de transporte del producto. En ese caso lo más práctico para nosotros es reemplazar el producto para que el cliente solucione su problema de manera eficiente.

39. ¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de sus clientes de sus principales competidores?

Hacemos mucho seguimiento a los dueños de los negocios, con ellos, al tener contacto directo se genera una comunicación muy fluida donde se nos informa que productos son los que la gente quiere, cuales se vuelven a comprar, etc

40. ¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?

No eso no, nos guiamos por lo que dice el mercado. Si el mercado “dice” que eso es lo mejor allá vamos y de esa manera disminuimos la probabilidad de error.

Si cuando llega el producto del proveedor se hace un control de la mercadería, por ejemplo con los corchos se hace un muestreo se hacen pruebas sobre esos corchos, los mismos no tienen que tener algunas enfermedades como son la TCA y TBA. Si los corchos no dan con el parámetro o están fuera de rango se rechaza la partida.

DE LA GESTION

41. ¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos? Tablero de comando.-

No, es todo más empírico. El lógico que llevamos un control pero no tan formal, si comparamos de un año a otro ciertos números por ejemplo, en la última cosecha se gastó mucho más en horas de la cuadrilla. Haciendo la misma cantidad de kilos evidentemente el proceso se cambió por lo que pedimos una revisión de cómo se había hecho.

42. ¿Se revisan periódicamente los resultados? Si es así, que periodicidad?

Si, nosotros quincenalmente hacemos una reunión para ver como se está desarrollando todo.

43. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?

Nos vamos adelantando en realidad al futuro como lo vemos. Por ejemplo nosotros cuando arrancamos solo íbamos a producir dos variedades y eso al día de la fecha se ha triplicado casi, es decir que nos vamos adaptando conforme creemos conveniente.

Entrevista Bodega “G”

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

1. ¿El equipo de dirección ha definido y comunicado la visión, misión, los valores y los objetivos a corto y largo plazo?

Si, prácticamente eso se estipula todos los diciembre. se hace una reunión de todas las áreas y se programa no solo la financiación y la producción, se planea que se va a hacerse el año entrante, como se van a plantear los problemas de dinero o por la experiencia como se va a actuar el próximo año.

2. Y a largo plazo tienen algo definido?

Si, a largo plazo se plantean objetivos y se tratan de cumplir en el corto y el largo plazo

3. ¿Considera la empresa, para la determinación de sus estrategias, las oportunidades y amenazas que la condicionan y analiza sus fortalezas y debilidades?

Si, seguro en esa misma reunión se analiza eso. Tanto la parte financiera como la enológica se analiza donde se está ubicado, donde está ubicada la competencia, donde queremos ir realmente, a quien queremos seguir

4. ¿El equipo de la dirección ha establecido indicadores clave para medir el cumplimiento de los objetivos de negocio y compararlos con competidores y referentes?

Prácticamente no hay indicadores bien definidos para medirlo pero podría decirte que de cierta forma si existen porque nos comparamos directamente con una bodega en particular y se pone como techo esa estrategia y vas comparando resultados cada tanto.

5. ¿Verifica la empresa que las acciones a tomar estén alineadas con las estrategias formuladas?

Si porque se elaboran informes semanales de todas las áreas, tal como te comentara de las reuniones de producción se informan las acciones que se han realizado en la semana y se planifican las que se harán a posterior, siempre estando alineadas a las estrategias de la empresa, en el caso de no poder cumplir se

realiza un informe donde se detalle el porqué uno modifica la estrategia. Son informes de fuera de especificación.

6. Sin perder el espíritu de empresa familiar...¿han comenzado a delimitar las áreas dentro de la bodega? ¿cómo ha sido esta experiencia?

7. ¿Qué es lo que destaca a la bodega?

Algo para destacar de bodega, es el crecimiento que ha tenido en estos últimos años, la producción ha crecido considerablemente. Todo gracias a los comerciales que han logrado posicionar nuestro producto en mercados muy importantes. Otro punto a considerar es la relación precio calidad que tienen nuestros productos, la gente queda muy contenta cuando toma un vino nuestro.

PRODUCTO

8. ¿Investiga cuáles son los requisitos de los clientes (actuales, potenciales y de competencia) con relación a sus productos y/o servicios?

De alguna forma se hace, es medio informal, pero al tener bodegas con las que nos comparamos permanentemente estamos siempre pendiente de las nuevas tendencias, necesidades y oportunidades en el mercado. Es muy dinámico y necesitamos innovar para seguir creciendo.

9. ¿Incorpora la empresa los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus productos y servicios?

Considero que sí, el mercado marca tendencias, pero la bodega tiene una imagen que le gusta mantener, si la bodega se adapta permanentemente a los cambios del mercado y se adapta con cada cambio, pierde identidad. Todo cambio va en su punto justo. Vuelvo a decir la imagen de la empresa es muy importante.

10. ¿Cómo lanzan al mercado una marca nueva?

El dueño la inventa, y toda la estructura de la bodega tiene que adaptarse al nombre. Es medio desordenado pero nos ha ido muy bien. Cuando vamos a lanzar el producto se les informa a nuestros clientes del exterior y se les hacen llegar muestras para que las degusten, en mercado local, mediante publicidad.

11. ¿Cuál es el objetivo, que es lo que buscan con el producto?

Lo que buscamos en nuestros productos es tener una buena relación precio calidad, para que el consumidor se acuerde de nosotros y nos vuelva a elegir.

12. ¿Se encuestan a los clientes para determinar si los satisfacen los servicios actuales y si desean servicios nuevos?

No se encuestan, pero nos ha tocado tener que responder consultas, reclamos o sugerencias de clientes que se han contactado a través de nuestra web.

13. ¿Cómo se toman las decisiones de marca: selección de nombre y protección?

Hoy este tipo de decisiones las toman los dueños, padre e hijo. No hay un equipo que realice este tipo de decisiones.

PLAZA

14. ¿Cuál es el mercado de la bodega? ¿mercado interno o externo?

Opciones: Rusia, EEUU, Paraguay, Reino Unido, Canadá, Brasil, Chile, Venezuela, Uruguay.

Exportamos mucho, me animo a decir que el 80% sale al exterior, estamos con mucha presencia en USA, Canadá, Alemania, Holanda, Suecia, México, Colombia y un par de países en menor escala.

15. ¿qué porcentaje tienen de mercado interno y externo?

80 externo, resto a mercado local.

16. ¿Tienen designado dos canales de distribución? Uno para el mercado interno y otra para el mercado externo?

Si, se trabaja de diferente forma en cada mercado.

17. ¿cómo ven al actual consumidor?

Es un consumidor que cada día sabe más y se preocupa por aprender. Eso nos exige a que hagamos las cosas bien y podamos satisfacer las necesidades que ellos tienen.

18. ¿Identifica la empresa los segmentos y mercados en los que se va a concentrar?

Los mercados donde quiere estar la bodega creo que están bien identificados, el segmento aún no está bien definido, en algunos países competimos con vinos directamente y en otros estamos por debajo del mismo. Es decir que no se mantiene el posicionamiento o competencia en todos los países.

19. ¿Define la empresa, conjuntamente con la cadena de comercialización, los requisitos de los clientes finales y colabora para lograr su satisfacción?

No, no tenemos la estructura para poder realizar este tipo de cosas. Somos todavía pequeños.

20. ¿Posee la bodega un equipo de fuerza de Ventas?

Fuerza de venta? Tenemos un par de comerciales en mercado externo y en mercado local trabajamos con un distribuidor grande.

21. ¿El cliente puede comprar vinos por catálogo o bien por Internet?

No. Sólo tenemos en la web de la bodega un link con contacto donde pueden consultar en donde pueden conseguir nuestros productos.

PROMOCION

22. ¿Existe un Departamento publicidad?

No por el momento, trabajamos en ciertas ocasiones con un tercero que nos ayuda con este tipo de cosas.

23. ¿tienen restauran?

Si, no está abierto todos los días pero con reserva se puede visitar.

24. ¿Existe Publicidad internacional?

No directamente, ayuda a la publicidad el enviar muestras a degustaciones importantes y sacar buenos puntajes. Pero no hacemos directamente publicidad.

25. ¿cómo se trabaja con el turismo en la bodega?

Es un sector en la bodega que está en desarrollo. Como te comentara el resto se abre por pedido, y se hacen visitas guiadas 2 veces al día. En vacaciones si recibimos más gente, hacemos visitas guiadas y

terminamos con una pequeña degustación de nuestros vinos. Al parecer la gente queda muy contenta, compran! jaja

26. ¿la bodega evalúa el resultado de las de campañas de publicidad?

No porque no hacemos permanentemente.

27. ¿qué tipo de ventajas se ofrecen al cliente?

Degustaciones x

Congresos

Eventos x

Promociones x

Muestras

Bonificaciones x

Concursos x

Sorteos

Juegos x

programas de fidelización x

28. ¿La bodega posee Sitio Web? Hay una persona encargada de mantenerla actualizada?

Si tenemos, estamos pensando en una persona que se dedique a mantenerla actualizada permanentemente.

29. ¿La Fuerza de ventas de la bodega se divide por territorio por producto o por cliente?

Las ventas se dividen por mercado, local y externo.

30. ¿Qué tipo de ventajas ofrecen a los compradores y o proveedores?

Rebajas

Complementos x

Garantías de recompra

Mercancía gratuita x

Concursos

Bonificaciones x

Exhibidores

Descuentos x

Concursos de ventas

PRECIO

31. ¿Cómo se define la Fijación de precios de productos nuevos?

Como te comentara la bodega tiene varias bodegas a las que sigue o se identifica, y otras con las que compete directamente, por lo que la fijación de precios está de la mano de los precios que ellos tengan.

32. Si se desea penetrar en el mercado: ¿se elige un precio bajo para atraer gran número de compradores, o un precio alto que busque posicionar la marca como prestigiosa?

Es relativo, los vinos de la bodega están muy bien por el precio que paga el consumidor, creo que es mejor tener un precio bajo con buena calidad, y después poder posicionar productos más caros en el mercado una vez que te hiciste conocido.

33. ¿Cómo se fija el precio, de subproductos, de bajo valor para deshacerse de ellos?

Por el momento no hay política para los subproductos, tratamos de sacarlos de bodega, es un tema que debemos tomar pronto.

34. ¿Se ofrecen descuentos y/o complementos en efectivo, por cantidad por temporada?

Si para los turistas que vienen a visitarnos, no recuerdo bien pero en la cosecha era si comprabas 2 cajas de vino te regalaban un par de copas. Otra que se hacía es por la compra de una caja de malbec de regalo una de cabernet, tratamos de que la gente conozca la mayor cantidad de productos.

35. ¿Hay distintos precios depende del cliente, del producto o plaza?

Si, es por eso que en diferentes países un mismo vino no compite con su par. Es muy difícil fijar un precio para todos los países, no todos los clientes compran de la misma forma.

36. ¿Se Vigilan los precios competencia? Si es así, que alternativa tomo:

Claro que se revisan y me tratamos de alinearnos al precio de mercado, estamos siempre un poquito más bajos que 2 que competimos siempre, pero como te dije recién nos pasa que en determinados países estamos arriba o abajo. Es muy relativo, tratamos de acomodarnos.

CONTROL DE LA CALIDAD

37. ¿Define y documenta la empresa los procesos clave?

No por el momento, no tenemos departamento de control de calidad, estamos comenzando a armarlo, esperamos pronto tener el equipo armado.

38. ¿Existe en la empresa un procedimiento formal para el manejo de quejas y reclamos?

Por el momento no, otra tarea para el departamento de control de calidad, hoy es informal, todo llega a nosotros los enólogos.

39. ¿Analiza la empresa la información sobre quejas y reclamos para encontrar las causas – raíz que los generan y desarrollan los procedimientos necesarios para eliminarlas?

No, al no tener un procedimiento no queda registrado el reclamo más que en un mail recibido. Cuando los recibimos si buscamos el porque y damos la mejor explicación para mantener al cliente. Nos ha tocado de tener que reponer producto.

40. ¿Aplica la empresa procedimientos para determinar la satisfacción y lealtad de sus clientes y la de sus clientes de sus principales competidores?

Formalmente no, pero si los comerciales en sus viajes visitan a los clientes y pueden ver el grado de satisfacción.

41. ¿Establece la empresa estándares e indicadores para medir la calidad de sus proveedores clave?

No, es otra tarea para el departamento de calidad.

DE LA GESTION

42. ¿Establece la empresa estándares e indicadores de la calidad de sus productos, servicios y procesos? Tablero de comando.-

No por el momento, si tratamos de que todos los productos salgan como corresponde. En las reuniones que te comentara cuando comenzamos se debaten los problemas que tenemos y las posibles soluciones a los mismos.

43. ¿ Se revisan periódicamente los resultados? Si es así, que periodicidad?

En cada reunión sale un detalle de cómo estamos con los pedidos y demás. En la próxima se revisa nuevamente y controlamos de alguna forma la evolución de los mismos.

44. ¿Cuenta la empresa con procedimientos para prevenir y corregir desvíos?

Por el momento nada formal, si estamos trabajando para que quede registrado, necesitamos el departamento. De calidad para todo este tipo de cosas.

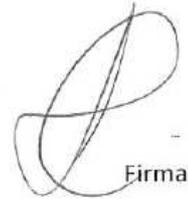
DECLARACION JURADA – Res. 212/99-CD

“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 transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 22 de noviembre del 2012

Laura Horas
Apellido y Nombre

24843
Nº de Registro


Firma