

Universidad Argentina de la Empresa
Facultad de Ciencias Económicas

Estrategias de Marketing para Vinos Orgánicos

Autores: Ferrari, Horacio
Garro, Clara

Tutora: De Arteche, Mónica

Buenos Aires, 2012

INDICE

<i>Justificación</i>	<i>pag.3</i>
<i>Preguntas</i>	<i>pag.4</i>
<i>Objetivos</i>	<i>pag.4</i>
<i>Marco Teórico</i>	
<i>Capitulo 1 “Productos Orgánicos y su escenario internacional”</i>	
<i>1.1. Definición de Productos Orgánicos</i>	<i>pag.5</i>
<i>1.2 Panorama Internacional</i>	<i>pag.8</i>
<i>1.3 Vinos Orgánicos</i>	<i>pag.10</i>
<i>1.4 Vinos Orgánicos Argentinos</i>	<i>pag.12</i>
<i>Capitulo 2 “El Marketing de los Vinos finos Argentinos”</i>	
<i>2.1 Breve Reseña Histórica del Negocio de Vinos Argentinos</i>	<i>pag.15</i>
<i>2.2 Bodegas</i>	<i>pag.16</i>
<i>2.3 Análisis FODA</i>	<i>pag.18</i>
<i>2.4 Canales de Distribución</i>	<i>pag.19</i>
<i>2.5 Consumo de Vinos Finos y su Comercialización</i>	<i>pag.20</i>
<i>2.6 Cadena de Valor y Fuerzas Competitivas de Porter</i>	<i>pag.22</i>
<i>2.7 Competencia y Posición de Argentina Frente a sus Competidores</i>	<i>pag.25</i>
<i>Capitulo 3 “Reglamentación hacia la calidad de los Vinos Orgánicos”</i>	
<i>3.1 Codex Alimentarius</i>	<i>pag.29</i>
<i>3.2 Requisitos y medidas en el marco del sistema de certificación</i>	<i>pag.30</i>
<i>3.3 Normativas en Argentina</i>	<i>pag.31</i>
<i>3.4 Certificadoras</i>	<i>pag.36</i>
<i>Metodología de Investigación</i>	<i>pag.37</i>
<i>Trabajo de Campo</i>	<i>pag.41</i>
<i>Conclusión</i>	<i>pag.48</i>
<i>Bibliografía</i>	<i>pag.51</i>
<i>Anexo</i>	<i>pag.52</i>

JUSTIFICACIÓN

Se observa durante la última década una tendencia creciente de consumo de productos más sanos y naturales. Dentro de estos nuevos criterios se han hecho muy populares aquellos alimentos llamados orgánicos, despertando así, el interés de muchos consumidores que buscan un cambio positivo en su alimentación y a la vez desconfían de los procesos productivos convencionales.

Orgánico tiene distintos significados dependiendo del consumidor y su grado de conocimiento en el tema, para algunos se asocia con lo nutritivo, para otros implica sustentabilidad. La realidad indica que orgánico es todo producto libre de químicos y conservantes. Gran parte de este inconveniente se debe a que no hay leyes bien establecidas y varían según las normas de cada país.

Dentro de dicha tendencia abordamos la industria vitivinícola y el desarrollo de vinos orgánicos. En Argentina podemos encontrar un mercado de nicho en pleno auge, dispuesto a consumir dichos vinos a un precio superior. Sin embargo, actualmente no hay grandes empresas dedicadas a ello, lo cual implica que no se han diseñado las estrategias de marketing correspondientes para abordar dicho sector en particular, ni se ha definido con certeza como la producción de los mismos influirán en los procesos productivos de estos grandes grupos de bodegas.

Es de nuestro agrado, agradecer a todos aquellos que han colaborado con la elaboración del presente trabajo de investigación. Puntualmente queremos agradecerle a todo el equipo de trabajo de Bodegas Trapiche quienes nos facilitaron información sobre los procedimientos utilizados para la producción de vinos orgánicos.

PREGUNTAS

- ¿Qué estrategias de marketing son las más adecuadas para llegar satisfactoriamente a este sector?
- ¿Qué estándares de calidad se deben utilizar y como afectan al proceso productivo?

OBJETIVOS

- Analizar casos exitosos en la región y el mundo.
- Definir estrategias de marketing mix pertinentes.
- Identificar y analizar requerimientos en materia de calidad.

MARCO TEÓRICO

Capítulo 1 "Productos orgánicos y su escenario internacional"

1.1) Definición de productos orgánicos

En el mundo actual, muchas personas desconfían en los productos frescos que se les ofrecen, tratando de ejercer algún control sobre lo que consumen. Una de las maneras que encuentran para mejorar su calidad de vida es "hacerse orgánicos". La producción orgánica es un sistema cuyo objetivo es el de brindar alimentos saludables, sin contaminantes, nutritivos y obtenidos mediante medios de trabajo sustentables.

La FAO, Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura, logra definir en el año 1999 que para poder llevar a cabo una agricultura orgánica no debiera utilizarse ningún tipo de insumo sintético, siendo una obligación la rotación de cultivos para el posible fortalecimiento del suelo. Básicamente la producción orgánica permite el uso de insumos naturales y prohíbe la utilización de sintéticos y químicos.

Actualmente el código de alimentos internacional, define "orgánico" como un término de etiquetado que indica que los productos se han producido bajo las normas de producción orgánica y que están certificadas por un organismo o autoridad de certificación debidamente constituida. La agricultura orgánica se basa en la reducción al mínimo del empleo de insumos externos, y evita el empleo de fertilizantes y abonos sintéticos. Debido a la contaminación ambiental generalizada las prácticas de agricultura orgánica no pueden garantizar la ausencia total de residuos. Sin embargo, se aplican métodos destinados a reducir al mínimo la contaminación del aire, el suelo y el agua. Los productores, elaboradores y vendedores al por menor adhieren a normas que mantienen la integridad de los productos de agricultura orgánica. El objetivo principal de la agricultura orgánica es lograr un nivel óptimo de salud y productividad de las comunidades interdependientes de organismos del suelo, plantas, animales y seres humanos.

Food Safety SA, una de las tres principales compañías certificadoras del país, define como orgánico a todo sistema de producción agropecuario, su correspondiente agroindustria y los sistemas de recolección, captura y caza, que brindan productos sanos, mantienen o incrementan la fertilidad de los suelos y la diversidad biológica, conservan los recursos hídricos e intensifican los ciclos biológicos del suelo. Para ello los sistemas deben ser sustentables en el tiempo con manejo racional de los recursos naturales y sin el uso de productos de síntesis química y otros de efecto tóxico real o potencial para la salud humana.

La agricultura orgánica es un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agro ecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo. Destaca el empleo de practicas de gestión por sobre el empleo de insumos externos al terreno, teniendo en cuenta las adaptaciones necesarias dependiendo de las condiciones de cada región. Esto, siempre y cuando se utilicen los métodos culturales, biológicos y mecánicos, en contraposición al uso de materiales sintéticos, para el cumplimiento de cada función específica dentro del sistema.

La finalidad de un sistema de producción orgánico es:

- Aumentar la diversidad biológica del sistema en su conjunto
- Incrementar la actividad biológica del suelo
- Mantener la fertilidad del suelo en el largo plazo
- Reutilizar los desechos de origen vegetal y animal a fin de devolver nutrientes a la tierra, reduciendo al mínimo el empleo de recursos no renovables
- Basarse en recursos renovables y en sistemas agrícolas organizados localmente
- Promover un uso saludable del suelo, el agua y el aire, y reducir al mínimo todas las formas de contaminación de estos elementos que puedan resultar de las prácticas orgánicas
- Manipular los productos agrícolas haciendo hincapié en el uso de métodos de elaboración cuidados, a efectos de mantener la integridad orgánica y las cualidades vitales del producto en todas las etapas
- Establecerse en cualquier finca existente a través de un periodo de conversión cuya duración adecuada dependerá de factores específicos para cada lugar, como la historia de la tierra y el tipo de cultivos y ganado que hayan de producirse

Se obtienen distintas ventajas en la producción de estos productos, por un lado se percibe un mejor sabor sobre aquellos cultivados con fertilizantes artificiales observando un mayor tamaño y calidad superior; y por otro lado al añadir el material orgánico a la tierra, esta mejora de forma continua, en contraposición a los productos químicos que empobrecen el suelo en el largo plazo.

El término orgánico sin embargo difiere según la zona en que se utilice, por ejemplo en Francia y Portugal se utiliza la palabra biológico para denominar a estos productos y en España es común la denominación de ecológicos. En Argentina en cambio se aceptan como válidas cualquiera de las terminologías mencionadas anteriormente, predominando la utilización del término "orgánico".

1.2) Panorama internacional

Como en todo tipo de producto, siempre es necesario comprender el contexto en el que el mismo se desarrolla. Dentro de este contexto observamos a grandes rasgos la situación global diferenciada por continentes.

Las cifras presentadas por el IFOAM (siglas en inglés de la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica) y FiBL (siglas del Instituto Internacional de Agricultura Orgánica) muestran que incluso en una crisis económica global, como la del año 2008, la agricultura orgánica no ha dejado de crecer

El estudio de IFOAM y FiBL basado en el año 2009 destaca los siguientes indicadores claves.

1. Al año 2009, la agricultura orgánica se practica en 160 países (comparado con 154 países en 2008 y 86 países en el año 2000)
2. Las áreas de manejo orgánico que existen en el mundo equivalen a 37.2 millones de hectáreas de tierra agrícola y 41.9 millones de hectáreas de tierra no agrícola (principalmente áreas de recolección silvestre)
3. Del área de producción orgánica total, el 33% se encuentra en Oceanía mientras el 25% se encuentra en Europa y 23% en América Latina
4. Australia cuenta con la mayor área bajo manejo orgánico (12 millones de hectáreas), seguida por Argentina (4.4 millones de hectáreas) y los Estados Unidos de América (1.95 millones de hectáreas, datos de 2008). Brasil aparece en el quinto lugar (1.77 millones de has., datos de 2007) y Uruguay en el lugar décimo (0.93 millón de hectáreas, datos de 2006),
5. El número de productoras y productores certificados creció de 1.3 a 1.8 millones

6. Globalmente. India tiene el mayor número de ellos (677.000)
7. El mercado orgánico creció en ventas totales alrededor de 5% entre 2008 y 2009, con una cifra de USD 54.7 billones (estudio de Organic Monitor)
8. El mercado de los Estados Unidos es el mayor del mundo, con USD24.4 billones, seguido por Alemania, Francia y el Reino Unido
9. Globalmente, USD 8.04 es el promedio anual per cápita de dinero que las personas destinan a compras de productos orgánicos.
10. Los países con mayores ventas per cápita fueron Dinamarca y Suiza, con más de USD 190 per cápita anuales. Los consumidores y consumidoras danesas – pioneras globalmente- destinan cerca de 25 veces más para las compras orgánicas que el promedio mundial.

En América latina, México se destaca con más de 100.000 pequeños productores con una extensión de 15.000 hectáreas plantadas con todo tipo de productos orgánicos. Otro caso destacado es el de Brasil en donde se realizó una gran campaña de toma de conciencia hacia el consumo de todo tipo de alimentos orgánicos, así fue como surgieron cooperativas que se dedican principalmente a la producción de café, hortalizas y tubérculos. Perú, es otro de los países en pleno crecimiento con alrededor de 2.000 hectáreas plantadas.

En Europa, Alemania se destaca como país líder de consumo de productos orgánicos, esto se debe a un gran apoyo gubernamental y una gran conciencia ecológica. En segundo lugar se destaca Inglaterra.

En Asia, Japón lidera el ranking de consumo de productos orgánicos, debido a su gran cantidad de habitantes (127 millones) y su reducida superficie de suelos aptos para el cultivo, se comenzó a tomar medidas para la prevención de los suelos y el deterioro de los mismos. Se estima que el 5% de la población (6.350.000 individuos) consume productos orgánicos.

La Argentina ha manifestado en los últimos años un crecimiento espectacular en su producción orgánica, las legumbres secas ocupan el 32,4% y la papa el 18,9% de los cultivos, también se producen tomates, cebollas, ajo, pimientos, zanahoria, zapallo, choclo, batata, carnes, pollos y vinos en menores porcentajes.

En lo que respecta a nuestra región, América Latina se destaca como un lugar de exportación más que de consumo interno. Nuestro país, líder de la región consume solo el 5% de la producción. Los productos se exportan principalmente a Europa y América del Norte. La escasa demanda interna se debe a una menor información de parte de la población, a la insuficiente presencia de productos en canales masivos, la falta de políticas de estímulo a la producción y el bajo nivel de competitividad debido a sus altos precios.

Por otra parte América Latina aun no cuenta con mecanismos de control de calidad fuertes.

1.3) Vinos Orgánicos

Los vinos orgánicos, como todo producto de esta clase, no cuentan con conservantes ni químicos en todo su proceso productivo. Dicho producto, por calidad y precio entra en la categoría de vinos finos y se desenvuelve en el mercado como ellos. En este segmento los vinos se compran por calidad y esto deriva de la uva. Cuanto más sana sea la uva mayor será su calidad. Hoy en día es cada vez más común que una persona pruebe un vino y después de consumirlo se entere que el mismo es orgánico.

Dentro de los vinos orgánicos también hablaremos de los vinos biodinámicos, la máxima expresión de pureza posible hasta el momento en lo que respecta al sector. La biodinámica integra el mundo animal con el vegetal, se considera el viñedo como un sistema viviente completo y de este modo se logra una producción balanceada, ya que la parra produce por sí sola lo que es capaz y no se ve forzada para sacar un mayor rinde.

La biodinámica fue creada en 1920 por el científico y filósofo austriaco Rudolf Steiner, quien desarrolló su teoría considerando que la agricultura debe seguir el ritmo de la naturaleza, como son las fases lunares, dando así productos más puros, claros pero matizados y complejos a la vez.

Este concepto se basa en la sustentabilidad la cual tiene tres pilares fundamentales para el negocio, es rentable en el tiempo, la responsabilidad social y el respeto por el medio ambiente.

La biodinámia tiene la característica de controlar el proceso de forma natural, por ejemplo, para la protección de insectos terrestres las gallinas cumplen un papel fundamental, a su vez estas son protegidas por las llamas. En cuanto a los insectos aéreos se plantan flores los cuales los atraen y evitan que estos se vayan a la vid contaminando la uva.

Otro factor que lleva a la reflexión es lo que comenta José Guilisasti gerente general de viña Emiliana en Chile el cuál lidera un proyecto que comenzó en 1998 con el fin de tener viñedos 100% sustentables y orgánicos, José expresa que ellos son "carbono neutral" gracias a sus métodos de producción orgánicos y que en la actualidad esto es una opción pero en un futuro no muy lejano por el cambio climático puede pasar a ser una obligación para en mercado. Sin dudas, si esto sucediera las empresas que hoy ya tienen especialización en biodinámia tendrían una ventaja muy importante sobre el resto del mercado.

No se puede negar que todas estas características y cuidados llevan a tener costos mayores de entre un 20% y un 30%, lo cual gracias al sector en el cual se encuentran los vinos orgánicos (vinos finos) no es de gran importancia ya que el consumidor compra por calidad y no por precio. Esto es posible gracias a que hoy se cuenta con un consumidor mucho mas informado que el de hace unos años atrás.

En nuestro país aun es algo en pleno desarrollo, sin embargo casi un centenar de bodegas de los Estados Unidos como Robert Mondavi, Fetzer Vineyards, Frog's Leap Winery, Robert Sinskey Vineyards o de la Bourgogne Francesa como Domaine de la Romanée-Conti, Domaine des Comtes Lafon o Domaine Trapet se preocupan día a día por certificar sus viñedos como orgánicos.

1.4) Vinos Orgánicos Argentinos

Volviendo a nuestro país, hay cinco bodegas destacadas en el tema por su calidad las cuales serán detalladas brevemente.

Bodega Colomé: Está ubicada en los Valles Calchaquíes. Allí se encuentran sus cuatro viñedos aplazados entre 2.300 y 3.111 metros sobre el nivel del mar. Las uvas, al tener mayor exposición a los rayos ultravioleta, crecen con una piel más gruesa y más oscura para protegerse del sol. Esto, sumado a la gran amplitud térmica a esa altura, da vinos con mayor concentración de aromas, colores y sabores.

Fundada en 1831, se caracteriza por producir vinos de alta gama de Cabernet Sauvignon y Malbec. Sus funcionamiento es orgánica y biodinámica. El suelo utiliza fertilizantes provenientes de la granja de la bodega y la huerta, mientras que todos los procedimientos están previstos en relación a los movimientos del sol y los planetas.

Bodega Chacra: Según James England, la “Patagonia no es aún una región conocida por sus vinos, sin embargo desde hace algunos años un grupo de empresarios se animaron a plantar nuevas parcelas a 39° de latitud”.

Sin embargo, señala que “esta bodega ha ido más allá y a finales del siglo 19, Pierro Incisa Della Rocchetta compró fincas de Pinot Noir de 1932 y 1955. Con la incorporación de los recién plantados Chardonnay, Chacra aprovecha el suelo de mayor contenido de tiza y el clima más frío, condiciones ideales para ambos varietales”.

Rocchetta utiliza sólo métodos específicos de elaboración: naturales y biodinámicos. Entre sus vinos con mayor reconocimiento se destaca “Treinta y Dos” un vino del que sólo se producen 7.000 botellas anuales.

Bodega Krontiras: En 2003, Constantinos Krontiras adquirió 7 hectáreas de una finca 80 años en Luján de Cuyo, Mendoza. Esta bodega tiene el objetivo de crear vinos argentinos que conquisten el mercado extranjero. Además, en el 2001 plantó nuevos viñedos para producir vinos orgánicos, la primera cosecha fue en el 2009. La bodega se está trabando para producir vinos 100% biodinámicos en los próximos años.

Krontiras actualmente sólo produce 6.000 botellas de Doña Silvina Reserva y 7.500 de Doña Silvina, ambos de Malbec. Las fincas son aún nuevas, pero según mencionan prevén que la producción aumente considerablemente, en términos de cantidad y variedad, ya que se incorporaron Petit Verdot, Tempranillo y Chardonnay los cuales se han plantados y ya se están acercando a la madurez. La producción de vino se basa totalmente en la gravedad de la bodega, utilizando la pendiente natural de la colina.

Esta bodega focaliza más del 70% de su producción al mercado externo, y algunos de sus vinos se encuentran en el mercado interno, principalmente en Buenos Aires.

Bodega Caligore: Fundada en el 2001, está ubicada en Luján de Cuyo, Mendoza. Su enólogo Gustavo Caligore hace énfasis en la sustentabilidad: “La vitivinicultura orgánica ayuda a preservar las características de los viñedos antiguos de Mendoza. De allí se desprenden varios puntos, pero la clave es la sustentabilidad del medio ambiente. Por la preservación de la fertilidad de los suelos, el agua y la calidad del aire a través de los equilibrios naturales y la biodiversidad, las plantas están nutridas y tienen un ecosistema saludable”.

De hecho, algunas de las vides usadas por Caligore superan los 75 años, por lo tanto el énfasis en la longevidad está en la lista de prioridades. Los vinos de Caligore se consideran profundos y con alto nivel de concentración; además es una de las pocas bodegas en producir vinos de alta gama con la variedad Bonarda. Estos vinos por lo general reciben un modesto 79/100 en Wine Spectator, mientras que los Malbecs Caligore reciben mayores elogios por la crítica, obteniendo más de 90 puntos.

Caligore resalta: “El alma de la tierra se plasma en el vino.”

Bodega Vinecol: “El hombre y la naturaleza juntos”. Éste es el lema de Vinecol, una bodega situada junto a la UNESCO, la Reserva de Biósfera de Nacuñán, cerca de La Paz en el este de Mendoza, Argentina. Este proyecto se inició en el 2000, con una finca de 80 hectáreas, donde se encuentran plantadas Cabernet Sauvignon, Bonarda, Chardonnay y Sauvignon Blanc.

Vinecol combina técnicas orgánicas con lo último en tecnologías de procesamiento de la uva. Así, mientras que los viñedos se riegan por goteo y la recolección y selección de uva se realiza a mano, se aprovecha también la más moderna maquinaria italiana y española para procesar la uva, incluyendo despalladoras, bombas peristálticas, prensa neumática.

“Es claramente un proceso que tiene resultados, su Cabernet Sauvignon 2007 ganó la medalla de oro en el 2009 la competencia Bio Fach internacional de vinos orgánicos en Alemania, mientras que el Malbec Oak Reserve 2008 medalla de plata un año después”, Vinecol también participa en La Paz con proyectos comunitarios. Ejecutan un programa de educación en una escuela de la zona sobre la agricultura sostenible y la deforestación.

Como se puede ver en todos los casos, son bodegas chicas con poca producción a comparación de los grandes grupos de bodegas que rigen el mercado, tal como se planteo en la problemática inicial.

Tal vez la más reconocida de las grandes bodegas que actualmente esta viviendo un proceso de reconversión hacia cultivos orgánicos y cabe destacar es Familia Zuccardi, muy reconocida por su línea Santa Julia. Hoy en día cuentan con un 30% de sus cultivos certificados como orgánicos. A comparación con el resto de las bodegas mencionadas Familia Zuccardi cuenta con 650 hectáreas de viñedos en las localidades mendocinas de Maipú, Santa Rosa y Vistaflores lo que denota su gran volumen.

Capítulo 2: El marketing de los vinos finos argentinos.

2.1 Breve reseña histórica del negocio de vinos argentinos.

Durante los años ochenta el negocio de vinos argentinos apuntaba a la producción de vinos de mesa, cuya estrategia era la de producir a gran escala y elaborar de esta forma vinos de menor calidad. Dicha producción se centraba en abastecer sobre todo al mercado interno.

Pero este modo de producir conllevó a la sobreproducción, de modo que los precios y la calidad del producto cayeron de una forma extraordinaria. El Estado entonces tuvo que intervenir fijando cuotas de producción para mantener precios mínimos.

A su vez, el Estado fomentó la plantación de vid a través de la quita de impuestos para las tierras destinadas a este fin. Esta política alentó la plantación de vides de baja calidad, alcanzando un máximo de área plantada en 1977 de 350.680 hectáreas.

Desde entonces, las vides han sido abandonadas o erradicadas a lo largo de los años, pasando a una transición gradual hacia una producción baja, pero de alta calidad.

A principios del '90 podemos hablar de una verdadera reconversión de la vitivinicultura argentina, debido a un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles (Recursos naturales, humanos y tecnológicos, económicos y de infraestructura, estratégicos) dentro de un contexto de mejor gerenciamiento (existencia de mayores inversiones) y fomentado por un marco general de desregulación del Estado.

Durante comienzos de 90 fue notoria la cantidad de inversiones de capitales tanto nacionales como extranjeros que facilitaron la compra de maquinarias y equipos de última tecnología para este negocio. Este proceso se vio favorecido gracias a la estabilidad monetaria del país en ese momento y la disminución de la tasa de interés.

Por otra parte los vitivinicultores mejoraron sus técnicas de producción, la calidad general y la presentación de los vinos. También se mejoró las estructuras de

comercialización y administración de las bodegas de mayor envergadura, apareciendo sobre todo pequeñas bodegas especializadas en vinos finos de alto precio. Muchas bodegas incluso se nuclearon para crear denominaciones de origen controladas (DOC) que permitieron asegurar la calidad por medio de la protocolización de las técnicas de producción, disponiéndose marcas colectivas (como las DOC Luján de Cuyo, San Rafael, Valles de Famatina).

A partir de todas estas mejoras en la calidad de estas bebidas comienza una etapa en la cual las exportaciones son la nueva estrategia del negocio vitivinícola, las cuales aumentaron de una manera importante entre 1994 y 1995, para estabilizarse recién entre 1998 y 2000, volviendo a crecer en el 2001, con valores entre 117 y 142 millones de dólares dichos años.

Sin embargo, durante estos años el mayor consumo aun se concentraba en el mercado interno con un 90% de las ventas aproximadamente.

2.2 Bodegas

Para el año 2008 habían registradas 26130 bodegas, de las que un 63% se hallaba en pleno funcionamiento.

Del total de bodegas en Argentina el 70% se ubica en Mendoza, un 20% en San Juan, 4% en Río Negro y un 2% en La Rioja.

Mendoza elabora un 65% de la producción nacional del total de vinos, alcanzando al 80% de la producción nacional de vinos finos. Según el Instituto Nacional de Vitivinicultura existe una elevada capacidad ociosa, debido a las actuales condiciones del mercado y a la creciente competencia nacional.

Distintas son las estrategias que cada bodega argentina establecen a fin de obtener ganancias, por ejemplo Bodegas Santa Ana se orienta al segmento de vinos finos de bajo precio, con la consiguiente necesidad de disponer de una alta capacidad de vasija y una relativa baja capacidad de estiba; en cambio, hay otras Bodegas como Luigi Bosca o Norton que mantienen una estrategia mas genérica de vinos finos de alta calidad

dedicada a vinos Premium y ultra Premium, por lo que la capacidad de estiba en toneles de madera tiende a aumentar.

En cuanto a las posiciones en el mercado, la bodega Santa Ana posee el 13% del mercado, que representa casi el 20% de los vinos finos de bajo precio. En segundo lugar se ubica Michel Torino (bodegas La Rosa) con el 6%. Para vinos en general, las principales empresas elaboradoras y el grado de concentración que presentan son: Peñafior (13% del mercado), Cartellone (9%), Catena (7%), Fecovita (7%) y Santa Ana. Entre ellas concentran la mitad del mercado de los vinos comunes.

En cuanto a volumen elaborado, para el caso de los vinos finos, las principales empresas son Santa Ana, Fecovita, Chandon, Lavaque, Bianchi, Norton, y López. Las empresas vitivinícolas por lo general poseen varias marcas, destinadas a segmentos de mercados diferenciados.

El ingreso de nuevos competidores requiere de alta inversión en capital y know-how, por lo que representan importantes barreras de entrada al mercado.

2.3 Análisis FODA

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Buenas condiciones climáticas y suelos aptos para cultivo de vid.• Bajo costo de la tierra• Baja incidencia de los aspectos sanitarios, la tecnología y los recursos humanos.• Bajo impacto ambiental• Variedad y calidad de materia prima• Importante mercado local y gran demanda internacional de vinos argentinos.	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Inexistencia de contratos entre los productores primarios y las bodegas.• Predominancia de unidades productivas pequeñas.• Poca renovación de los viñedos.• Escaso apoyo del Estado• Alta concentración de la industria.
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Demanda creciente por vinos orgánicos• Nuevas tecnologías disponibles• Complementación con otras actividades como el turismo.• Reducción mundial del área plantada con vid.• Aumento de inversiones• Presencia de consumidores interesados.• Nuevas formas de comercios (wineries, e-commerce, bodegas boutique).• Apertura de nuevos mercados internacionales con alto interés en nuestros vinos.	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Reemplazo por otras bebidas• Fuerte competencia internacional

Cuadro n°1: análisis foda.

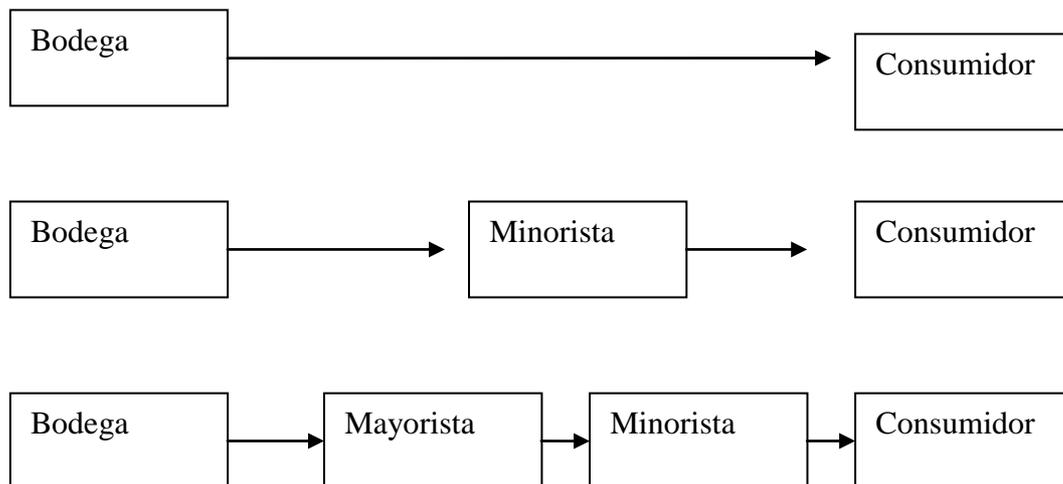
2.4 Canales de distribución

En nuestro país los vinos finos se distribuyen a través de los siguientes canales:

- Bodegas
- Supermercados
- Vinotecas
- Hoteles, restaurantes y bares (botella abierta)
- Venta electrónica (Internet)

Dependiendo de la calidad del producto se elegirá el canal mas apropiado para sus volúmenes de distribución. Por ejemplo, en los supermercados podemos hallar amplia variedad de vinos denominados finos de baja calidad, más baratos. En cambio en las vinotecas se comercializan vinos finos de alta gama, como Premium y ultra Premium.

Figura 1: Canales de distribución de vinos.



Fuente: Muratore, 2000. Pág.48.

2.5 Consumo de vinos finos y su comercialización

En Argentina se observa una tendencia creciente y constante del consumo de vinos finos. Entre los años 1990 y 2000 se registro un aumento de 6.6 litros por habitante a 10.5 litros por habitante. De todos modos este incremento no llega a compensar la disminución del consumo de los denominados vinos comunes.

Es muy importante destacar que el consumo de vinos finos varía de acuerdo a la situación económica del país, debido a que se trata de un producto de lujo.

Los distintos factores que inciden en la elección de compra de un vino fino son los siguientes:

- Lugar de compra
- Fidelidad hacia la bodega y marcas
- Cultura de consumo
- Packaging
- Aspectos demográficos y socioculturales
- Tipo de varietal

El lugar de compra varía según el nivel socioeconómico del consumidor, los niveles más altos realizan la compra en locales especializados (vinotecas) mientras que los niveles más bajos optan por supermercados.

La fidelidad hacia la bodega por parte del consumidor se basa en dos aspectos fundamentales, el primero de ellos es la relación precio/calidad percibida y el segundo las experiencias vividas con otros vinos de la misma bodega.

Durante la década pasada, la cultura del consumidor promedio de vinos no era buena, mientras que en la actualidad encontramos un consumidor mucho más informado respecto a las distintas marcas, bodegas y varietales. El sector vitivinícola está de

acuerdo que, cuanto más calificado sea el consumidor, mejor será la calidad de vinos que consuma.

Con respecto al packaging, las dos cuestiones de mayor importancia son la etiqueta y el tipo de botella utilizado, que según la información recabada a través de diversos focus Group se observan claras diferencias de apreciación entre los consumidores masculinos y femeninos. Por ejemplo las mujeres prefieren etiquetas modernas, frescas, blancas, limpias, y que se destaquen en la originalidad y botellas más estilizadas; mientras que los hombres en contraposición prefieren etiquetas oscuras, fuertes, cargadas y clásicas aplicadas sobre botellas más robustas y de menor altura.

En lo que respecta a aspectos demográficos y socioculturales, se observa que la mayoría de los consumidores se encuentra entre los 30 y 60 años y gran parte del consumo se concentra en los fines de semana, ya sea en cenas íntimas, como en reuniones grupales, familiares, con amigos. Es importante destacar el aumento del consumo a medida que aumenta la edad del consumidor.

Consumir vinos finos representa reconocimiento social y estatus para la sociedad argentina.

Los consumidores argentinos prefieren ampliamente el consumo del Malbec sobre el resto de los varietales. Actualmente, encontramos consumidores mucho más informados y abiertos a probar nuevos varietales y cortes.

Las principales variables de comercialización de los vinos son el producto, el precio, la publicidad y la distribución. Es importante resaltar que a diferencia del segmento de vinos comunes, donde encontramos una demanda muy elástica en cuanto a precio, en los vinos finos se observa un mayor interés en cuestiones como el cepaje, zona de origen y la tradición de la bodega, sin importancia exigente en precios.

Las pequeñas bodegas encuentran una gran ventaja al comercializar con locales especializados, es decir, vinotecas, en vez de trabajar con las grandes cadenas de supermercados.

El precio final de los vinos se obtiene a partir de la combinación de distintos factores como los costos de producción, costos de distribución, y factores subjetivos como el valor percibido por el consumidor, sumado a las estrategias de fijar los precios por parte de las bodegas. El mercado de vinos y la Bolsa de Comercio de Mendoza son los primeros foros en los cuales se fijan los precios de los vinos.

Los precios que se pagan por un vino varían mucho según el canal por el cual sean consumidos, un claro ejemplo de esto es el caso de los restaurantes donde se observa un alza de precio respecto a los de un supermercado, incluso de hasta un 70% mayor.

Otro punto importante sobre los precios es que dependen en gran medida de la oferta y la demanda de materia prima de cada año. En cuanto a la oferta cumple un papel fundamental el clima, el cual influye positiva o negativamente sobre los viñedos.

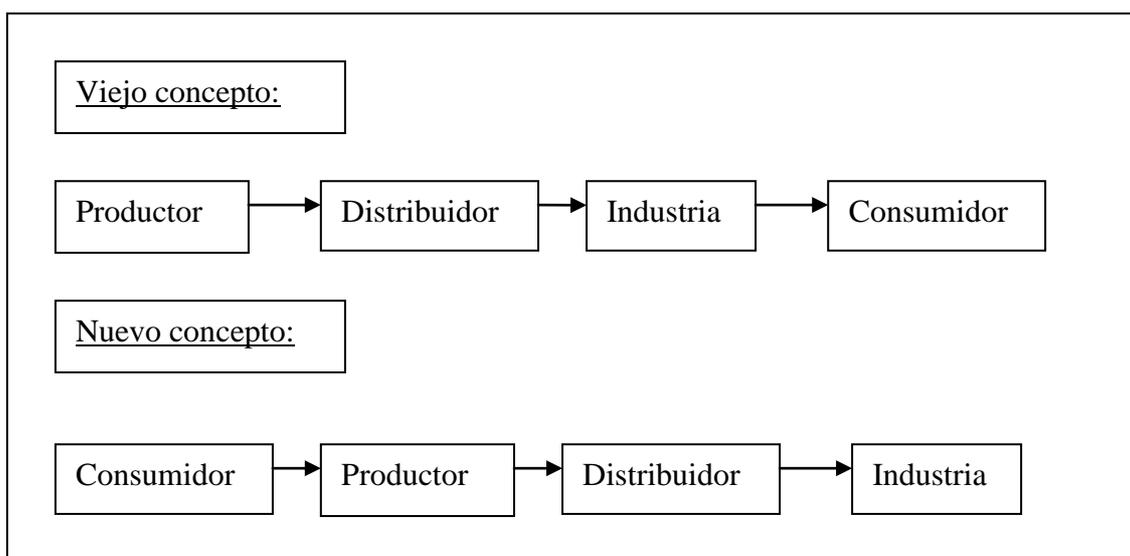
2.6 Cadena de valor y fuerzas competitivas de Porter

El enfoque de las cadenas agroalimentarias ha cambiado desde un sistema orientado al producto, hacia uno orientado al deseo del consumidor. Este nuevo enfoque llamado “cadena invertida” utiliza la información proveniente de distintas fuentes en distintas etapas de la cadena. A partir de la información obtenida se crea un panorama de la demanda, determinando los requisitos en cuanto a variedad, calidad, seguridad alimentaria, frescura, conveniencia y valor percibido por el cliente expresado en el precio. En otras palabras, a diferencia de pasado, el nuevo cliente, mucho más informado, es quien termina influyendo en gran medida en las características del producto.

Para que este enfoque sea exitoso es necesaria la existencia de ciertas condiciones. Es vital el flujo de información entre todos los actores de la cadena, de modo que estos compartan sus conocimientos y perspectivas.

El concepto de cadena invertida hace que los actores estén comprometidos con la satisfacción del cliente.

Figura 2: Ilustración del concepto de Cadena Invertida



Según Michael Porter, existen cinco fuerzas competitivas que actúan en un mercado: el poder negociador de compradores, el de los proveedores, la amenaza de ingreso de competidores potenciales, la rivalidad entre competidores existentes en el sector industrial, y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estas fuerzas se interrelacionan en diferentes grados y modalidades. A continuación detallaremos cada una de estas fuerzas en cuanto al negocio de los vinos.

Los consumidores individuales de vino son cada vez más selectivos, al igual que los supermercados, constituyendo entre ambos los principales compradores de las bodegas en el mercado interno. Como la gran distribución tiene un poder de negociación muy grande, sólo las bodegas de mayor tamaño pueden ser sus proveedoras. En la práctica sólo el 10% de las marcas de vinos finos dominan este segmento de mercado, junto con las bodegas muy grandes que producen vinos comunes (como Peñaflor y Resero).

Cuando se analiza el poder de negociación de los proveedores se toma en cuenta la relación existente entre los proveedores (viñateros) y la industria (bodegas). Una correcta vinculación entre la industria y sus proveedores trae aparejado una serie de beneficios como la optimización de las inversiones en viñedos, sin distraer recursos financieros que deberían aplicarse a incrementar la escala de la empresa y financiar programas de comercialización. En el caso de proveer a bodegas grandes, los viñateros

tienen menor poder de negociación, debido a que las bodegas grandes requieren cantidades de uva fina o bien disponen de sus propias viñas. Si se pretende analizar el eslabón de los proveedores de la gran distribución (GD) y de los consumidores finales, es necesario determinar cómo las bodegas responden a cuestiones tales como qué segmento van a apuntar, cómo se debería organizar la empresa para responder a las necesidades de los clientes y cuáles son sus necesidades.

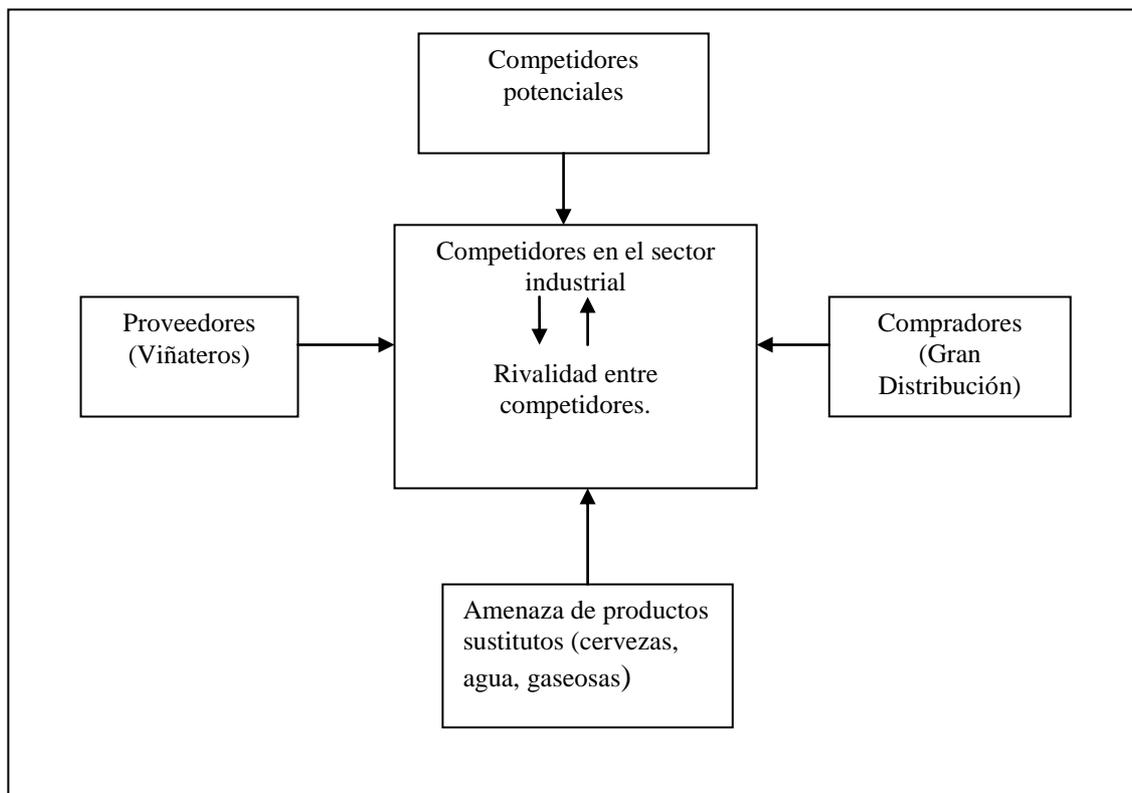
El ingreso de competidores potenciales está limitado por la alta inversión inicial en equipamiento para la vinificación, disponibilidad de materia prima, acceso a canales de distribución, tecnologías, estructura general y acciones de promoción y mercadeo para ingresar dentro de una cadena con un gran número de competidores. La cantidad de bodegas ha disminuido en las últimas décadas en forma constante, debido a la mayor competencia y concentración industrial.

La oferta de vinos finos está representada por pocas empresas grandes con una gran porción de mercado y otras empresas menores de menor participación. La necesidad de las bodegas por mantener una buena imagen de los vinos finos hace que el nivel de competitividad se torne muy fuerte.

Todas estas fuerzas interaccionan determinando la satisfacción del consumidor final, en cuanto a la relación precio/calidad o bien a la calidad solamente.

En las últimas décadas las bebidas sustitutas como el champagne y vinos espumosos, la cerveza, las aguas minerales y las gaseosas determinaron que la competencia adquiriera mayor peso dentro del conjunto de las fuerzas competitivas.

Figura 3: Interacciones entre las fuerzas competitivas de la cadena de vinos en Argentina.



Hugo Cetrángolo. *El Negocio de los Vinos Finos en la Argentina*, Pág. 92

2.7 Competencia y posición de Argentina frente a sus competidores

Los países que intervienen en el mercado de vinos finos a escala mundial pueden clasificarse en compradores y competidores. Los dos principales compradores actuales de vinos finos argentinos son EUA e Inglaterra. Otros son Japón, Brasil, Alemania, Canadá, Holanda, Dinamarca y algunos países asiáticos.

Los principales países que compiten con nuestros vinos finos son los siguientes países emergentes, o también denominados del “Nuevo Mundo”: Nueva Zelanda, EUA, Chile y Sudáfrica. Por otro lado se encuentran los países tradicionales como Francia, Italia y España. Los primeros tienen la ventaja de que los consumidores internacionales de vinos finos buscan productores provenientes de lugares nuevos y especiales, aprendiendo y valorando caracteres distintivos y particulares de esos vinos. Por el

contrario, los vinos de los países del Mediterráneo tienen más historia y son más conocidos.

Los países tradicionales tienen una industria de vinos bien establecida a lo largo de los años, y orientada tanto al mercado interno como a la exportación. En la mayoría de los casos los productores se encuentran agrupados en cooperativas, y suelen tener bajo contacto directo con el mercado, aunque algunos tratan de realizar todo el marketing de sus propios vinos para obtener mayores ganancias. Las exportaciones se llevan a cabo a través de distribuidoras y exportadoras especializadas. Francia es el segundo exportador mundial de volumen de vinos luego de Italia. Estos dos países tienen un cuidado especial en cuanto a la presentación del vino que exportan, y las exportadoras junto con los gobiernos, hacen esfuerzos constantes sobre la comercialización de sus vinos.

Aun así, Italia aventaja a Francia respecto al posicionamiento de sus vinos en varios mercados internacionales. España, por otro lado es el tercer país que mayor exportaciones de vinos finos posee, conservando tecnologías en viñedos y métodos de elaboración más clásicos y establecidos.

Estos tres países del mediterráneo presentan condiciones naturales excepcionales para el cultivo de la vid, siendo los valles franceses e italianos los más favorecidos.

Chile es el mayor competidor de nuestro país y el más cercano, de hecho, éste mantiene una ventaja relativa como exportador.

Estados Unidos ocupó el cuarto puesto en producción y el séptimo como exportador (2,5% del total) en 1997. En este país la producción está concentrada geográficamente en California. La ventaja la mantiene debido a la excelencia en tecnología de alta gama, la capacitación y el conocimiento general. Sin embargo tiene la limitación del bajo consumo del mercado interno. En contraposición, Estados Unidos posee un desarrollo máximo del marketing, distribución y comercialización.

Otro fuerte competidor para los vinos argentinos es Australia. Este país comparte con Argentina la característica de tener bajos costos de producción y elaboración. Todos sus esfuerzos están destinados a la exportación por encima del mercado interno.

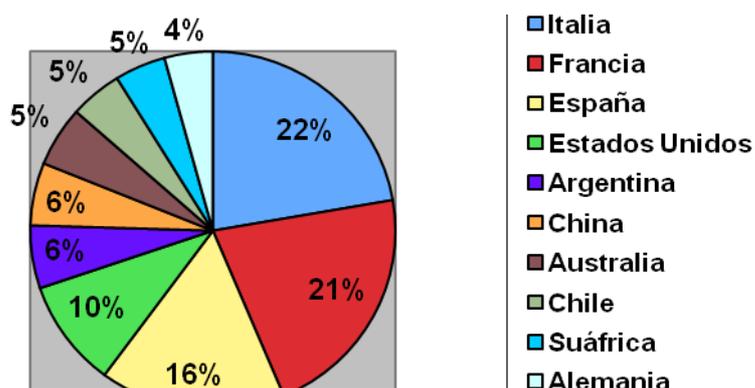
Internacionalmente los vinos australianos se destacan por su presentación y alta relación calidad/precio. Además las bodegas presentan un alto grado de integración vertical con distribuidoras, comercializadoras y exportadoras, como así también con los entes gubernamentales, que le permiten crear grandes ventajas competitivas y facilidad para salir a vender al exterior.

Por último, entre los principales competidores de Argentina respecto a los destinos para exportación se encuentran Sudáfrica y Nueva Zelanda. El primero posee buenas condiciones naturales para la producción, mientras que Nueva Zelanda se destaca por la calidad de los vinos y sus grandes números en cuanto a exportaciones.

También aparecen en el mercado internacional nuevos competidores potenciales como Rusia que logró incrementar un 30% su producción en el año 2000 y de países como Uruguay, que compiten en otro nivel, pero que entran a mercados compartidos con Argentina, como es el mercado inglés.

Actualmente el ranking de los mayores productores de vinos es el siguiente:

Figura 4: Ranking de los 10 mayores productores de vinos



Capítulo 3: “Reglamentación hacia la calidad de los vinos orgánicos.”

3.1) Codex Alimentarius

La comisión del Codex Alimentarius es un órgano intergubernamental con más de 170 miembros en el marco del Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias establecido por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS), que tiene por objeto proteger la salud de los consumidores y asegurar prácticas equitativas en el comercio de alimentos. La Comisión también promueve la coordinación de todos los trabajos sobre normas alimentarias emprendidos por las organizaciones internacionales gubernamentales y no gubernamentales.

El Codex Alimentarius (en latín, código de alimentos) es el resultado del trabajo de la comisión: un compendio de normas alimentarias, directrices y códigos de prácticas adoptadas internacionalmente.

Este código de alimentos determina que los alimentos sólo podrán llevar una referencia a métodos de producción orgánica si son el producto de un sistema de agricultura orgánica que utiliza prácticas de gestión orientadas a mantener ecosistemas de productividad sostenible, y combaten las malezas, plagas y enfermedades por medio de una mezcla diversa de formas de vida mutuamente dependientes, mediante la reutilización de residuos vegetales y animales, la selección y rotación de cultivos, la ordenación del agua, y prácticas adecuadas de labranza y cultivo. La fertilidad del suelo se mantiene y mejora mediante un sistema que optimiza la actividad biológica del suelo así como su naturaleza física y mineral, como medio para proporcionar un suministro equilibrado de nutrientes para la vida animal y vegetal y conservar los recursos del suelo. La producción debe ser sostenible, y reutilizará los nutrientes de las plantas como parte esencial de la estrategia de fertilización. El control de enfermedades y plagas se logra estimulando una relación equilibrada depredador/anfitrión, aumentando las poblaciones de insectos beneficiosos, y mediante el control biológico y cultural y la eliminación mecánica de plagas y partes vegetales afectadas. La base de la ganadería orgánica consiste en desarrollar una relación armónica entre la tierra, las plantas y el

ganado, y en respetar las necesidades fisiológicas y de comportamiento de los animales. Ello se obtiene mediante una combinación de medidas destinadas de ganado apropiadas, aplicar sistemas ganaderos apropiados a las necesidades de comportamiento, y adoptar prácticas de manejo pecuario que minimicen el estrés y buscan favorecer la salud y bienestar de los animales, prevenir las enfermedades, y evitar el uso de medicamentos veterinarios químicos alopáticos.

3.2) Requisitos y medidas en el marco del sistema de inspección y certificación.

Las medidas de inspección son necesarias a lo largo de toda la cadena alimentaria para comprobar que el producto etiquetado se ajuste a las prácticas internacionalmente acordadas. El organismo o autoridad de certificación oficialmente reconocido (en Argentina el Registro Nacional de Certificadoras Orgánicas) y la autoridad competente deben establecer políticas y procedimientos conformes a las directrices del código de alimentación.

En cuanto a requisitos para la debida certificación a modo de lograr además la calidad deseada por parte de los consumidores podemos dividir dos cuestiones importantes:

a) Unidades de producción:

La producción deberá tener lugar en una unidad donde todas las parcelas, zonas de producción, los edificios de la granja y las instalaciones de almacenamiento para los cultivos y ganado, estén claramente separados de aquellas de cualquier otra unidad que no produzca orgánicamente; los talleres de preparación y/o envasado pueden formar parte de la unidad, en el caso en que su actividad se limite a preparar o envasar su propio producto agropecuario.

Cuando se aplican por primera vez los arreglos de inspección, el operador y el organismo de certificación oficial o reconocida oficialmente deberán redactar y firmar un documento que comprenda:

- Una descripción completa de la unidad y/o las zonas de recogida que muestre los lugares de producción y almacenamiento, así como las parcelas

y, cuando corresponda, los locales donde se efectúan determinadas operaciones de preparación y/o envasado;

- Todas las medidas prácticas que deben tomarse en la unidad para asegurar el cumplimiento de las normas de producción orgánica.

Cada año, antes de la fecha indicada por el organismo inspector, el productor deberá notificar al organismo de inspección oficial su calendario de producción, haciendo un desglose por hectáreas de tierra.

El organismo de inspección oficial deberá garantizar la realización de una inspección física completa, por lo menos una vez al año. Se podrán tomar muestras para analizar la presencia de productos no permitidos. Deberá redactarse un informe de inspección luego de cada visita. Además deberían realizarse visitas no anunciadas o sorpresa.

b) Unidades de preparación y envasado

El productor deberá proporcionar una descripción completa del producto que muestre las instalaciones empleadas para la preparación, envasado y almacenamiento.

Cuando se elaboren, envasen o almacenen productos no orgánicos se deberá disponer de zonas que mantengan separados dichos productos de los orgánicos para evitar su contaminación.

3.3) Normativas en Argentina

La Ley Nacional Orgánica comienza a ser tratada en 1997 por la entonces diputada Mirta Rubini del Partido Justicialista. Varios miembros del MAPO (Movimiento Argentino para la Producción Orgánica), funcionarios del SENASA, algunos organismos públicos y partidos políticos colaboraron con la Diputada en la elaboración de esta ley, que logra posteriormente su efectividad, siendo Argentina uno de los pocos países en el mundo con una Ley Nacional Orgánica.

En 1999 se promulga la Ley N° 25.127 de Producción Orgánica, la que crea el marco regulatorio de la actividad: define la calidad orgánica, las responsabilidades de los distintos organismos en la propuesta y sanción normativa, y en la actualización de los insumos permitidos en el proceso productivo, brindando las pautas para el funcionamiento del sistema de control.

La ley se reglamentó a través de dos decretos en el año 2001, con regulaciones más específicas. Los mismos validan las normativas que la preceden, prohíben la comercialización de productos rotulados como orgánicos no certificados, impiden el uso de la marca “orgánico, biológico o ecológico”, “eco o bio”, establecen requisitos para la importación, y generan un Programa Nacional de Producción Orgánica.

El sistema de control

La Ley N° 25.127 (Anexo) establece que el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación será su autoridad de aplicación a través del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Las funciones que desde entonces el SENASA lleva adelante son las siguientes:

a) Supervisar el cumplimiento de las normas técnicas que regulan las actividades de los establecimientos de producción, tipificación, acondicionamiento, elaboración, empaque, almacenamiento, distribución, comercialización de materias primas, productos intermedios, productos terminados y subproductos ecológicos, biológicos u orgánicos, como así también de los medios de transporte, los insumos que se emplean en este tipo de producciones y las entidades de certificación.

b) Organizar el Registro Nacional de Entidades Certificadoras de Productos ecológicos, biológicos u orgánicos, en el cual deberá estar inscripta toda empresa que realice actividades de certificación de materias primas, productos intermedios, productos terminados y subproductos ecológicos, biológicos u orgánicos.

c) Habilitar a las entidades públicas o privadas que realizarán la certificación de las materias primas, productos intermedios, productos terminados y subproductos

ecológicos, biológicos u orgánicos, de acuerdo a los requisitos establecidos por la normativa vigente.

d) Confeccionar y actualizar en forma periódica el listado de insumos permitidos por la normativa vigente para la producción ecológica, biológica u orgánica, con el asesoramiento del Comité Técnico Asesor.

e) Organizar el Registro Nacional de productores, elaboradores y comercializadores de productos ecológicos, biológicos u orgánicos y determinar sus alcances. En el mencionado Registro deberán estar inscriptos quienes produzcan o elaboren materias primas, productos intermedios, productos terminados y subproductos ecológicos, biológicos u orgánicos o los comercialice en el mercado interno, importen o exporten.

La certificación de productos orgánicos

El sistema requiere que todos los productos que se vendan o cambien de titularidad sean acompañados por un certificado que avale su calidad de “orgánico” o de “orgánico en transición”. Por ello, se estableció un modelo de certificado con campos obligatorios a ser completados, y un sistema de seguridad para evitar adulteraciones.

El sistema de control se estableció a través de entidades certificadoras (EC) públicas o privadas habilitadas por el SENASA, y son las que realizan el seguimiento de las actividades productivas, de la cadena de producción y comercialización. La normativa establece las exigencias para la habilitación de una entidad certificadora:

- Requisitos legales: inscripción en la Inspectoría Nacional de Justicia, domicilio legal en el país, etc.

- Requisitos técnico-administrativos que son, básicamente, demostrar objetividad: no tener conflictos de intereses con el servicio que se brinda a los clientes, no discriminar, demostrar idoneidad con personal suficiente, buena estructura de la organización, buena calificación y desempeño, calificación de los inspectores y del personal de evaluación y del responsable técnico, etc.

- Transparencia. Documentos básicos de la empresa: manuales de calidad, de procedimientos y de normas, sobre los que se fundará el sistema de control a los operadores, confidencialidad, requisitos mínimos de información anual, registros, reinscripciones anuales, etc.

SENASA podrá solicitar a las entidades certificadoras la documentación que considere necesaria a los efectos de auditar el cumplimiento de las reglamentaciones técnicas que regulan la actividad, exigir acciones correctivas y aplicar sanciones en caso de incumplimiento. Cuando se verifiquen irregularidades que fueran competencia de otro organismo, deberá remitirse a éste copia autenticada de las actuaciones correspondientes.

En lo que respecta a las entidades certificadoras que califican para el mercado internacional, éstas cumplen con los estándares internacionalmente exigidos por los mercados compradores (acreditación según la Guía ISO/IEC65).

También se establecieron los requisitos mínimos de control que debe cumplir una entidad certificadora con el operador o productor. Algunos se mencionan a continuación:

- Firma de un acuerdo donde se formalizan los derechos y obligaciones de las partes y la definición de productos que certificará.

- Declaración del estado legal de la empresa, administrativo y de producción (ubicación del establecimiento, geo referenciamiento del mismo y de las unidades de producción, RENSPA, plano a escala, historia de producción de las parcelas y del sistema productivo, etc.). Ubicación y definición de otras unidades de producción convencionales o bajo seguimiento, plan de producción (contemplando manejo del suelo y su fertilidad, agua de riego, manejo de enfermedades y plagas, insumos utilizados, rotaciones de cultivos, etc.).

- Definición de productos y su posterior almacenaje o traslado, identificación y rotulado previsto, aislamientos, informaciones obligatorias regulares, análisis obligatorios, etc.

Por parte de la entidad certificadora se define la inspección inicial y número de inspecciones de rutina y extraordinarias anunciadas o no, plan de monitoreo, registros necesarios, etc.

Beneficios de contar con una legislación del sistema de producción

El hecho de que la normativa de producción orgánica se haya implementado atendiendo a los requerimientos del mercado externo más exigente, alineado al Codex Alimentarius y con el consenso del sector involucrado, le permitió a los productores orgánicos argentinos poder entender, conocer y cumplir estos estándares, vincularse con compradores extranjeros, promocionar sus productos e iniciar negocios rápidamente. Si bien los volúmenes individuales de los productores eran pequeños al principio, poco a poco fueron vinculándose con otros proveedores como ellos y asociando su oferta, desarrollando marcas y fueron ganando en escala y experiencia en presentación, calidad, logística, etc.

Además, el hecho de que la normativa comprende también a los requisitos de control, de las entidades certificadoras y mínimos de control a los operadores, hizo que pudieran habilitarse entidades certificadoras privadas argentinas, con muy buena infraestructura, cobertura nacional y prestación de servicios, las que pudieron realizar hasta el presente un control eficiente de sus operadores y a menores costos de intervención.

La eficiencia del sistema de control permitió, además, poder obtener el reconocimiento de otros grandes mercados, como Suiza y Japón, y calificar sus certificadoras al mercado de EE.UU. y otros que se encuentran en trámite, lo que le asegura a los productores previsibilidad y facilitación de los negocios y posiciona al país como un país orgánico proveedor y confiable.

Los beneficios de ser reconocidos como equivalentes se perciben en la facilitación de los negocios, ya que los productos que han sido certificados por entidades certificadoras habilitadas por SENASA pueden ingresar directamente a góndola sin más trámite (más allá del cumplimiento fito o zoonosanitario, de rotulación específica, arancelario, etc.) del país de destino. Pero ante oportunidades de negocios puede cubrirse rápidamente una

demanda, resolver problemas de mercado y asegurar una buena colocación del producto.

Más aún, con las ajustadas previsiones que se manejan hoy en el mercado, con bajos stocks de producto y el justo tiempo para atender la logística y la demanda, el desarrollo de proveedores confiables es imprescindible para asegurar abastecimiento en calidad y tiempo. Los países no reconocidos deben enviar con suficiente anticipación toda la documentación al país importador, ser analizado el trámite por la autoridad de control caso por caso y, después de su aprobación, se facilita el ingreso, lo cual no asegura previsibilidad ni en tiempo ni en el trámite en sí mismo.

Esta ventaja supo ser aprovechada por los operadores locales y esto puede evidenciarse en el incremento del número de los productores que se encuentran bajo seguimiento, la superficie involucrada y el volumen de productos exportados.

Esto puede también ponerse en evidencia en las misiones extranjeras que visitan a la Argentina y el interés que ponen de manifiesto en este tipo de productos, así como en las ferias y exposiciones donde los operadores y exportadores argentinos exponen su productos y se presentan en rondas de negocios, donde se puede apreciar el interés en hacer negocios con proveedores confiables.

3.4) Certificadoras

La Argentina es un país cuya presencia en los mercados orgánicos es considerada muy confiable, debido a la serenidad y el profesionalismo demostrado a la hora de dictar normas de producción orgánica en concordancia con las más exigentes de todo el mundo.

La creación del Registro Nacional de Certificadoras Orgánicas hace posible el comienzo de una certificación comprometida, confiable y seria en todo el país, generando incluso un importante crecimiento del sector.

En la actualidad puede contarse con las siguientes certificadoras nacionales de productos orgánicos:

<p>Argencert S.R.L.</p>	<p>Bernardo de Irigoyen 972, piso 4 – Of. “B” (C1072AAT) Buenos Aires – Argentina <i>Teléfono:</i> (54-11) 4363-0033 <i>Fax:</i> (54-11) 4363-0202</p>
<p>Food Safety</p>	<p>Varela 183 – (C1406EKC) Buenos Aires – Argentina <i>Tel/fax:</i> 54 (011) 4612-1257 / 4612-3559</p>
<p>Letis S.A.</p>	<p>Oficina Central: Urquiza 1564 – (S2000ANR) Rosario – Argentina <i>Tel/Fax:</i> (54+341) 426-4244 Oficina Buenos Aires: Perú 375 piso 1 – (C1067 AAG) <i>Teléfono:</i> (54 + 11) 4345 0076</p>
<p>OIA (Organización Internacional Agropecuaria)</p>	<p>Oficina central: Av. Santa Fe 830 – (B1641ABN) – Acassuso Buenos Aires – Argentina <i>Tel/Fax:</i> (+54) 011- 4793 4340</p>
<p>Surveyseed – Control Unión</p>	<p>Reconquista 723 – C1003ABO Buenos Aires – Argentina <i>Tel:</i> (54) 11 4510- 6600</p>

Cuadro n°2: Certificadoras

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Tipo de Paradigma

En lo que respecta al tipo de paradigma para este trabajo de investigación utilizaremos un paradigma mixto. Abordaremos tanto métodos cuantitativos como cualitativos a medida que trabajamos sobre las distintas temáticas en estudio.

Como ventajas de la utilización de este método se logra obtener una perspectiva más precisa de la situación, logrando así una mayor cantidad de observaciones, produciendo a través de distintas fuentes datos más relevantes y variados. Por último se potencia la creatividad teórica, aumentando la posibilidad de arribar a conclusiones más complejas.

El tipo de diseño que utilizaremos es el mixto complejo, también denominado triangulación, método de crítica epistemológica cuya finalidad es la complementación de ambos métodos (cualitativo y cuantitativo). Dicho método permite recoger y comparar datos de modo que se obtenga información oculta a simple vista y se obligue así al replanteo de razonamientos depurados.

Tipo de Investigación

Existen distintos tipos de investigación dependiendo de los métodos, el enfoque y los fines que se persigan, en nuestro caso realizaremos una investigación del tipo descriptiva-exploratoria.

Es una investigación descriptiva porque se pretende a través de nuestro estudio caracterizar la situación de los vinos orgánicos en el país, considerando las principales estrategias de marketing e indicando sus rasgos más representativos

Pero también es una investigación exploratoria ya que el objetivo de este trabajo es también el de examinar un tema poco estudiado o que no ha sido abordado antes con mucho precisión.

Instrumentación

Para llevar a cabo la investigación descriptiva tomaremos en cuenta una muestra reducida de locales especializados en comercialización de productos orgánicos y vinotecas de Capital Federal, recolectando los datos a través de encuestas.

Las encuestas constaran de 12 ítems, la gran mayoría bajo la modalidad de Escala Likert, considerando el rango desde 1: Muy en desacuerdo hasta el 5: Muy de acuerdo y con un punto de corte de 3,3 que marca un gran grado de presencia. Estas afirmaciones tratarán diversos temas como cadena de valor, factores incidentes a la hora de elegir un vino orgánico, fuerzas competitivas de Porter y precios de los productos.

Mientras que para la realización de la investigación exploratoria se llevara a cabo cuestionarios con un total de cinco preguntas al experto y enólogo de la bodega Trapiche Sergio Casé, analizando los requerimientos de la calidad necesarios.

Por otra parte siguiendo con la investigación exploratoria se analizará cuatro entrevistas a gerentes de distintas bodegas, las cuales apuntan a dar respuestas sobre las distintas estrategias concretas utilizadas para la venta de los vinos finos. Las entrevistas constaran de 7 preguntas las cuales abarcaran distintos temas críticos que se han desarrollado en el marco teórico.

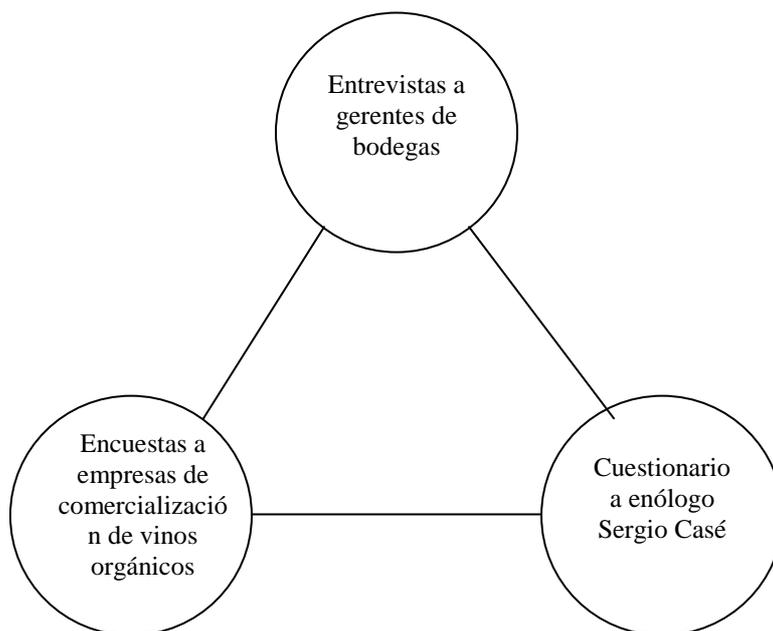
El método cuantitativo se observara en la utilización de encuestas.

El método cualitativo se verá plasmado en el desarrollo de los cuestionarios y entrevistas a los gerentes y expertos del sector.

Constructo	Dimensión	Indicadores	Instrumentos
ESTRATEGIAS DE MARKETING	1) <i>Canales de distribución</i> : Los vinos finos se distribuyen a través de diversos canales de distribución como bodegas, supermercados, vinotecas, hoteles, bares, Internet, entre otros.	a)Numero de canales por los cuales se distribuyen los vinos orgánicos	Entrevista, pregunta n°6
		b)Numero de intermediario necesarios	Entrevista, pregunta n°7
	2)Existen <i>diferentes factores</i> que inciden a la hora de elegir un vino fino	c)Porcentaje de las distintas características	Encuestas, afirmaciones n° 1-5
			Entrevista, pregunta n° 1
	3)Es importante determinar como influyen las distintas <i>fuerzas de porter</i> en el mercado de vinos orgánicos	d)Porcentaje de importancia de cada fuerza	Encuestas, afirmaciones n° 6-8
			Entrevista, pregunta n°3
	4)La <i>competitividad</i> en este negocio es un elemento clave	e)Numero de competidores directos	Encuestas, afirmación n°9 Entrevistas, pregunta n°
		f)Promedio del precio de los vinos orgánicos	Encuestas, afirmaciones n°10
		g)Promedio del precio de los vinos orgánicos de la competencia	Entrevista, pregunta n°5
	5)La <i>cadena de valor invertida</i> sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto	h)Porcentaje de acuerdos respecto a este concepto	Encuestas, afirmación n°
			Entrevista, pregunta n°
			Cuestionario, pregunta n°5
ESTANDARES DE CALIDAD	6)Requisitos necesarios	i)Cantidad de requisitos	Cuestionario, pregunta n°
	7) Certificación	j)Cantidad de días transcurridos desde el día que se solicito la certificación hasta el día de su obtención	Cuestionario, pregunta n°
		k)Grado de importancia	Cuestionario, pregunta n°
		l)Porcentaje de importancia que el cliente le atribuye a la certificación del producto	Encuesta afirmación n°12
	8)Medidas de control	m)Cantidad de medidas de control utilizadas	Cuestionario, pregunta n°

Cuadro n°3: Organizador

Figura: Triangulación de datos



TRABAJO DE CAMPO

Afirmaciones	Promedio
El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega	3,12
El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging	2,25
El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de varietal	4,44
El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años	3,62
Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto	4,37
La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio	3,31
El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.	3,06
El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.	3,25
Mi empresa tiene actualmente “x” competidores directos	Más de 4 competidores directos.
El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:	De \$70 a \$80
La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado en mi empresa	3,19
Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.	2,87

Cuadro n°4: encuestas

Según la encuesta realizada a dieciséis negocios que comercializan vinos orgánicos, se observa que de acuerdo a nuestra tasa de corte de 3,3 los rasgos más destacados son que el cliente elige un vino orgánico en base al tipo de varietal (tasa de 4,44) muy por encima de una selección en base a la marca y/o bodega y su packaging (que nos otorga la tasa más baja de las encuestas).

Otro rasgo muy apreciable es que éste cliente oscila efectivamente entre los 30 a 45 años (3,62) y pertenece a un nivel socioeconómico alto (4,37).

La entrada de posibles competidores es un tema que les preocupa e importa en gran medida (3,31), incluso más que el poder de negociación de los compradores y proveedores que no llega a superar la tasa de corte propuesta.

Por lo general estos negocios poseen más de cuatro competidores directos, y venden sus vinos orgánicos a un precio que varía entre los \$70 y \$80.

Por otra parte, aseguran que el cliente no influye en gran medida a la hora de establecer las características del producto y que mucho menos se interesan porque el producto este correctamente certificado, observándose en este punto una de las tasas más bajas de la encuesta (2,87).

Especialista - Sergio Case				
1)Requisitos mínimos necesarios para certificar	2)Papel de las certificadoras	3)Duración del proceso	4)Medidas de control en la bodega	5)Grado de influencia del consumidor actual en las características del producto
*Libre de químicos y pesticidas, almacenamiento por separado	*Papel fundamental en el mercado	*cuatro cosechas completas	*Almacenar los vinos en barricas nuevas para evitar contaminaciones, crear un habitat especial	*No influye

Cuadro n°5: Cuestionario

Tras el análisis del cuestionario realizado al especialista Sergio Case, se observa que los requisitos básicos e indispensables para que el producto sea certificado como orgánico son que este libre de químicos y pesticidas, a su vez éste debe ser almacenado en nuevas barricas para evitar la contaminación del producto, lo cual no solo protege al producto sino que le brinda una mayor calidad.

El papel de las certificadoras es de suma importancia en el mercado ya que sin ellas no habría forma alguna de garantizar la pureza del producto y su condición de orgánico al cliente, razón por la cual elige estos productos.

En el caso de los vinos orgánicos, es necesario certificar cuatro cosechas con éxito para poder salir a comercializar el producto, en lo que respecta al proceso de certificación en si, se realiza a través de visitas programadas donde se inspecciona todo el proceso en detalle desde su plantación hasta su cosecha y almacenamiento.

Respecto a calidad fue necesario adaptar la bodega para poder cosechar y almacenar el producto. Se plantaron plantas especiales en los viñedos las cuales cumplen el papel de los pesticidas atrayendo a los insectos y se instalo una granja con ganado para crear un ecosistema completo.

En cuanto al papel del consumidor actual se destaca un mayor grado de conocimiento del mismo pero en el caso de los vinos orgánicos es difícil que las preferencias del cliente se puedan tomar en gran medida y se vean reflejadas en el producto ya que al no aceptar químicos es muy difícil modificar los sabores del mismo.

Entrevistados	Federico Golja	Federico Rivera	Lisandro Luppi	Santiago Raghianti	Daniel Cacace
1) factores que influyen en la elección del consumidor	*Precio, luego varietal	*Situación de consumo, luego precio	*Situación de consumo, luego precio	*Situación de consumo, luego precio	*Precio
2) Grado de influencia del consumidor actual en las características del producto	*Consumidor aun sensible a las tendencias de consumo	*Tiene mayor importancia pero aun no	*Definitivamente si	*Definitivamente si	*Definitivamente si, siempre es determinante
3) Grado de importancia de los actores del mercado	*Clientes - Proveedores - Competidores - Sustitutos- Posibles competidores	*Todos son importantes en igual medida	*Clientes - Competidores - Sustitutos- Posibles competidores - Proveedores	*Competidores - Clientes - Posibles competidores - Sustitutos - Proveedores	*Todos son importantes en igual medida
4) Posibles bodegas competidoras	*Santa Julia / Nieto Senetiner	*Callia / Nieto Senetiner / Las Moras	*Santa Julia / Nieto Senetiner	*Santa Julia	*Las grandes bodegas por poder
5) Rango de precios	*\$50-\$80	*\$50-\$60	*\$60-\$80	*\$60-\$80	*\$60-\$80
6) Canales de distribución mas adecuados	*Vinotecas	*Vinotecas	*Vinotecas	*Vinotecas	*Vinotecas
7) Cantidad de intermediarios necesarios	*Directo o a través de Distribuidoras	*Directo o a través de Distribuidoras	*Directo o a través de Distribuidoras	*Directo o a través de Distribuidoras	*Directo o a través de Distribuidoras

Cuadro n°6: Entrevistas

Según las entrevistas realizadas a distintos gerentes y jefes de producto se observan las siguientes similitudes entre los entrevistados. A la hora de optar por un vino, hay dos factores fundamentales que influyen en la elección del consumidor que son la situación de consumo (si este es para regalo, para consumo personal, para consumo diario o de fin de semana) y el precio.

En cuanto al grado de influencia del cliente sobre las bodegas encontramos distintas posturas, en su mayoría afirman que si, que la opinion cliente es fundamental para las bodegas y el desarrollo de sus productos.

Respecto a los actores del mercado y su importancia se destaca ampliamente al cliente como el mas importante seguido por los competidores.

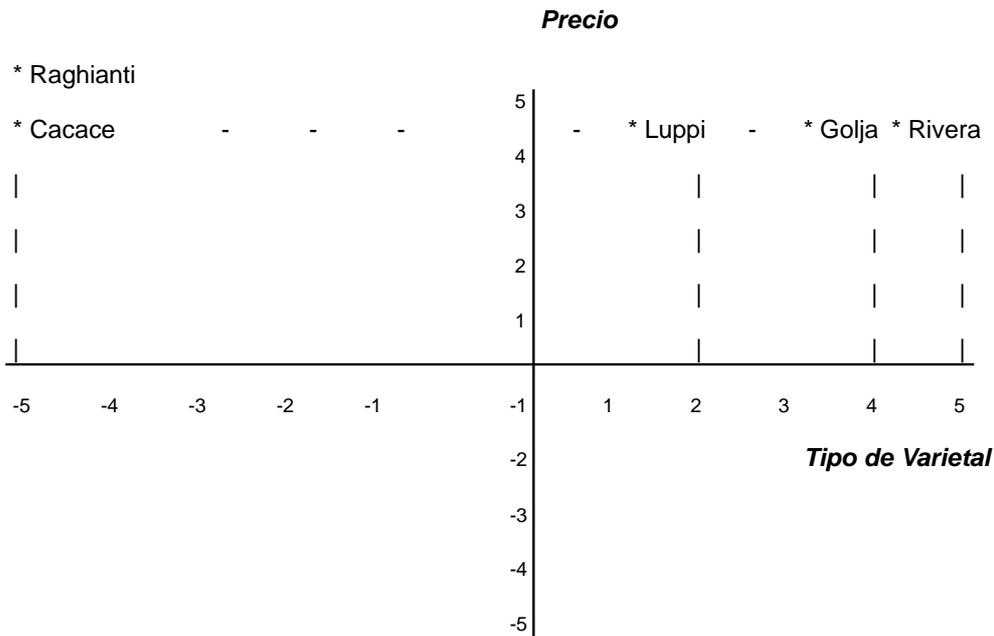
Cuando se les consulto por posibles competidores surgieron nombres comunes como Santa Julia o Nieto Senetiner entre los mas nombrados, destacando en general a las grandes bodegas.

Otro tema que se toco fue el precio, donde se ubico al producto en un segmento entre los \$60 - \$80.

En todos los casos el canal mas recomendado para este tipo de producto fueron las vinotecas por su especialización y conocimiento del tema.

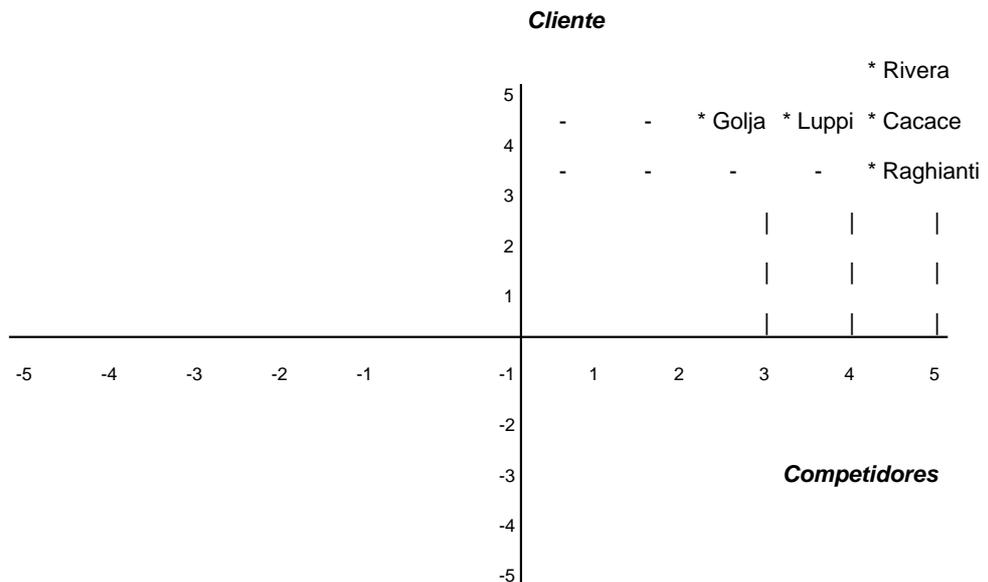
Por ultimo todos consideran necesaria necesaria la intervención de distribuidoras para tener una mejor llegada al cliente.

Factores que influyen en la elección del consumidor.



Como se puede observar en el grafico, hay quienes consideran al *precio* como principal factor para el consumidor (Raghianti – Cacace) dejando de lado el *tipo de varietal*. Por otro lado estan quienes consideran de vital importancia no solo al precio sino ademas al *tipo de varietal* (Rivera – Golja). Por ultimo encontramos en una postura mas centradas a Luppi quien considera al *precio* como factor fundamental y le da cierta importancia al *tipo de varietal* pero mucho menor respecto del *precio*.

Grado de importancia de los actores del mercado.



En el caso de los actores del mercado, se observa un grupo que considera fundamental el papel tanto de los *competidores* como a los *clientes* (Raghianti – Cacace – Rivera) mientras que Golja y Luppi le dan mayor importancia al *cliente* y luego a los *competidores*.

Luego de haber analizado los tres instrumentos empleados podemos determinar las siguientes similitudes y diferencias en las respuestas obtenidas. Según el especialista es de suma importancia el trabajo de las certificadoras, mientras que las encuestas determinaron que el cliente no le da mucha importancia a la misma, sino que se detiene en otro tipo de factores como el precio (entre \$60-\$80), el cual también fue un punto clave para los distintos entrevistados.

Otro punto a destacar es la gran importancia que se le dio al tipo de varietal tanto en las encuestas como en las entrevistas a gerentes del sector vitivinícola.

Por último se destaca la diferencia surgida entre la visión de los encuestados y los gerentes frente al concepto de la cadena de valor invertida. Según las encuestas no es un tema aun de gran relevancia mientras que para los gerentes el consumidor es muy tenido en cuenta a la hora de determinar las características del producto.

CONCLUSIÓN

Este trabajo de investigación se propuso determinar las distintas estrategias de marketing para la comercialización de los vinos orgánicos y como los estándares de calidad afectan al proceso productivo.

Podemos afirmar que a través de las últimas décadas el ser humano se ha preocupado por mantener un estado de vida más saludable, manteniendo a su vez un mayor compromiso con el medio ambiente y el cuidado del mismo (marco teórico cap.1). Un estilo de vida que se ve reflejado a la hora de elegir sus alimentos. De este modo, a comienzos de los años '90 empiezan a desarrollarse los alimentos orgánicos, cuyo objetivo se centra en la eliminación de todo tipo de químicos y conservantes ofreciendo así, productos sanos y suelos más sustentables.

El mercado orgánico fue evolucionando poco a poco hasta conseguir una amplia diversificación de productos, tal es el caso que en la actualidad se ofrecen desde frutas, verduras, carnes hasta la elaboración de bebidas orgánicas, como es el caso de los vinos orgánicos.

Actualmente este negocio se encuentra en pleno auge y crecimiento del mercado (10% anual). Cada vez son más las bodegas argentinas que incursionan en este segmento, debido a que el país cuenta con (lo que Porter denomina en su teoría del diamante) ventajas nacionales como son sus buenas condiciones climáticas, el bajo costo de la tierra y sus suelos fértiles (Cuadro n°1, pagina 18). Según las encuestas realizadas (cuadro n°4 página n°41), este nicho se caracteriza por apuntar a consumidores jóvenes entre los 30 a 45 años cuyo nivel socioeconómico es alto y presentan un gran interés por mantener un estilo de vida saludable.

Las bodegas por su parte dejan de lado la vieja teoría de producir y luego vender, para entrar a una nueva practica denominada cadena de valor invertida (marco teórico, página 22), en donde lo primordial es la opinión y las preferencias del consumidor frente al producto que ellos desean. Esto es posible ya que nos encontramos con un

nuevo consumidor de vinos finos, quién se halla mucho más informado respecto a las tendencias de este mercado.

Para poder abordar este segmento en particular, nosotros proponemos una estrategia de marketing de diferenciación, que vaya acompañada de una fuerte pero selectiva estrategia de comunicación que apunte a un sector Premium, estableciendo la publicidad en lugares como spa, deli markets, locales de productos orgánicos y vinotecas, determinando precios para estos productos que varíen entre \$60 a \$80 (Cuadro n°6, página 44).

La calidad de estos vinos orgánicos es un tema primordial en este trabajo. Dicha calidad se ve reflejada a la hora de cumplir con todos los requisitos para la certificación y el etiquetado de los mismos.

A pesar de esto y en contra posición a la visión del especialista, el consumidor, según las encuestas (cuadro n°4, pagina 41) no le presta demasiada atención a la certificación del producto, sino que como vimos elige sus vinos según la ocasión de consumo, el precio y el tipo de varietal de su preferencia.

Al momento de certificar el producto se deben evaluar ciertas modificaciones necesarias en la bodega para la producción y conservación del producto. Los viñedos sufren cambios sustanciales ya que al no permitir pesticidas se debe crear un ecosistema acorde que proteja de forma natural la vid de plagas e insectos, por ejemplo, es necesario plantar flores específicas que atraigan a los insectos hacia otro sector. En cuanto a la conservación del producto, es necesario criarlo en barricas de roble nuevas para evitar la contaminación del mismo, dando así un producto de una gran calidad. (Cuestionario a especialista).

Es importante destacar que a pesar de su calidad, al ser orgánico y libre de conservantes presenta un sabor poco habitual para el paladar del consumidor nacional, el cual esta muy acostumbrado al típico malbec Argentino. Esto es un proceso lógico por el cual debe pasar el consumidor, ya que lo natural presenta un sabor mas intenso de lo normal.

Por ultimo, se destaca que es un mercado que ya ha tenido éxito en otras regiones como en Europa o Norte America (marco teórico, cap 2), donde hay cientos de bodegas que día a día se preocupan por certificar sus viñedos como orgánicos.

Nuestro país, sin duda alguna presenta las condiciones necesarias para competir con dichos mercados a nivel internacional ofreciendo productos de altísima calidad, y avalado por una legislación fuerte y muy relevante mundialmente.(marco teórico, cap 3).

Posiblemente dentro de poco tiempo, veamos a las grandes bodegas nacionales incursionando en este mercado de nicho, que mediante bases fuertes en una correcta estrategia de marketing podrían lograr grandes resultados.

BIBLIOGRAFÍA

CÉTRÁNGOLO, Hugo. *El negocio de los vinos finos en la Argentina*. Buenos Aires: Facultad de Agronomía, 2002. xvi, 189 p.

FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación Comisión del Codex Alimentarius Roma. *Alimentos Producidos Orgánicamente*. Roma: FAO, 2007. 52 p.

Colaboradores de Wikipedia. (2012). *Productos Orgánicos*. Editor: Wikipedia, *La enciclopedia libre*. Recuperado el 6 de septiembre de 2012, de http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Alimentos_organ%C3%A1nicos&oldid=61171349 .

Delicias de Baco (2012). Vinos Organicos. Recuperado el 23 de agosto de 2012, de <http://www.deliciasdebaco.com/vinos-organicos.html>

Wine Report. Las cinco bodegas que producen los mejores vinos organicos de Argentina. Recuperado el 13 de septiembre de 2012, de <http://www.winereport.com.ar/2011/08/04/las-cinco-bodegas-que-producen-los-mejores-vinos-organicos-de-argentina/>

Alimentacion sana. Alimentos Organicos. Recuperado el 13 de septiembre de 2012, de <http://www.alimentacion-sana.com.ar/informaciones/novedades/organicos1.htm>

ANEXO

Encuestas

Empresa: El Castillo Vegano

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

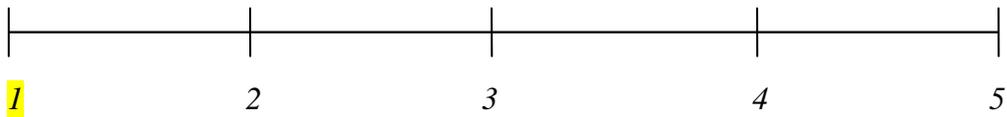
1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

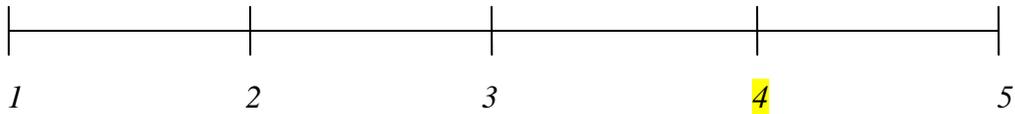
1) El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.



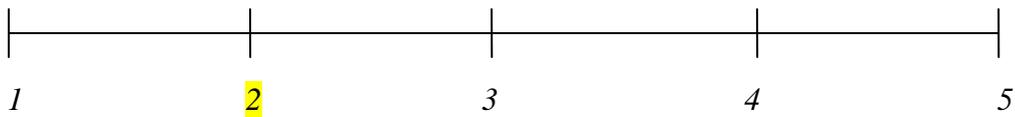
2) El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.



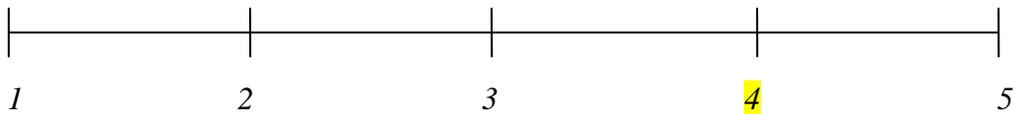
3) El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de varietal.



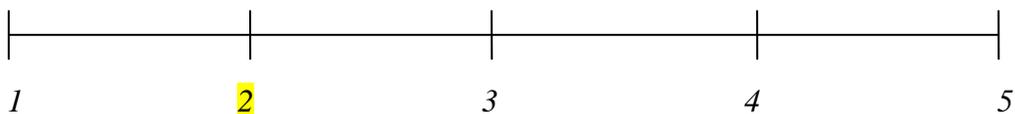
4) El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.



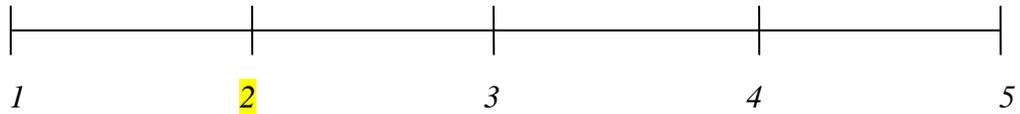
5) Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.



6) La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



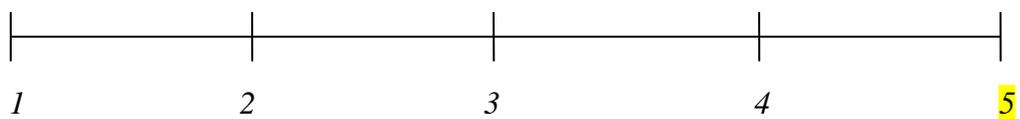
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) Más de 4 **F) No se.**

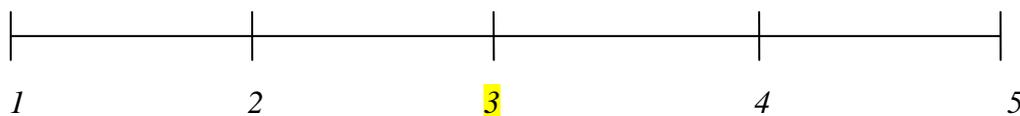
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

- A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

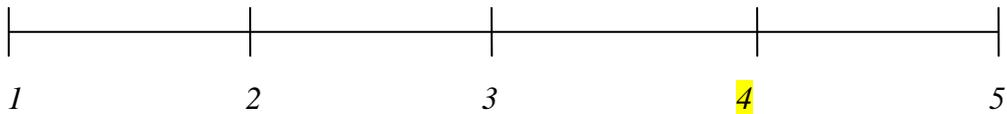
Empresa: ALDO ´S

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

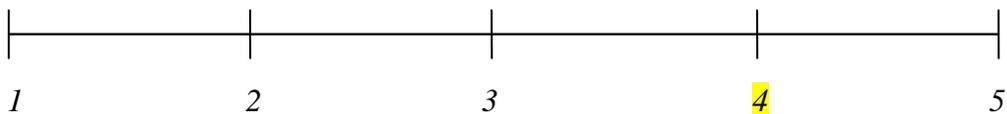
1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

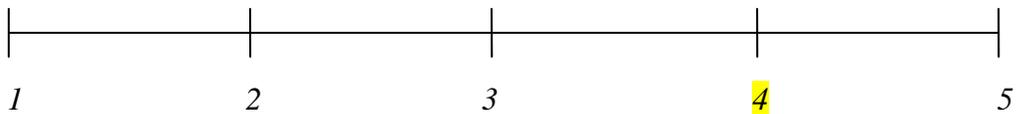
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



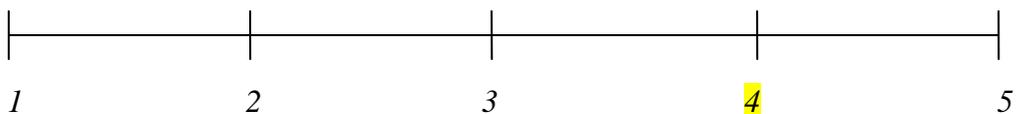
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



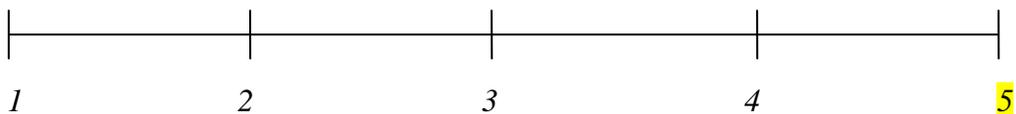
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de varietal.*



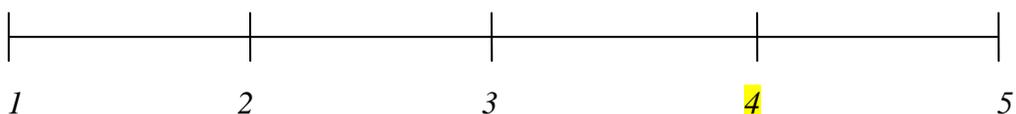
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



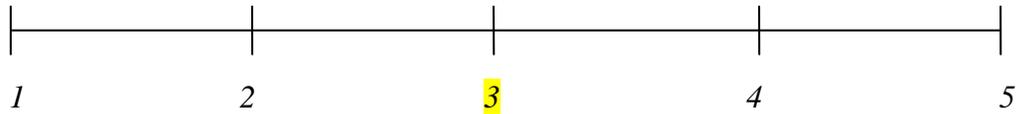
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



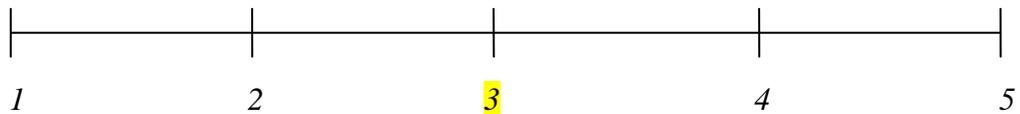
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



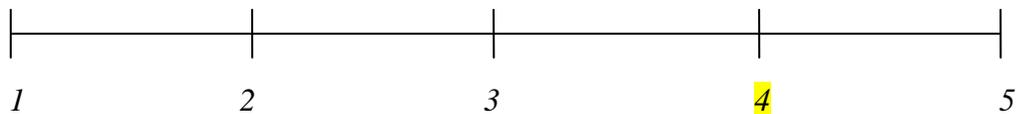
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 **E) Más de 4** F) No se.

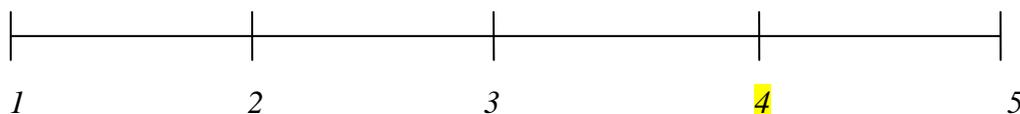
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

- A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

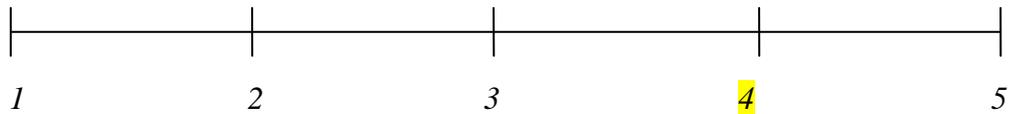
Empresa: Tonel Privado

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

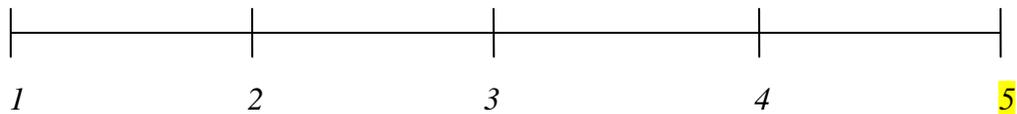
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



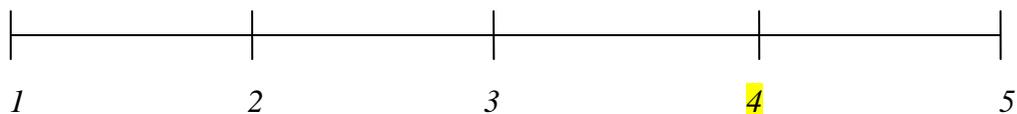
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



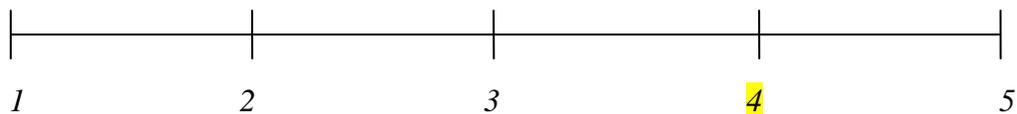
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



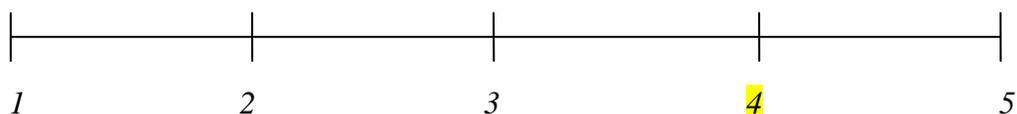
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



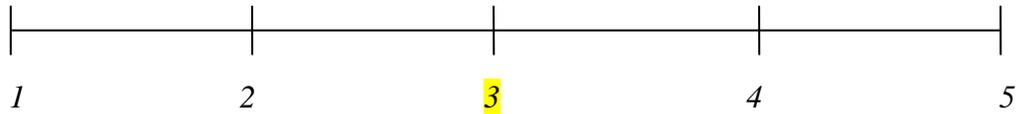
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



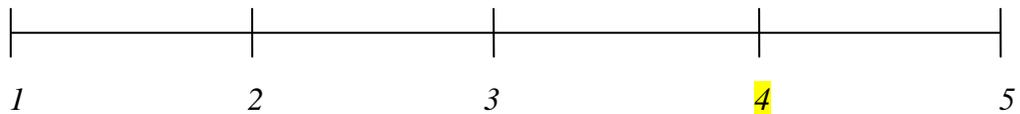
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



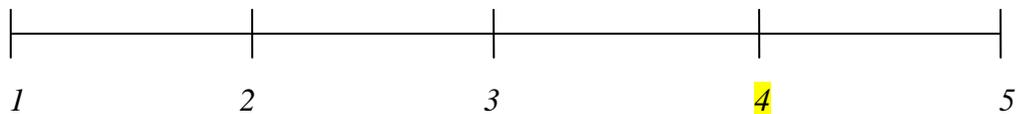
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

A) 1 B) 2 C) 3 **D) 4** E) Más de 4 F) No se.

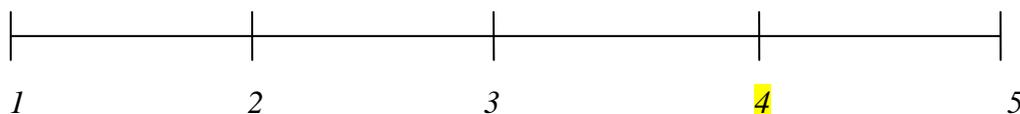
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

Empresa: Crapiccio

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

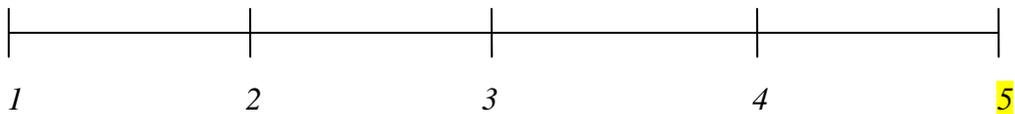
1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



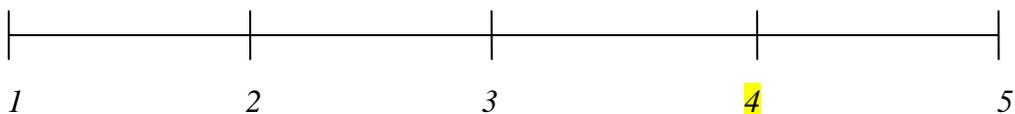
2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



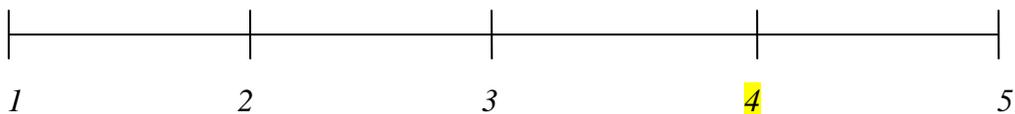
3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



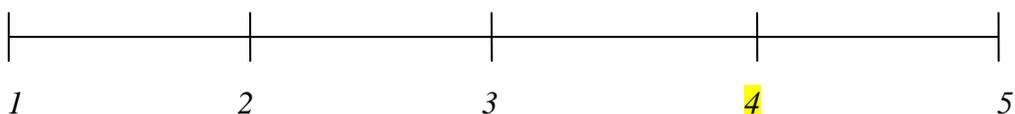
4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



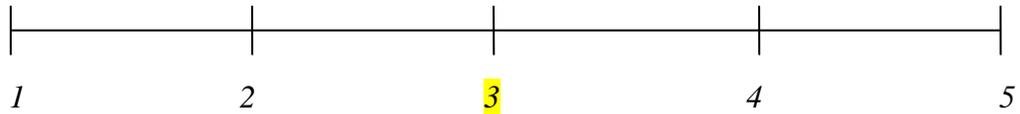
5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



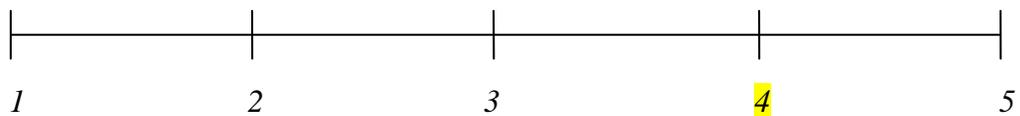
6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 **E) Más de 4** F) No se.

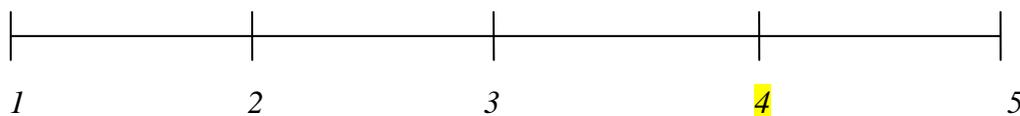
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 **C) \$60 a \$70**
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

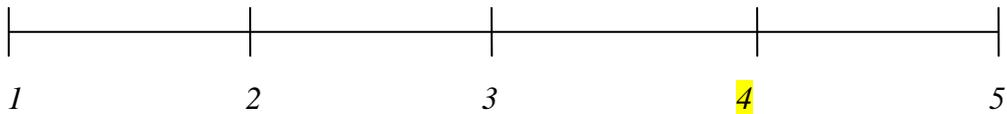
Empresa: La cave a vin

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

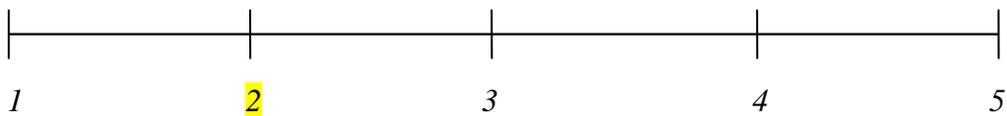
1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

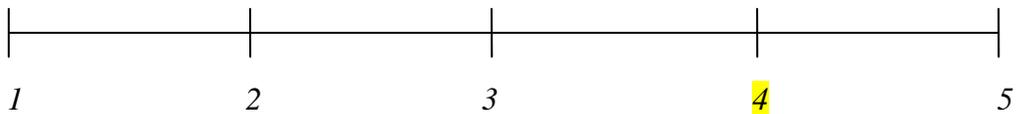
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



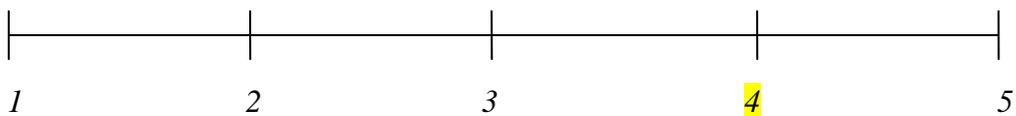
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



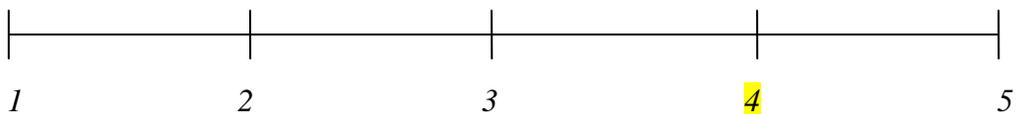
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



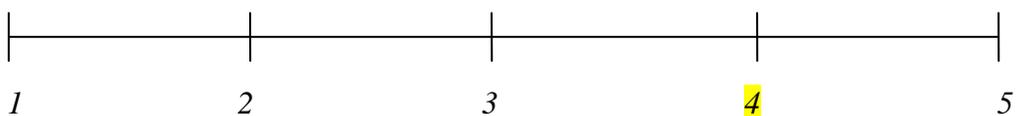
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



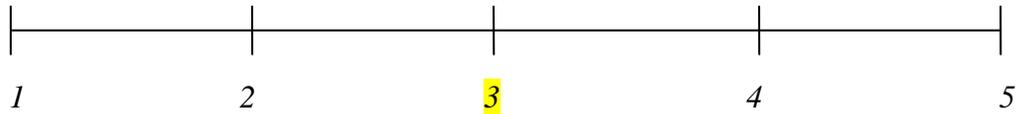
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



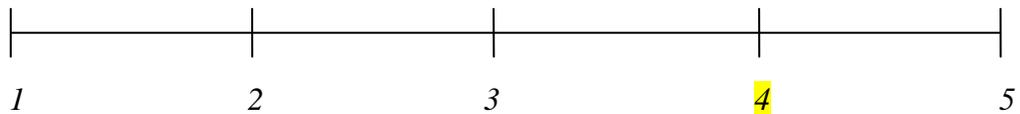
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



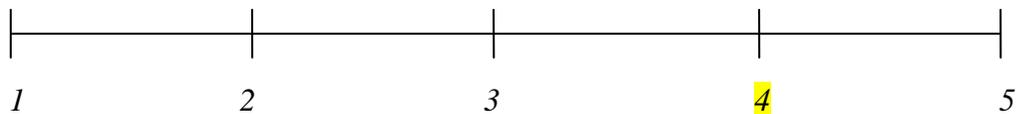
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 **E) Más de 4** F) No se.

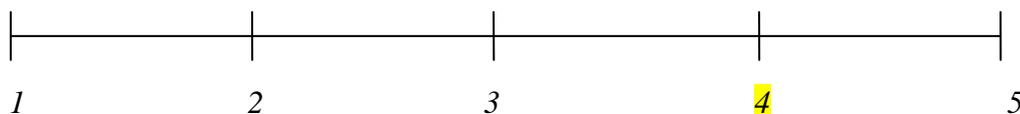
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

- A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 **C) \$60 a \$70**
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

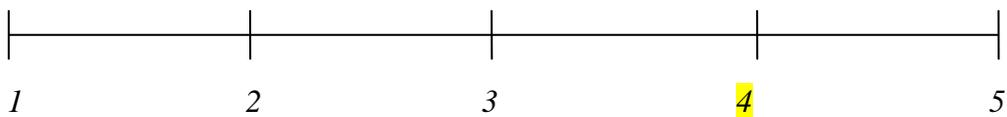
Empresa: Enogarage

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

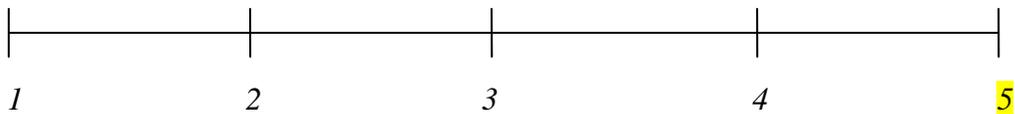
1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



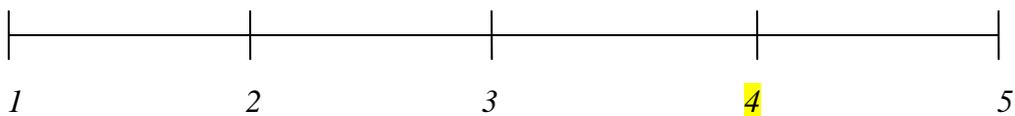
2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



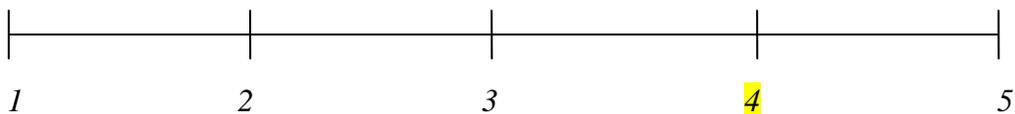
3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



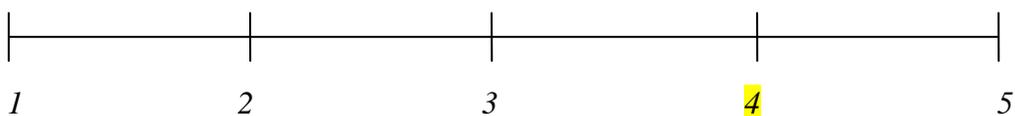
4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



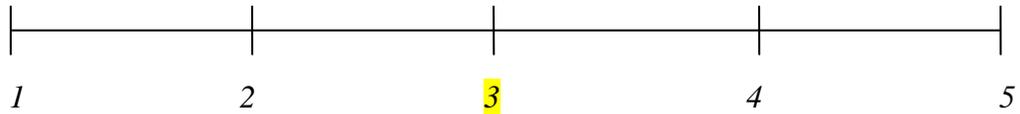
5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



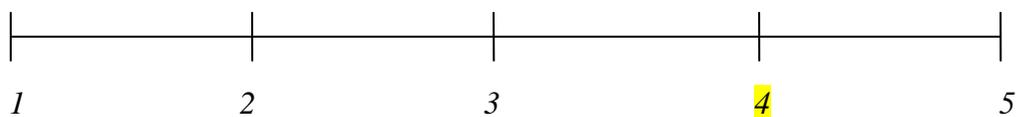
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

- A) 1 B) 2 **C) 3** D) 4 E) Más de 4 F) No se.

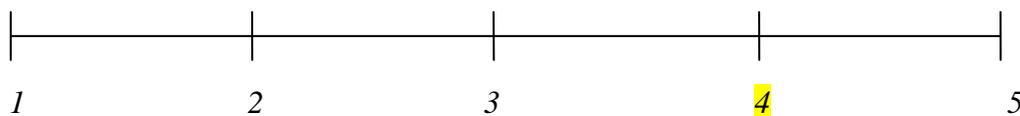
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

- A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 **C) \$60 a \$70**
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

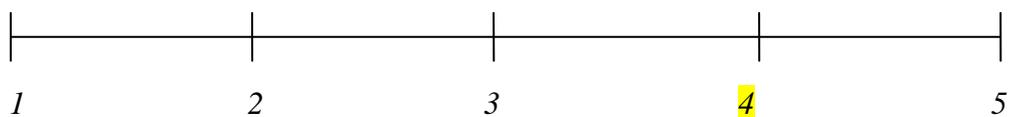
Empresa: Ligier

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

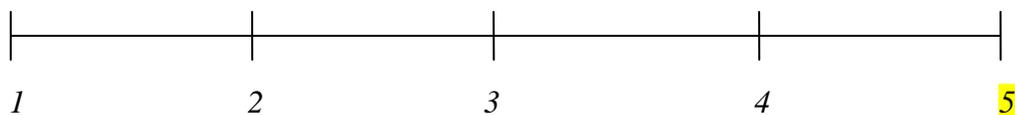
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



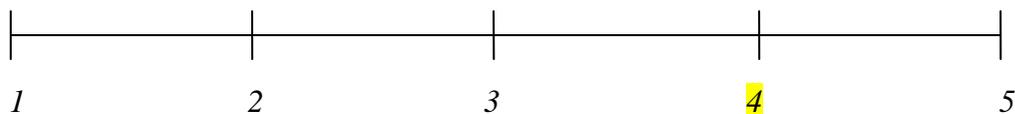
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



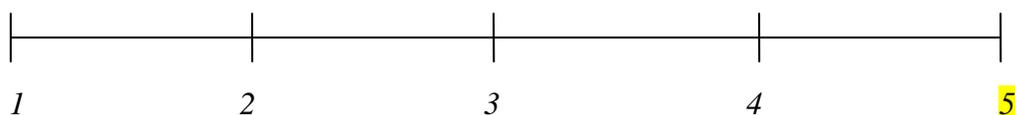
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



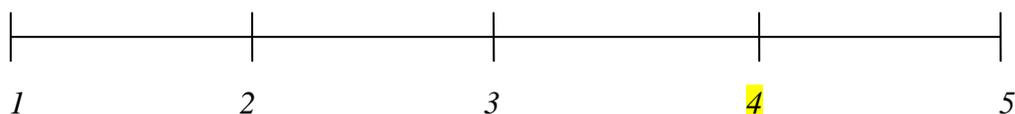
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



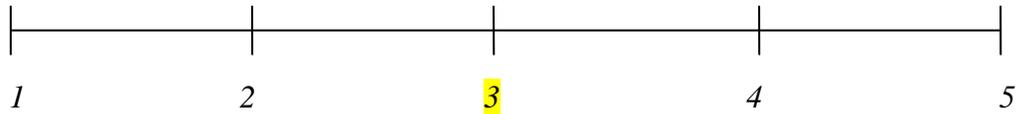
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



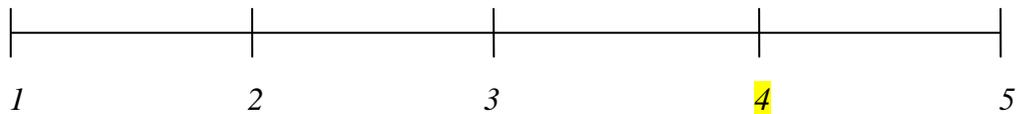
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



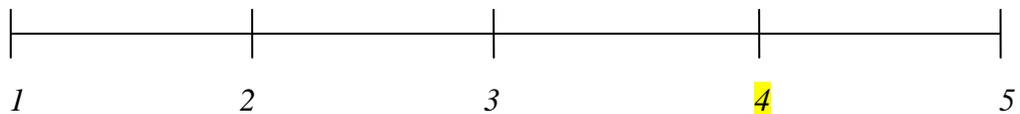
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

A) 1 B) 2 C) 3 **D) 4** E) Más de 4 F) No se.

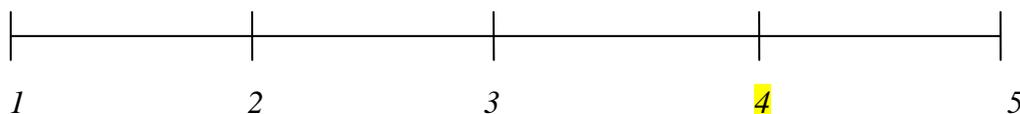
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

Empresa: *El Sótano de Cindo*

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

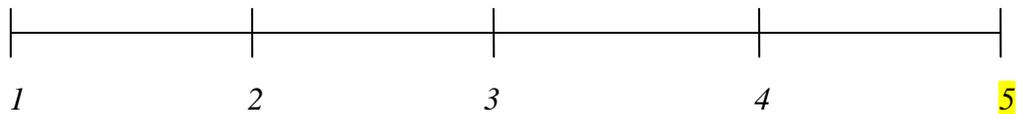
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



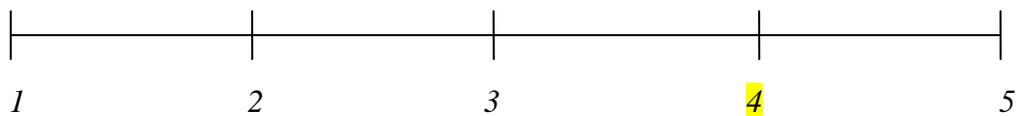
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



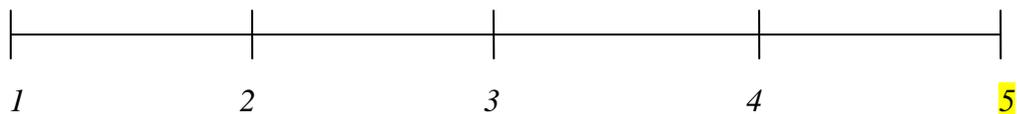
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de varietal.*



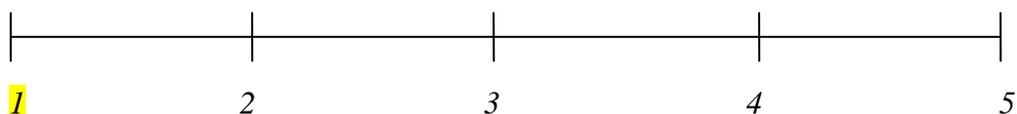
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



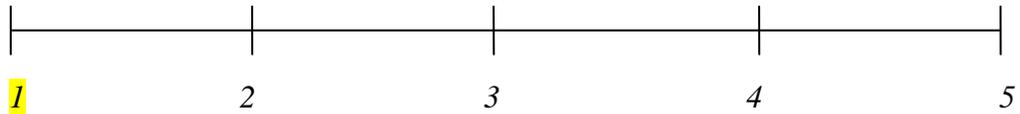
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



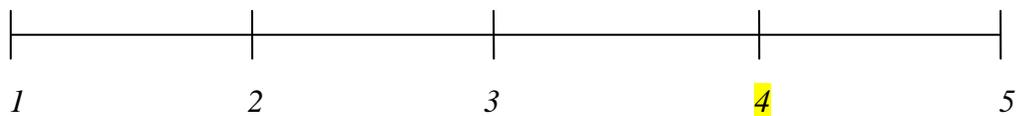
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



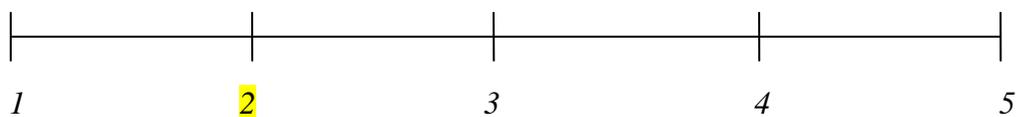
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

A) 1 B) 2 **C) 3** D) 4 E) Más de 4 F) No se.

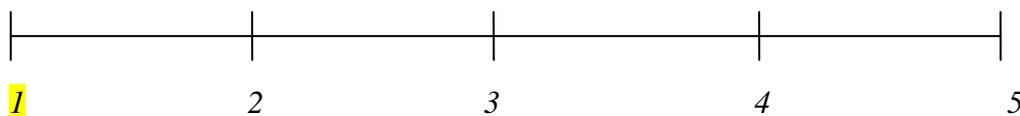
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 **F) Más de \$90.**

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

Empresa: Frappe

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

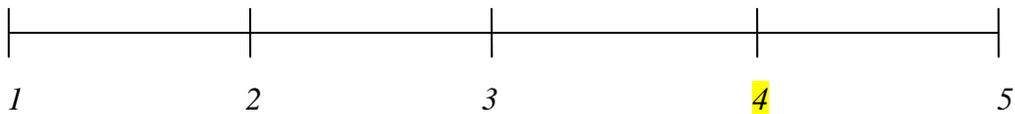
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



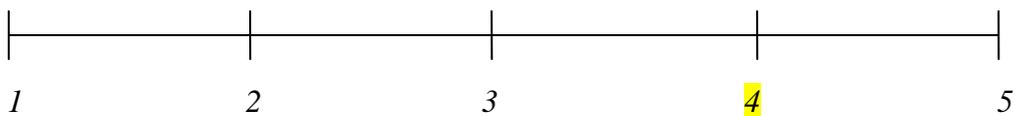
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



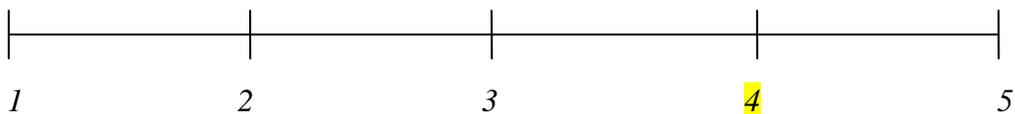
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



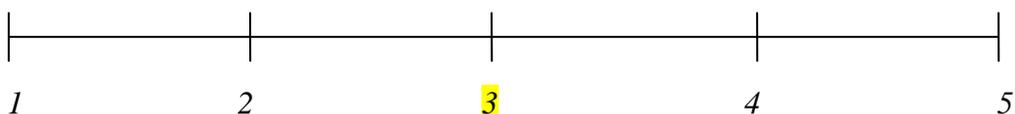
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



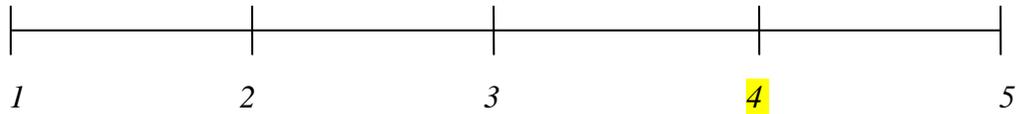
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



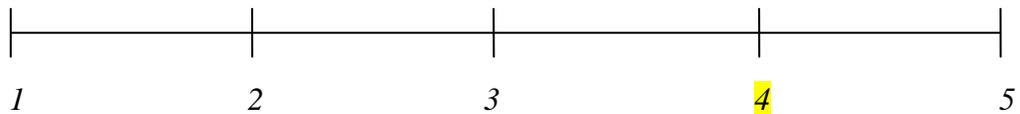
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



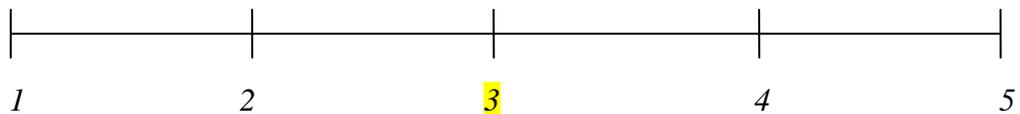
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

A) 1 B) 2 C) 3 **D) 4** E) Más de 4 F) No se.

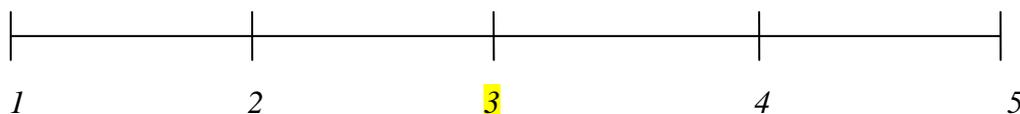
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 **C) \$60 a \$70**
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

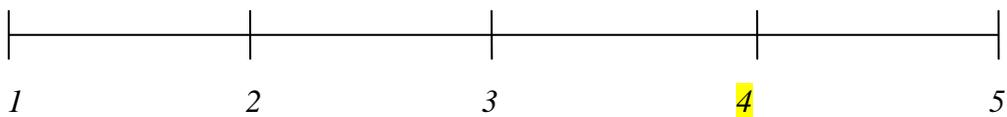
Empresa: Winery

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

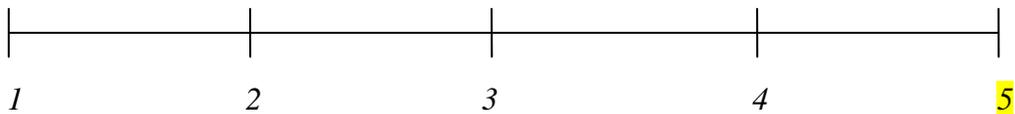
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



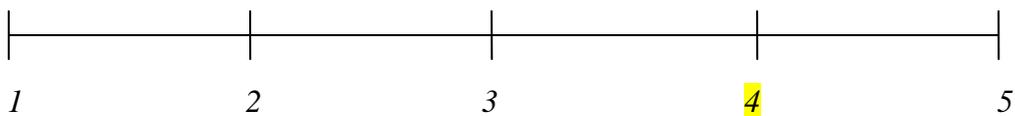
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



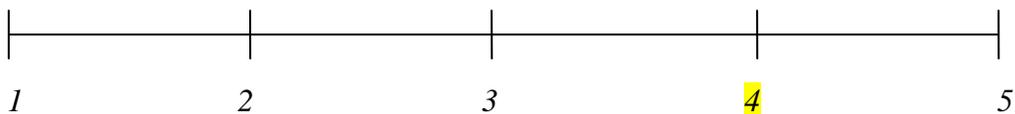
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



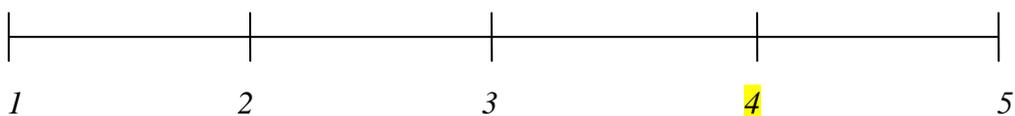
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



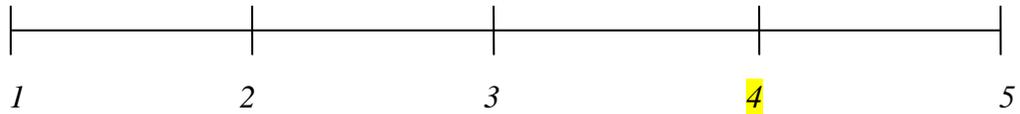
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



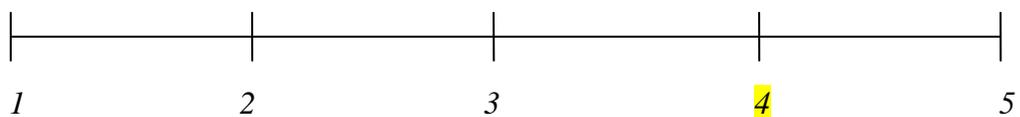
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 **E) Más de 4** F) No se.

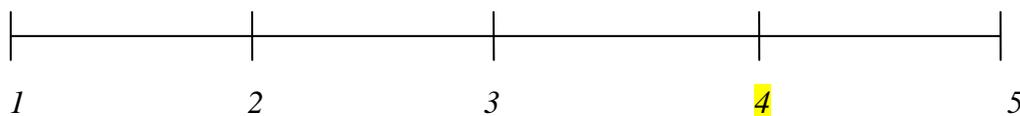
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

- A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

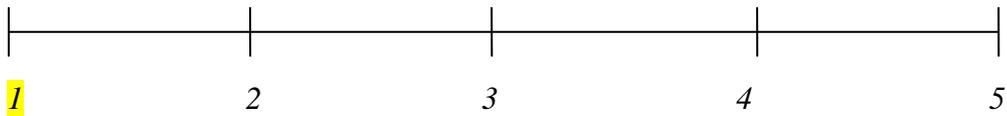
Empresa: Natural Deli

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

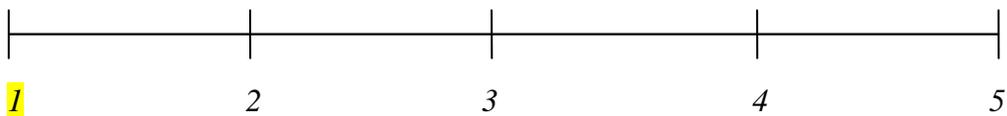
1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

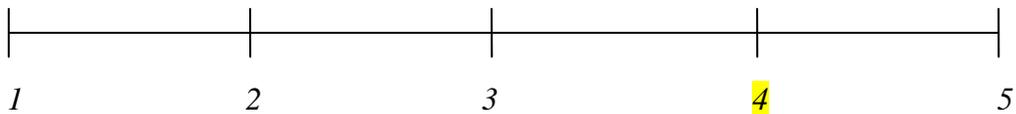
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



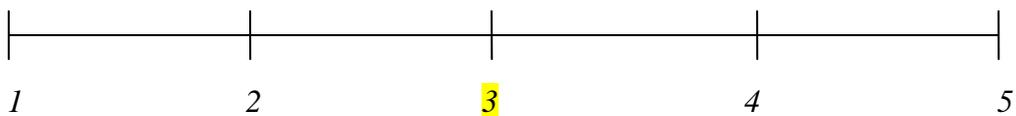
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



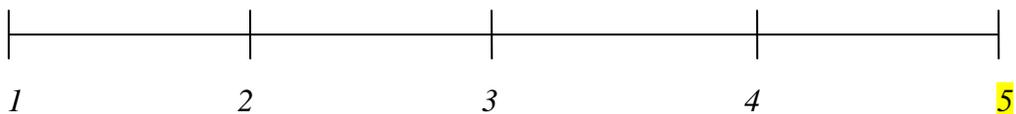
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



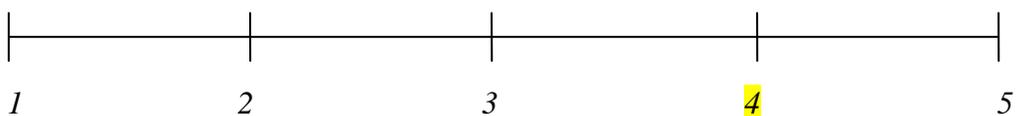
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



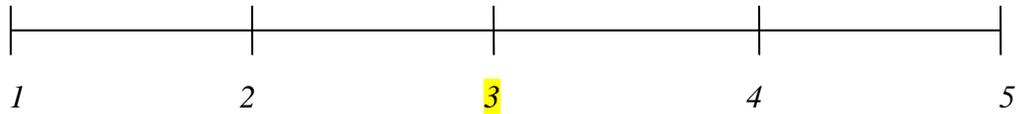
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



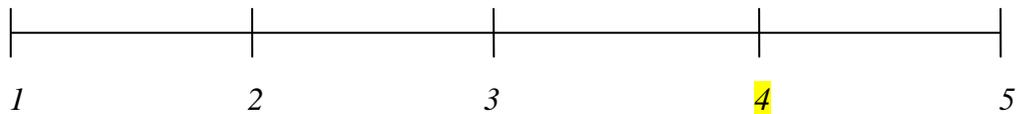
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



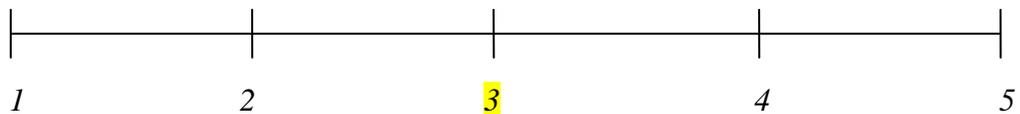
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

A) 1 B) 2 C) 3 **D) 4** E) Más de 4 F) No se.

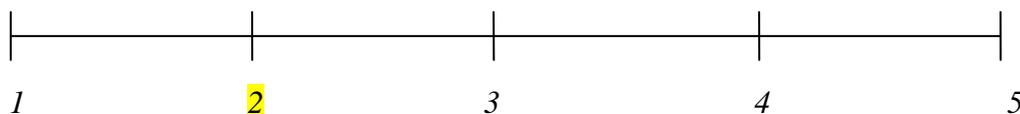
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

A) \$40 a \$50 **B) \$50 a \$60** C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

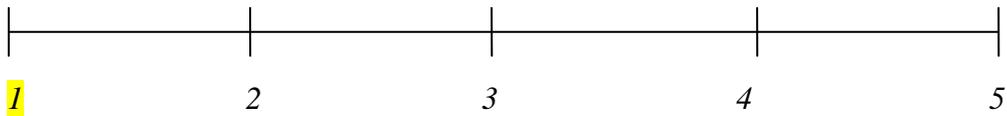
Empresa: Rincón Orgánico

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

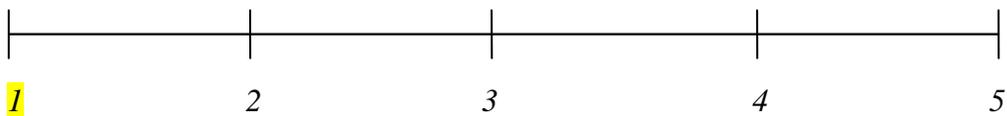
1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

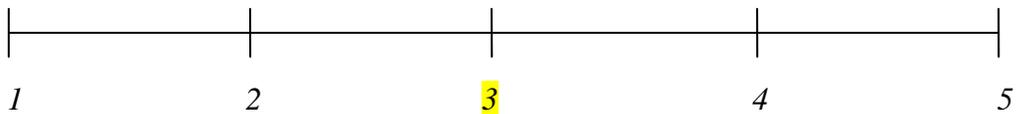
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



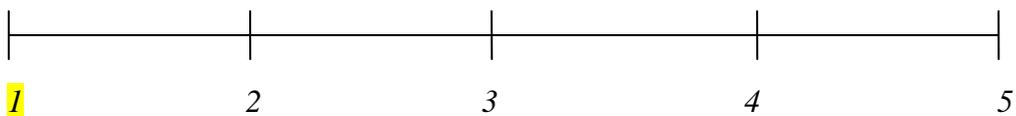
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



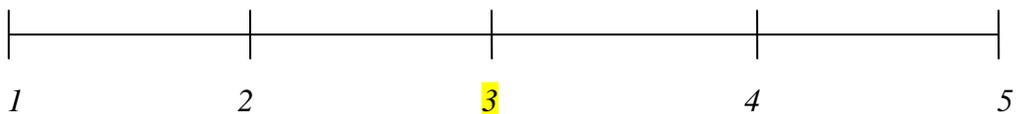
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



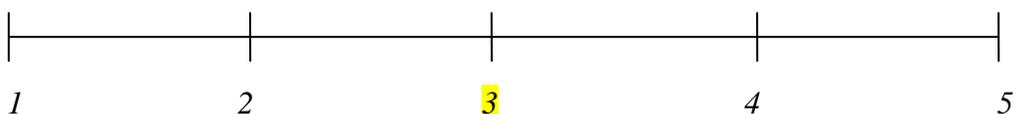
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



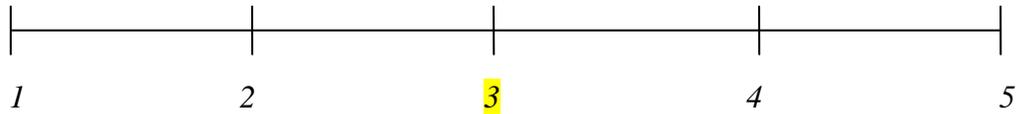
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



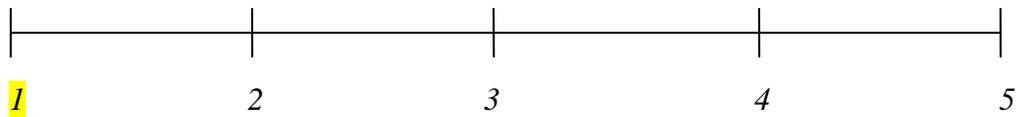
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



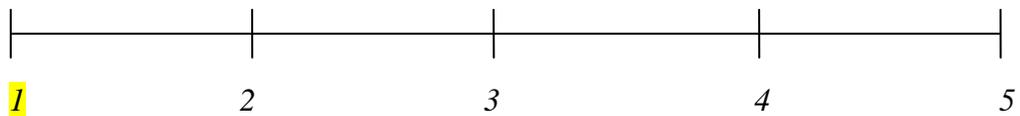
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

- A) 1 B) 2 C) 3 **D) 4** E) Más de 4 F) No se.

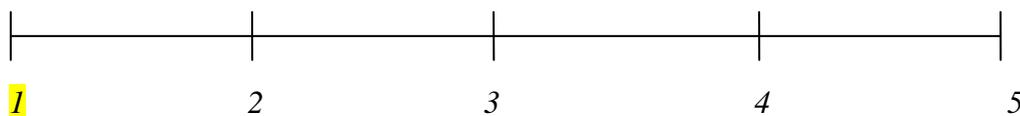
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

- A) \$40 a \$50 **B) \$50 a \$60** C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

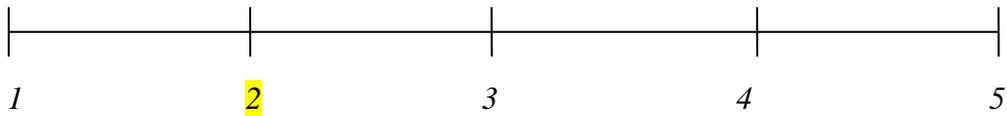
Empresa: Vinocol

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

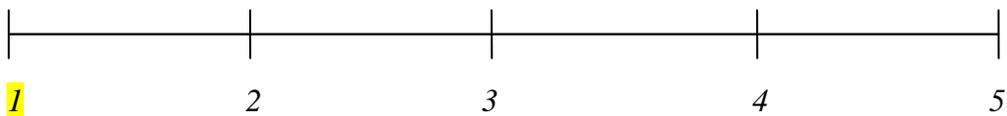
1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

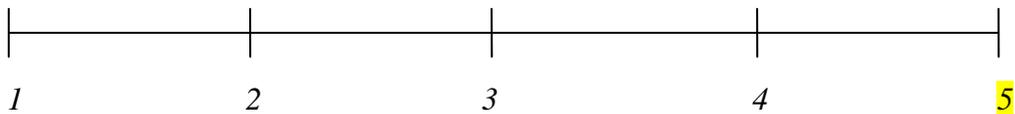
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



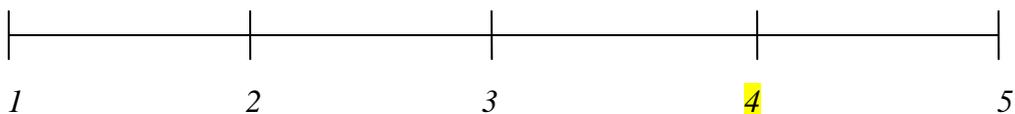
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



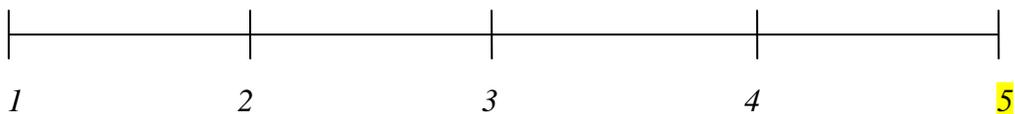
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



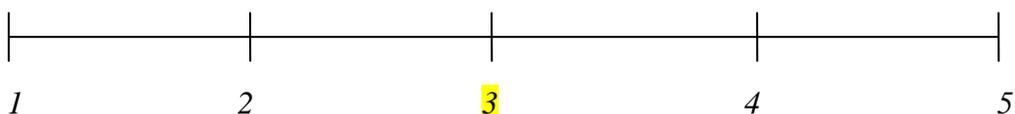
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



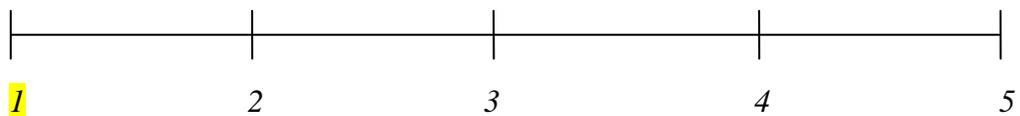
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



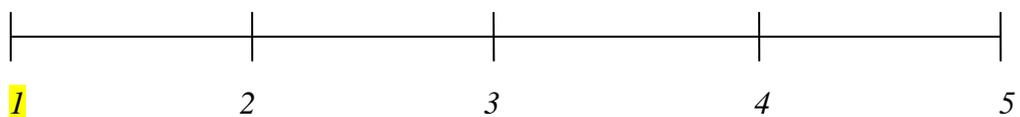
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 **E) Más de 4** F) No se.

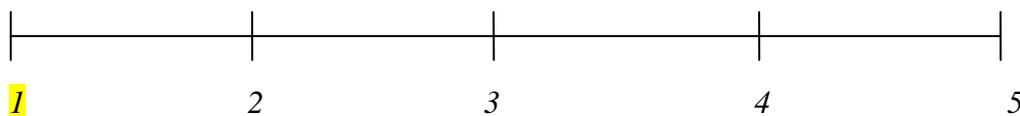
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

- A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

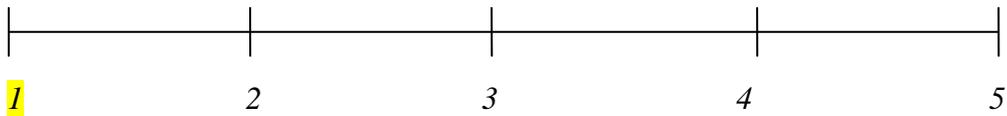
Empresa: Vinoteca Taninos

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

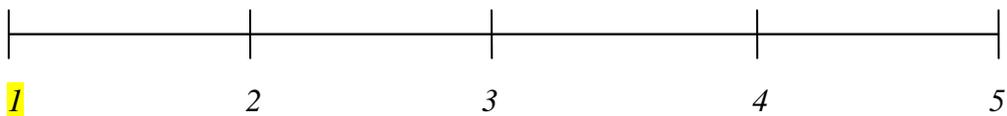
1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

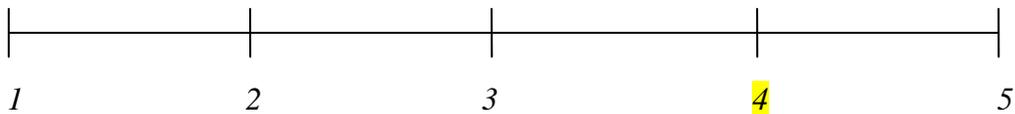
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



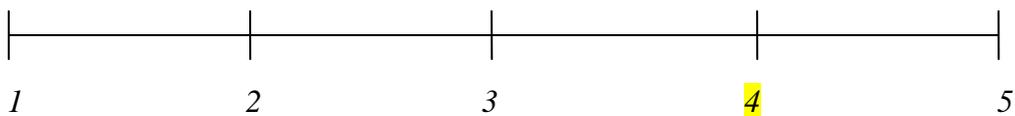
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



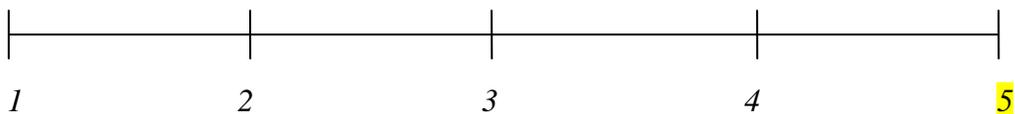
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de variedad.*



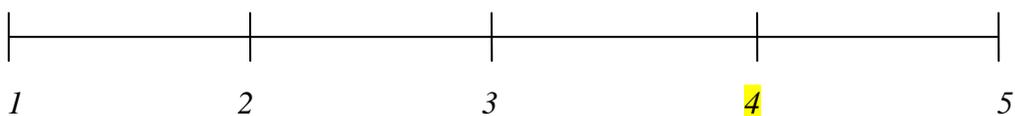
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



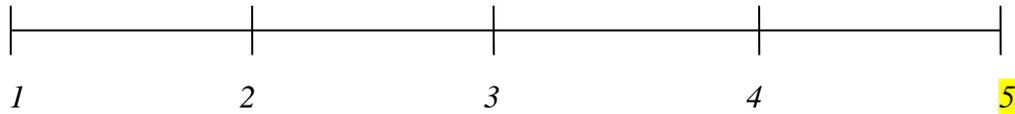
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



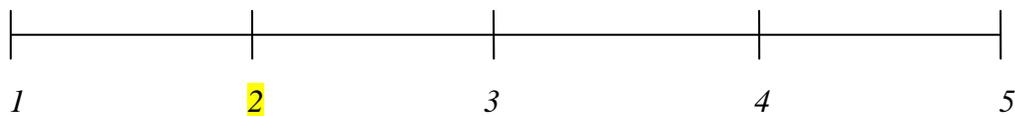
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



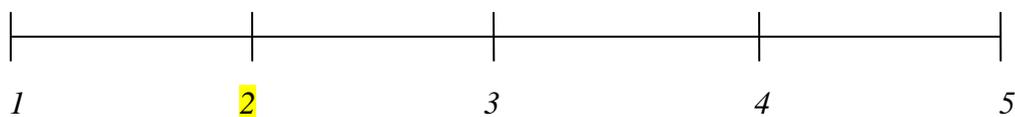
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 E) Más de 4 **F) No se.**

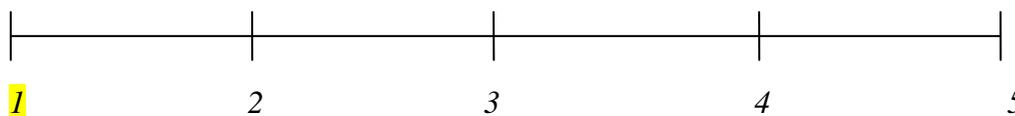
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

- A) \$40 a \$50 **B) \$50 a \$60** C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

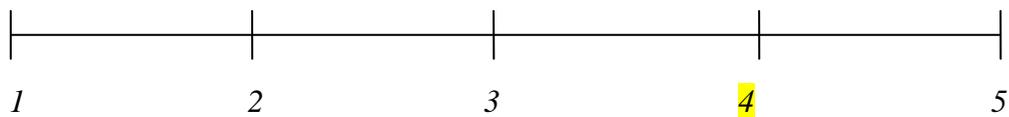
Empresa: Vinoteca Il Bacco

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

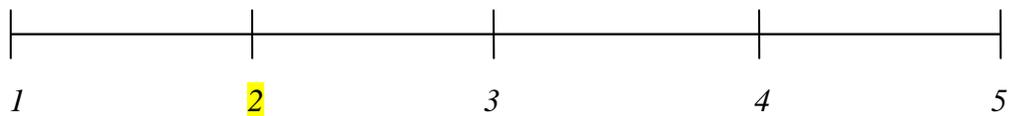
1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

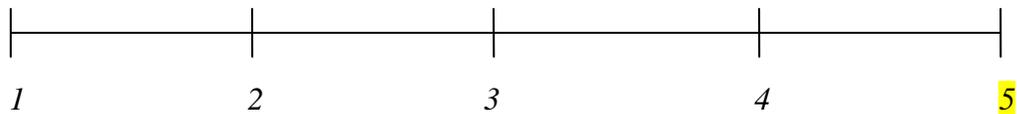
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



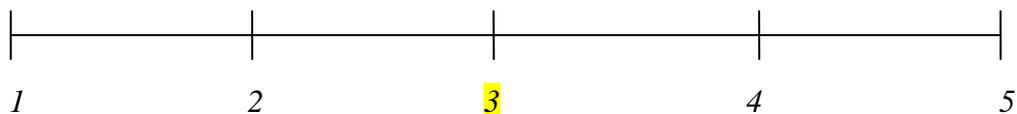
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



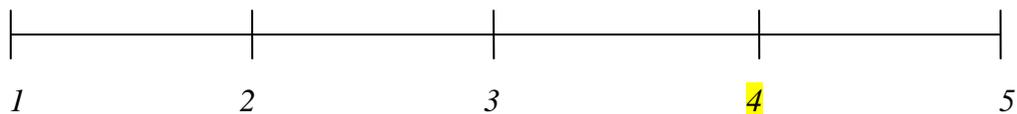
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de varietal.*



- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



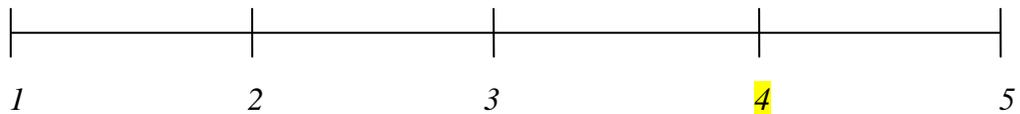
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



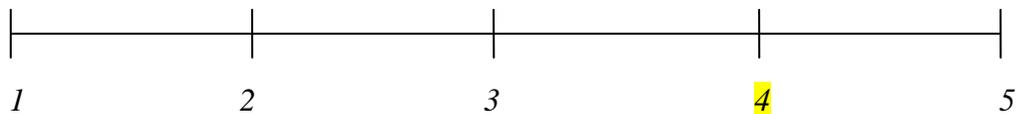
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

- A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 **E) Más de 4** F) No se.

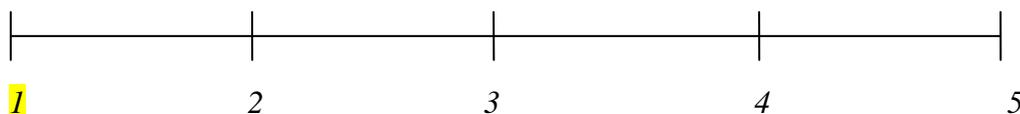
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

- A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 **E) \$80 a \$90** F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Encuestas

Empresa: NANÁ

Encierre con un círculo la opción que considere correcta tomando en cuenta:

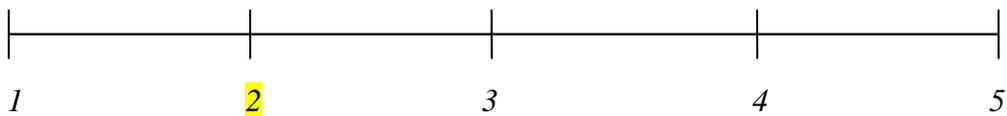
1: Muy en desacuerdo

5: Muy de acuerdo.

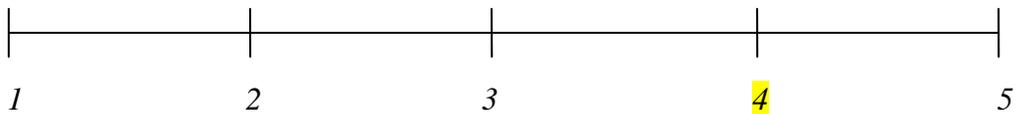
- 1) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a la marca y/o bodega.*



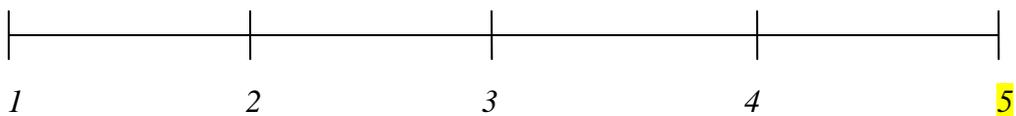
- 2) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base a su packaging.*



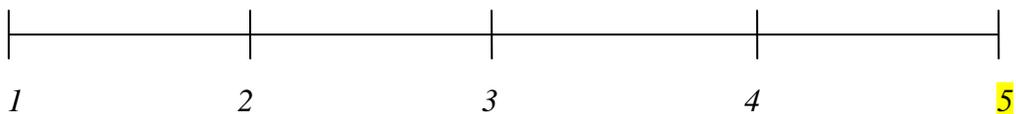
- 3) *El cliente en mi empresa elige un vino orgánico en base al tipo de varietal.*



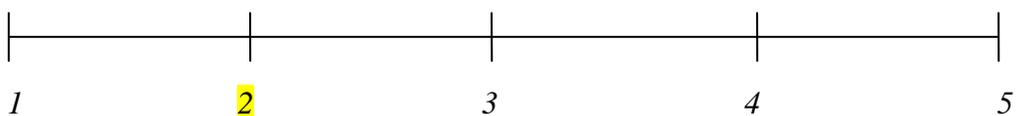
- 4) *El cliente que elige un vino orgánico en mi empresa se encuentra entre los 30 a 45 años.*



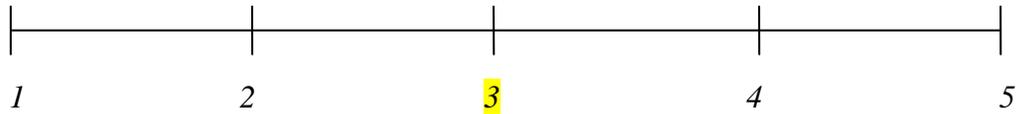
- 5) *Los clientes de mi empresa que compran vinos orgánicos pertenecen a un nivel socioeconómico alto.*



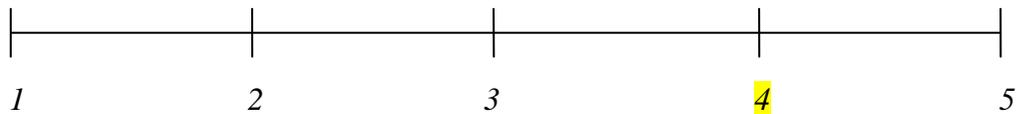
- 6) *La entrada de posibles competidores es un tema muy importante para mi negocio*



7) *El poder de negociación de los compradores es muy importante para mi negocio.*



8) *El poder para negociar que poseen mis proveedores es muy importante a la hora de comprar los productos.*



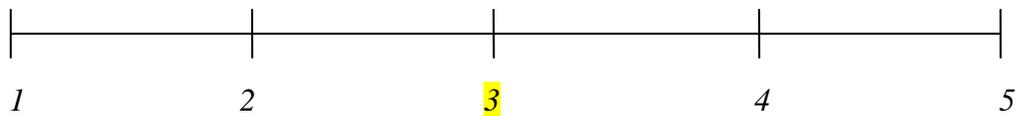
9) *Mi empresa tiene actualmente "x" competidores directos.*

A) 1 B) 2 C) 3 D) 4 **E) Más de 4** F) No se.

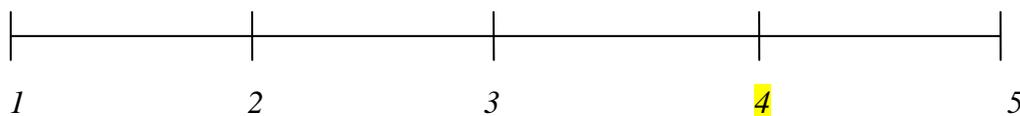
10) *El precio actual de mis vinos orgánicos oscila entre:*

A) \$40 a \$50 B) \$50 a \$60 C) \$60 a \$70
D) \$70 a \$80 E) \$80 a \$90 F) Más de \$90.

11) *La cadena de valor invertida sugiere que es el cliente quien influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto. Esto se ve reflejado claramente en mi empresa.*



12) *Para mi cliente es de suma importancia que el producto este certificado.*



Entrevista Federico Rivera (Jefe de producto alta gama)

- 1) A la hora de optar por un vino orgánico, ¿Cuáles son los factores que influyen en la elección del consumidor?

El primer es la situación de consumo y en función a esta, el segundo filtro es el precio. Cada uno sabe en qué rango moverse de acuerdo a si va a ser un vino para todos los días, para una situación especial o para regalo.

Pasada esta instancia, empiezan a ser más tenidos en cuenta los gustos personales relativos al varietal, a la uva, la elaboración, la presencia de madera, fruta y demás notas.

Finalmente, los consumidores habituales son capaces de distinguir y ya han adoptado los vinos de ciertas bodegas por sobre otras.

- 2) ¿Considera usted que el consumidor actual, dado su grado de mayor conocimiento, influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto? ¿De qué manera?

Esto es relativo. Hasta mediados de la década del 90 la propuesta de la industria era mucho más pobre que lo que es hoy. En ese contexto, el consumidor optaba entre menos alternativas, tanto desde lo marcario como desde el tipo de vino.

Desde el año 94 la industria gozó del desembarco de nuevos capitales, destinados a modernizar la maquinaria. De esta manera el proceso de elaboración logró mayor complejidad y Argentina comenzó a ofrecer vinos de características diversas, lo que multiplicó las posibilidades de competir a nivel mundial y, localmente, provocó un nuevo interés por parte de los consumidores. Es así cómo el paladar del consumidor de vinos fue adquiriendo mayor pericia para distinguir las nuevas tendencias.

Pero aún no ha llegado el tiempo en el que las bodegas adapten sus vinos a lo que el consumidor pueda requerir y no se puede soslayar que la cantidad de bodegas existentes logran ofrecer una variedad tal que no queda demanda por cubrir.

- 3) ¿Qué grado de importancia le otorga usted a los siguientes actores dentro del mercado? Proveedores – Clientes- Competidores- Productos sustitutos- Posibles nuevos competidores.

500%. 100% a cada uno. En la matriz de Porter todos los actores juegan un rol preponderante para el negocio. Es cierto que en una industria tan atomizada como la vitivinícola, la cantidad de bodegas que ofrecen sus productos provocan una disparidad de fuerzas frente a los clientes y el comportamiento de la competencia sienta antecedente para las demandas del trade.

- 4) ¿Qué bodegas piensa usted como posibles competidores a futuro en el segmento de vinos orgánicos?

Callia, Nieto, Las Moras. En general bodegas que hoy están más atentas a la innovación y las nuevas tendencias...

- 5) ¿Dentro de qué rango de precios ubicaría usted a los futuros vinos orgánicos de su bodega? Este rango, ¿Difiere sustancialmente del precio actual de dichos vinos en el mercado?

Creo que el precio no debería ser muy alto. Lo light, lo natural y lo orgánico en la mente del consumidor se relacionan a lo incompleto, al alimento o bebida de dieta. Esto se contrapone a un asado, pastas, o tabla de fiambres, que de incompleto no tienen nada. Asociado a estos permitidos, con los que la gente es conciente de que está yendo a fondo, está el vino. Es difícil pensar en una “buena comida”, acompañada de un vino que no ofrezca todo, que retacee algo... Por todo esto, resulta complicado pensar, al menos en un primer momento en que se vaya a pagar un precio demasiado alto por un vino orgánico.

- 6) ¿Cuáles son los canales de distribución más adecuados para la comercialización de dichos vinos orgánicos? ¿Por qué?

Vinotecas, en su carácter de especialistas y gastronomía orgánica.

- 7) ¿Cuántos intermediarios son necesarios para llevar un vino fino hasta el cliente? ¿De que manera influyen en el negocio?

Depende de los canales y el grado de importancia del cliente. A los principales restaurantes y vinotecas se les vende en forma directa por lo que implica la construcción de marca en los mismos. También a los supermercados pero más por una cuestión de volumen. A resto de los clientes se llega por medio de distribuidores.

Entrevista Daniel Cacace (Gerente nacional de ventas)

- 1) A la hora de optar por un vino orgánico, ¿Cuáles son los factores que influyen en la elección del consumidor?

Lo primero es el precio, los consumidores tienen en general. Un set de opciones dentro de un rango de precios, y aprovechan mucho las ofertas dentro de este.

En los segmentos de vinos más caros, entran en juego variables como la novedad, el prestigio, el aval de la Bodega, el enólogo, los premios internacionales, etc.. y el precio deja de ser la variable de mayor peso.

- 2) ¿Considera usted que el consumidor actual, dado su grado de mayor conocimiento, influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto? ¿De qué manera?

Siempre el consumidor es determinante, dependiendo del segmento de productos, el consumidor espera en los vinos distintas características.

Por ejemplo, un consumidor de vinos de más de \$100, espera vinos con paso por madera, de color intenso y buen cuerpo.

- 3) ¿Qué grado de importancia le otorga usted a los siguientes actores dentro del mercado? Proveedores – Clientes- Competidores- Productos sustitutos- Posibles nuevos competidores.

Son los más importantes para analizar, a la hora de lanzar un producto nuevo.

El orden siempre es relativo a mi posición competitiva.

- 4) ¿Qué bodegas piensa usted como posibles competidores a futuro en el segmento de vinos orgánicos?

Todas las grandes, ya que son las que tienen mayor posibilidad de comunicar un concepto por ahora poco difundido, pero con gran futuro.

- 5) ¿Dentro de qué rango de precios ubicaría usted a los futuros vinos orgánicos de su bodega? Este rango, ¿Difiere sustancialmente del precio actual de dichos vinos en el mercado?

Entre los \$60 y \$80.

- 6) ¿Cuáles son los canales de distribución más adecuados para la comercialización de dichos vinos orgánicos? ¿Por qué?

Las vinotecas y la gastronomía de alta gama. Ambos canales cuentan con personal especializado, para explicar un concepto de vinos como este.

- 7) ¿Cuántos intermediarios son necesarios para llevar un vino fino hasta el cliente?
¿De que manera influyen en el negocio?

Siempre depende de la Plaza.

La cantidad de intermediarios, siempre influye en el precio final al consumidor, sobre todo porque cada uno necesita de su margen.

Por otra parte, cuanto mas larga es la cadena, más difícil es comunicar un nuevo concepto. Los mensajes pierden fuerza y habitualmente sufren modificaciones.

En Capital y GBA:

Bodega- vinoteca o restaurante- Consumidor

En interior:

Bodega-Distribuidor –vinoteca o restaurante- Consumidor

Entrevista Santiago Raghianti (gerente comercial)

- 1) A la hora de optar por un vino orgánico, ¿Cuáles son los factores que influyen en la elección del consumidor?

Lo primero que manda es la ocasión de consumo, si es para consumir o para regalar, una vez definido esto se busca un segmento de precios y una vez dentro de este ultimo se elige por marca y varietal. El consumidor actual por lo general tiene un set definido de marcas

- 2) ¿Considera usted que el consumidor actual, dado su grado de mayor conocimiento, influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto? ¿De qué manera?

Si, definitivamente, todo nace desde el consumidor, si bien hay compañías que tienen un perfil están muy dispuestos a adaptar sus productos a las tendencias y al consumidor

- 3) ¿Qué grado de importancia le otorga usted a los siguientes actores dentro del mercado? Proveedores – Clientes- Competidores- Productos sustitutos- Posibles nuevos competidores.

Competidores – clientes – posibles nuevos competidores – sustitutos – proveedores
Hay más de 10.000 proveedores para mil bodegas

- 4) ¿Qué bodegas piensa usted como posibles competidores a futuro en el segmento de vinos orgánicos?

Siempre el que pega primero pega dos veces, si bien es un producto de nicho Santa Julia comenzó desde el principio.

- 5) ¿Dentro de qué rango de precios ubicaría usted a los futuros vinos orgánicos de su bodega? Este rango, ¿Difiere sustancialmente del precio actual de dichos vinos en el mercado?

Entre los 60 y 80 pesos, dedicado a consumidores jóvenes

- 6) ¿Cuáles son los canales de distribución más adecuados para la comercialización de dichos vinos orgánicos? ¿Por qué?

Los canales más adecuados serían los deli market, tiendas orgánicas, vinotecas.

- 7) ¿Cuántos intermediarios son necesarios para llevar un vino fino hasta el cliente? ¿De qué manera influyen en el negocio?

Bodega – distribuidores para mejor cobertura – vinotecas.

Entrevista Federico Golja (jefe de producto)

- 1) A la hora de optar por un vino orgánico, ¿Cuáles son los factores que influyen en la elección del consumidor?

Dado el segmento donde se encuentran estos vinos y dentro de un set de marcas predefinidas por el consumidor es probable que predomine el precio, luego el varietal preferido.

- 2) ¿Considera usted que el consumidor actual, dado su grado de mayor conocimiento, influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto? ¿De qué manera?

El consumidor actual si bien aumento en gran medida su grado de conocimiento aun es muy sensible a las tendencias de consumo.

- 3) ¿Qué grado de importancia le otorga usted a los siguientes actores dentro del mercado? Proveedores – Clientes- Competidores- Productos sustitutos- Posibles nuevos competidores.

Importan en orden: clientes, proveedores, competidores, sustitutos, potenciales competidores.

Sin duda, el más importante, es el cliente.

- 4) ¿Qué bodegas piensa usted como posibles competidores a futuro en el segmento de vinos orgánicos?

Santa Julia, Nieto Senetiner por nombre propio pueden llegar a ser muy fuertes en el segmento.

- 5) ¿Dentro de qué rango de precios ubicaría usted a los futuros vinos orgánicos de su bodega? Este rango, ¿Difiere sustancialmente del precio actual de dichos vinos en el mercado?

\$60 - \$80

- 6) ¿Cuáles son los canales de distribución más adecuados para la comercialización de dichos vinos orgánicos? ¿Por qué?

Sin dudas hay canales que resultan mejores que otros según el segmento de vino en el que estemos centrados. En este caso dado sus características las vinotecas pueden resultar muy bien. Luego, una vez aceptado por el consumidor, la distribución hace el resto.

- 7) ¿Cuántos intermediarios son necesarios para llevar un vino fino hasta el cliente?
¿De que manera influyen en el negocio?

La cantidad de intermediarios depende según el canal, en el caso de las vinotecas según lo que hablamos pueden ser a través de distribuidoras o directamente con la bodega.

Entrevista Lisandro Luppi (gerente de marketing)

- 1) A la hora de optar por un vino orgánico, ¿Cuáles son los factores que influyen en la elección del consumidor?

En primer grado se define la situación de consumo, una vez clara ella por lo general el segundo factor a definir es el precio y luego de ello el varietal

- 2) ¿Considera usted que el consumidor actual, dado su grado de mayor conocimiento, influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto? ¿De qué manera?

El consumidor actual sabe mucho y es muy tenido en cuenta por las bodegas a la hora de definir sus productos, se tiene muy en cuenta las tendencias de consumo

- 3) ¿Qué grado de importancia le otorga usted a los siguientes actores dentro del mercado? Proveedores – Clientes- Competidores- Productos sustitutos- Posibles nuevos competidores.

El cliente es el más importante, luego competidores – sustitutos – posibles competidores - proveedores

- 4) ¿Qué bodegas piensa usted como posibles competidores a futuro en el segmento de vinos orgánicos?

Santa Julia y Nieto Senetiner pueden ser muy fuertes en este segmento

- 5) ¿Dentro de qué rango de precios ubicaría usted a los futuros vinos orgánicos de su bodega? Este rango, ¿Difiere sustancialmente del precio actual de dichos vinos en el mercado?

Seguramente entre los \$60 y \$80.

- 6) ¿Cuáles son los canales de distribución más adecuados para la comercialización de dichos vinos orgánicos? ¿Por qué?

Las vinotecas ya que poseen personal especializado que pueden responder las preguntas de los consumidores y orientarlos a la hora de la compra

- 7) ¿Cuántos intermediarios son necesarios para llevar un vino fino hasta el cliente? ¿De qué manera influyen en el negocio?

Entre 3 y 4 intermediarios teniendo en cuenta la bodega. Estos serían: Bodega – distribuidora – vinoteca - consumidor

Cuestionario al Enologo Sergio Casé

- 1) ¿Cuáles son los requisitos mínimos necesarios para certificar un vino como producto orgánico?

Los requisitos para certificar un producto como organico basicos son la no intervencion en la produccion del vino ya sea con pesticidad o productos quimicos, luego es necesario certificar mas de una cosecha para poder sacar el producto a la venta.

Por otra parte es necesario separar el vino organico del resto de los vinos comunes, se deben usar barricas sin uso para que no esten “contaminadas”

- 2) ¿Qué papel juegan las certificadoras en nuestro mercado?

Las certificadoras son fundamentales para el mercado ya que sin ellas no habria forma alguna de garantizar el producto y su calidad de organico, lo cual es la esencia de este tipo de productos y por lo cual son elegidos por el consumidor

- 3) ¿Cuánto dura el proceso de certificación?

En el caso de los vinos debemos certificar cuatro cosechas para poder comercializar el producto. En cuanto al proceso de certificacion en si, se hace una inspeccion programada donde se muestran y evaluan las condiciones del producto y su almacenamiento.

- 4) ¿Qué medidas de control se establecieron en la bodega para el tratamiento de los vinos orgánicos?

Como te comente anteriormente, es necesario almacenar el vino en barricas nuevas para evitar la contaminacion del producto, esto a su vez le brinca una mayor calidad. Por otro lado, los viñedos estan rodeados de un habitat que se diseño especilamente para la preservacion de los mismos, se plantaron flores especiales para atraer a los insectos, se instalo una granja para formar un ecosistema completo que rodea al producto.

- 5) ¿Considera usted que el consumidor actual, dado su grado de mayor conocimiento, influye en gran medida a la hora de establecer las características de un producto? ¿De qué manera?

Este es un tema que se discute mucho en la actualidad, es cierto que el consumidor actual sabe mucho mas que hace unos años y su opinion es de suma importancia ya que al fin y al cabo nosotros trabajamos para ellos, para que el producto les guste y lo consuman. Sin embargo, no todo lo que el cliente quiere se puede cumplir, sobre todo en el caso de los vinos organicos donde es un sabor ciento por ciento natural y no hay quimicos que lo modifiquen.