



Trabajo final de la Carrera de Ingeniería Industrial Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería – Universidad Nacional de Mar del Plata.

Mar del Plata – 21/12/2018

Evaluación de la factibilidad para la instalación de una distribuidora de vinos procedentes de la provincia de Mendoza en la ciudad de Mar del Plata

Beuk Lautaro



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Título del trabajo:

Evaluación de la factibilidad para la instalación de una distribuidora de vinos procedentes de la provincia de Mendoza en la ciudad de Mar del Plata

Autor

Beuk, Lautaro

Nombre y procedencia de los evaluadores

Mg. Ing. Adolfo Onaine

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Ingeniería

Ing. Guillermo Carrizo

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Ingeniería

Director

Ricardo de Elorza

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Ingeniería

Co-Director

Alberto López

Universidad Nacional de Mar del Plata

Facultad de Ingeniería

ÍNDICE

ÍNDICE.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
TABLA DE SIGLAS.....	xi
RESUMEN	12
PALABRAS CLAVES.....	12
CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	13
Descripción del sector	14
Estructura de trabajo	15
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	16
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	16
Evaluación externa	17
Estrategias genéricas de Porter.....	17
Segmentación de Mercados.....	18
Demanda potencial	18
Demanda disponible	18
Demanda calificada	19
Mix de Marketing	19
Gestión de stock.....	19
Conceptos claves en la gestión de stock	20
Sistemas de reaprovisionamiento.....	20
Rentabilidad	22
CAPITULO 3: ANÁLISIS	23
Análisis sectorial.....	23
Situación actual del mercado	23
Evolución de los despachos de vino al mercado interno	25
Diagnóstico para la comercialización del Vino Tinto.....	26
Diagnóstico para la comercialización del Vino Rosado	28
Diagnóstico para la comercialización del Vino blanco	29

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

Diagnóstico para la comercialización del Vino Blend.....	30
Conclusión del estado actual del mercado	31
Análisis estratégico.....	31
Análisis de la 5 fuerzas de Porter	31
Análisis externo	35
Conclusión de la etapa de análisis estratégico.....	37
Definición de la estrategia.....	38
CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING.....	39
Estrategia de Segmentación del Plan de Marketing	39
Atributos del vino como motivador de compra	39
Clasificación de los vinos en función del precio de venta	40
Definición de segmentos.....	42
Estimación de la demanda	44
Estimación de la demanda potencial	44
Estimación de la demanda disponible.....	45
Estimación de la demanda calificada	45
Planteamiento de objetivos	46
Objetivos Cuantitativos	47
Objetivos Cualitativos.....	47
Estimación de la demanda proyectada.....	47
Demanda pronosticada	48
Estrategias de Marketing Operativo	51
Fundamentos de la Estrategia de Producto	51
Fundamentos de la Estrategia de comunicación	52
Fundamentos de la estrategia de Distribución	54
Fundamentos de la Estrategia de Precio.....	55
CAPITULO 5: PLAN DE VENTAS.....	58
Objetivos	58
Gestión de la dirección de ventas	59
Estructura organizacional.....	59
Estructura de ventas	59
Justificación de la estructura de ventas	60

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

Implementación de la estructura de ventas propuesta.....	60
Definición del área comercial.....	60
Cuota de ventas.....	62
Fuerza de venta y esquema de trabajo.....	63
Objetivos del plan de trabajo en zona.....	63
Objetivos Cuantitativos.....	63
Objetivos Cualitativos.....	63
Régimen de visitas a clientes.....	63
Acciones de venta.....	64
Registro del pedido de venta.....	65
Selección y formación.....	65
Remuneraciones.....	65
Métricas para evaluar el desempeño del área de ventas.....	67
CAPITULO 6: PLAN DE DISTRIBUCIÓN Y LOGISTICA.....	68
Objetivos.....	68
Canal de distribución.....	68
Transporte.....	68
Transporte Mendoza-Mar del Plata.....	69
Transporte dentro de Mar del Plata.....	69
Diagrama y régimen de visitas.....	69
Hojas de ruta.....	70
Selección de equipo.....	70
Sistema de reaprovisionamiento.....	71
Ubicación del almacén y oficinas.....	72
Área del almacén.....	72
Distribución en planta.....	72
Actividades del área de Almacén.....	72
Flujos de información y procesamiento de pedidos.....	74
Gestión del proceso de ventas.....	74
Gestión del proceso de compra.....	75
Indicadores.....	77
CAPITULO 7: ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA.....	78

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

Análisis de Inversión y costos.....	78
Inversión.....	78
Costos.....	78
Cuadro de flujo de fondos.....	79
Análisis de resultados.....	80
Análisis de flujo de caja.....	80
Análisis de rentabilidad.....	80
Análisis punto de equilibrio.....	82
Estructura de costos.....	84
Análisis de costos fijos.....	84
CAPITULO 8: CONCLUSIONES.....	86
Bibliografía.....	88
ANEXOS.....	91
Anexo 1 - Estimación de la demanda potencial y disponible.....	92
Anexo 2 - Desarrollo de encuesta para estudio de mercado.....	94
Anexo 3 – Modelo de encuesta realizado y análisis de resultados.....	95
Resultados obtenidos.....	95
<i>Composición de las ventas</i>	95
Análisis de los datos y conclusiones.....	99
<i>Composición de las ventas</i>	99
Anexo 4 - Estimación del tamaño muestral.....	101
Anexo 5 - Cálculo de la demanda calificada.....	103
Anexo 6 - Estimación de la demanda proyectada.....	104
Anexo 7 - Demanda Pronosticada.....	106
Anexo 8 - Nivel de servicio.....	107
Anexo 9 - Selección del transporte.....	108
Ruta Mendoza – Buenos Aires – Mar del Plata.....	108
Ruta Mendoza – Mar del Plata.....	109
Evaluación y conclusiones.....	109
Anexo 10 - Circuito de visitas a clientes.....	110
Anexo 11 - Costos de stock.....	111
Anexo 12 - Estrategia de pedido.....	114

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

Escenario anual 1	114
Escenario anual 2	114
Escenario anual 3	115
Escenario mensual 1.....	115
Escenario mensual 2.....	115
Escenario mensual 3.....	116
Anexo 13 - Selección de ubicación	117
Anexo 14 - Área del almacén y costo de alquiler	120
Anexo 15 - Inversión.....	122
Anexo 16 Análisis costos	123
Costos fijos	123
Costos variables.....	124
Anexo 17 – Cálculo de la tasa de corte	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución de los despachos al mercado interno de vino varietal por color en miles de litros.	25
Tabla 2: Evolución de los despachos al mercado interno de vino tinto con mención varietal en litros.	26
Tabla 3: Despacho al mercado interno de vino tinto Malbec en litros.	27
Tabla 4: Evolución de los despachos al mercado interno de vino rosado con mención varietal en Litros.	29
Tabla 5: Evolución de los despachos al mercado interno de vino blanco con mención varietal en Litros.	30
Tabla 6: Consumo estimado de vino per cápita en litros.	44
Tabla 7: Ventas anuales estimadas.	48
Tabla 8: Demanda estimada para el primer periodo en cajas.	50
Tabla 9: Demanda estimada para el segundo periodo en cajas.	50
Tabla 10: Demanda estimada para el tercer periodo en cajas.	50
Tabla 11: Demanda estimada para el cuarto periodo en cajas.	50
Tabla 12: Demanda estimada para el quinto periodo en cajas.	50
Tabla 13: Costo de lista por caja de 6 unidades y precio sugerido de venta al consumidor por botella (2017).	55
Tabla 14: Costo real en pesos por caja de 6 unidades en función de las distintas bonificaciones que otorga la bodega.	56
Tabla 15: Precio de venta en pesos por caja de 6 unidades.	57
Tabla 16: Cuota de ventas en cajas.	62
Tabla 17: Sueldos del convenio de empleados de trabajo de comercio.	66
Tabla 18: Costos por periodo en pesos.	79
Tabla 19: Flujo de fondos en pesos.	80
Tabla 20: Flujo de caja acumulado en pesos.	81
Tabla 21: Comparación ventas estimadas en cajas y ventas para el punto de equilibrio.	83
Tabla 22: Participación en venta de cada tipo de vino por grupo de punto de venta.	97
Tabla 23: Resultados de encuesta en función de cada segmento.	99
Tabla 24: Valor de Z en función del nivel de confianza.	101
Tabla 25: Evolución de la demanda para el año 2017.	106
Tabla 26: Demanda pronosticada en cajas para el año 2017.	106
Tabla 27: Costo promedio en pesos.	108
Tabla 28: Costos reales del producto en cajas y en pesos.	111
Tabla 29: Costos en pesos de caja con bonificación por arreglo inicial, condición de pago y transporte, costo unitario, y precio de venta en pesos.	112
Tabla 30: Resumen costos en pesos para el escenario anual 1.	114
Tabla 31: Resumen costos en pesos para el escenario anual 2.	114
Tabla 32: Resumen de costos en pesos para el escenario anual 3.	115
Tabla 33: Resumen de costos en pesos para el escenario mensual 1.	115

Tabla 34: Resumen de costos en pesos para el escenario mensual 2.	116
Tabla 35: Resumen de costos en pesos para el escenario mensual 3.	116
Tabla 36: Comparación de costos de stock en pesos.....	116
Tabla 37: Matriz de decisión.	119
Tabla 38: Área total necesaria en función del tamaño máximo de pedido en m ²	120
Tabla 39: Inversión fija en pesos.	122
Tabla 40: Costos fijos por periodo en pesos.	123
Tabla 41: Costos variables por periodo en pesos.....	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución de los despachos al mercado interno de vino varietal por color en miles de litros.	25
Figura 2: Evolución de los despachos al mercado interno de vino tinto con mención varietal en litros.	27
Figura 3: Evolución de los despachos a Mercado Interno de vino Malbec en litros.....	28
Figura 4: Evolución de los despachos a Mercado Interno de vino Rosado en litros.....	29
Figura 5: Evolución de los despachos al mercado interno de vino blanco con mención varietal en Litros.....	30
Figura 6: Consumo per cápita de bebidas alcohólicas y sin alcohol en litros	32
Figura 7: Porcentaje del mercado según clasificación de consumidores.....	43
Figura 8: Porcentaje del mercado según la clasificación de rango de precios.....	46
Figura 9: Fases del plan de contenido de marca.....	53
Figura 10: Organigrama de la empresa.....	59
Figura 11: Área donde la empresa desarrollará sus actividades comerciales.	62
Figura 12: Carro manual de carga general	70
Figura 13: Apilador transpalets a batería.....	73
Figura 14: Flujograma circuito de compra y ventas.....	76
Figura 15: Flujo de caja acumulado en pesos.	81
Figura 16: Composición de costos en pesos.	84
Figura 17: Estructura de costos fijos por rubro en pesos.....	85
Figura 18: Gráfico de tendencia del consumo anual per cápita medido en litros en función del tiempo.....	92
Figura 19: Importancia relativa de los atributos del vino.	98
Figura 20: Área de interés zona Los Andes.	117
Figura 21: Área de interés zona Sarmiento.....	118
Figura 22: Área de interés zona 9 de Julio.	118
Figura 23: Área de interés zona Della Paolera.	119

TABLA DE SIGLAS

AEES: Área Estratégica de Economía y Sociología

cm: Centímetro.

Cont.: Contribución

CV: Costo variable

EPP: Elementos de protección personal.

Figura: Figura

INDEC: Instituto nacional de Estadística y Censos

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

INV: Instituto Nacional de Vitivinicultura.

m: metro

ml: Mililitro.

Pag: Página.

PEVI: Plan Estratégico Argentina Vitivinícola.

PV: Precio de venta

TIR: tasa interna de retorno

VTV: Verificación técnica vehicular

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objetivo analizar la rentabilidad para una empresa distribuidora de vino en la ciudad de Mar del Plata. La cartera de productos seleccionada consta de 4 variedades de vinos tipo boutique (vino tinto Malbec, vino rosado Malbec, vino blanco Sauvignon Blanc y vino Blend) procedentes de la Provincia de Mendoza. Para cumplir con el objetivo del trabajo, en primer lugar, se recopiló información por medio del uso de datos históricos y de la realización de entrevistas con vinerías y distribuidores. Una vez analizada y evaluada la información obtenida se decide implementar una estrategia empresarial de concentración haciendo hincapié en el costo y marcando la diferenciación propia del producto por medio de estrategias adecuadas de comunicación. Posteriormente, se realizó un plan de marketing con el fin de poder definir estrategias de comunicación de marca, de distribución física del producto, de precio, y lanzamiento de producto. A partir de éste, se realizó un plan de ventas cuyo fin es la definición de estrategias operativas para poder cumplir con los objetivos definidos. También, fue necesaria la definición de un plan de logística y distribución a fin de optimizar los costos asociados a la distribución física del producto y asegurar la disponibilidad del mismo en tiempo y forma, de ésta manera, se decidió que la distribuidora se haga cargo del transporte desde Mendoza a Mar del Plata y la implementación de una estrategia de pedidos que permita abastecer a la distribuidora con la cantidad de mercaderías necesarias para cubrir la demanda de un mes. Por último, se realizó un análisis de rentabilidad económica que determinó que, si bien la TIR obtenida es mayor a la tasa de corte, el tiempo de repago es mayor al aceptable por lo que el proyecto no es rentable.

PALABRAS CLAVES

Industria Vitivinícola, plan de marketing, plan de ventas, distribución y logística, análisis de rentabilidad.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo evaluar la rentabilidad de un proyecto de inversión para la implementación de un plan operativo de logística. El proyecto surge a partir de la idea de comercializar cuatro vinos de una bodega de Mendoza en la ciudad de Mar del Plata y zonas de influencia.

La bodega seleccionada se encuentra en la localidad de Lujan de Cuyo y fue fundada en el año 2004 con el fin de brindar al consumidor un vino exclusivo de alta gama.

La bodega cuenta con una amplia gama de productos, para la realización del proyecto se eligieron los principales productos de la empresa:

- Vino Tinto: Malbec clásico 2013.
- Vino Rosado: Malbec Rosé 2014.
- Vino Blend: Blend 2012.
- Vino Blanco: Sauvignon Blanc 2014.

Las razones que motivaron a la selección de los mismos es la siguiente:

- Gran aceptación de los consumidores en todas las ciudades donde actualmente se comercializa el producto.
- Es un vino boutique de muy buen renombre en el sector y poseen determinados premios y menciones a nivel mundial que avalan la gran calidad de los productos.
- La mayoría de los distribuidores encuestados sostienen que mínimamente la cartera de productos de cualquier distribuidora de vino debe contar con un vino tinto, un vino blanco, y un vino rosado.

Dicho proyecto adopta el perfil de una empresa distribuidora de vino y pretende comercializar productos únicamente de la bodega elegida. Se descarta el modelo de representante de bodega por las siguientes razones:

- Los márgenes de ganancias son más altos
- La bodega presenta precios accesibles para sus distribuidores y destina la zona en cuestión a un único distribuidor.

- Distintos *sommeliers*¹ y distribuidores aconsejan este tipo de empresa.
- Selección propia de los métodos de comunicación y acciones de marketing.
- Permite en un futuro incorporar productos de otras bodegas o diversificarse hacia otros mercados.

Descripción del sector

En 1551 se introduce en el centro, oeste y noroeste de Argentina las primeras especies *Vitis viníferas*, y recién entre 1569 y 1589 se crean los primeros viñedos en las provincias de Mendoza y San Juan. A partir de 1853 el país sufrió una transformación radical, debido a la organización constitucional, la creación de la Quinta Normal de Agricultura en Mendoza, que fue la primera Escuela de Agricultura de la República Argentina lo que permitió introducir los primeros cepajes franceses a Mendoza, propagar su cultivo y enseñar métodos científicos en el aprovechamiento de los frutos (Instituto Nacional de Vitivinicultura, 2007).

Entre fines de 1980 y principios de 1990, la entrada de la economía nacional en el neoliberalismo implementó un modelo de ajuste de la economía integrando a los territorios al mercado mundial. Surgieron nuevos empresarios nacionales y extranjeros, que orientaron su industria a pequeñas producciones de altísima calidad (Josefina Rosner, 2010).

En el año 2005 se define el Plan Estratégico Argentina Vitivinícola (PEVI) 2020 (el cual aún hoy sigue en ejecución) que detalla las modificaciones en los hábitos de consumo de vino y la aparición de nuevos consumidores, por lo que se considera que existe la oportunidad de ofrecer un producto acorde a los nuevos gustos y preferencia de los consumidores del segmento elegido.

En el año 2013 a través de la Ley 26.870 se estableció por decreto al Vino Argentino como la bebida nacional de nuestro país. El hecho representó un gran logro para la vitivinicultura argentina y suma valor a una cadena productiva con gran peso en la marca país.

¹ Persona experta en el mundo del vino y que es capaz de reconocer las características, defectos y virtudes de esta bebida.

El vino es un elemento básico de la identidad argentina y un producto alimenticio de consumo masivo que, por sus cualidades nutricionales comprobadas, integra la canasta básica familiar de diferentes grupos sociales, culturales y económicos del país.

Estructura de trabajo

En primera instancia se realizó un análisis de mercado a nivel local para detectar oportunidades de mercado referidas al consumo de vino y comportamiento de los consumidores teniendo en cuenta las tendencias actuales a nivel nacional de la Industria Vinícola.

Una vez reunida la información, demostrada la viabilidad del proyecto, y estimada la demanda del mercado, se procedió a realizar la segmentación del mercado y la definición de estrategias para cumplir con los objetivos propuestos por Marketing.

Paralelamente, se desarrolló un estudio de Distribución y Logística a fin de asegurar el flujo físico del producto y la elección del mejor canal de distribución, para poder lograr que el producto esté a disposición de los clientes en tiempo y forma, y asegurar la calidad de los mismos.

Más adelante se continuó con la definición de la estructura organizacional, incluyendo todo el personal involucrado en el proceso, ya sea propio de la empresa o contratado a terceros.

Alcanzada esta etapa, se utilizó el método TIR para evaluar la rentabilidad del proyecto.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

A continuación, se desarrollan los fundamentos teóricos en la que se apoyó la realización del trabajo y que fundamentaron el análisis de resultados y la elaboración de las conclusiones.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Herramienta que permite realizar un análisis externo para conocer qué tan interesante es un sector del mercado al estudiar el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa y los distintos actores que tienen espacio en el mismo. Estos “actores” o fuerzas son los siguientes:

1. Rivalidad entre competidores: Incluye aquellas empresas que comercializan el mismo tipo de producto.
2. Amenaza de nuevos competidores. Evalúa la sensibilidad del sector a la incorporación de nuevos competidores al estudiar las barreras de entrada (Porter, 1980):
 - a. Economía de escalas. Volúmenes altos de producción se reflejan en una disminución del costo unitario lo que puede significar una ventaja competitiva frente al resto de las empresas del sector.
 - b. La diferenciación de productos. Implica lograr que el consumidor perciba que se trata de un producto único aumentando así el valor del mismo.
 - c. Las inversiones de capital. Hace referencia a la inversión mínima que se requiere para poder entrar a un sector en particular.
 - d. Desventaja de costos. Implica producir, independientemente de la economía de escala, con muy bajos costos unitarios. De esta manera, se logra un liderazgo en costos respecto de la competencia.
 - e. Acceso a los canales de distribución. Barrera que juega un papel clave cuando se trata de productos de difícil acceso.
 - f. Política gubernamental. Pueden impedir o facilitar la llegada de nuevos competidores.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Se consideran como productos sustitutos aquellos que satisfacen las mismas necesidades.
4. Poder de negociación de los proveedores.

5. Poder de negociación de los consumidores.

Evaluación externa

Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas. Para ello, es importante poder identificar y evaluar las tendencias y acontecimientos que escapan al control de una sola empresa.

Una evaluación externa saca a la luz las oportunidades y amenazas clave a las que debe enfrentarse una organización, lo cual permite a los gerentes formular estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades y a evitar o reducir el efecto de las amenazas (Fred R. David, 2009).

Las amenazas son situaciones negativas externas a la organización o proyecto que pueden atentar contra este. Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y una vez identificados puedan ser aprovechados (David, 2003).

Estrategias genéricas de Porter

Para que una empresa logre una real capacidad de generar valor a largo plazo debe lograr mantener una ventaja competitiva sustentable. Porter (1985) define tres estrategias competitivas genéricas para lograr un desempeño superior al promedio de la industria. Las mismas son:

1. El liderazgo en costos: representa una oportunidad si la empresa está capacitada para convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria, lo que se traduce en ofrecer al mercado un producto a un precio inferior a la competencia. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria en reducir los costos de producción.
2. La diferenciación: constituye una opción atractiva para empresas que quieren construirse su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente a un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación

tendrá un desempeño por arriba del promedio en su industria, si su alto precio supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad.

3. Concentración: Se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos de él y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto. Se presentan dos variantes:
 - a. Concentración basada en costos: Se busca una ventaja en costos dentro de un segmento en particular.
 - b. Concentración basada en la diferenciación: Se busca una distinción dentro de un segmento específico.

Segmentación de Mercados

Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio (Philip Kotler, 2001).

La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra.

Demanda potencial

Conjunto de clientes que manifiesta un grado suficiente de interés en una oferta del mercado. Corresponde al límite superior en cuanto a la demanda de mercado (Philip Kotler, 2001).

Demanda disponible

Conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta de mercado específica (Philip Kotler, 2001).

Demanda calificada

Conjunto de consumidores que integran el mercado meta, es decir, la parte del mercado disponible que la empresa ha decidido captar (Philip Kotler, 2001).

Mix de Marketing

Mix de marketing es un término que se designa para englobar los componentes clásicos del marketing: Producto, precio, distribución, y comunicación. El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior (Philip Kotler, 2001).

Gestión de stock

El stock es la cantidad de mercancías depositadas, o las existencias de un determinado producto (Ronald Ballou, 2004). Para éste trabajo en particular se trata de mercancías en espera de ser comercializadas.

La gestión de stock reúne la administración de las existencias y los lineamientos para realizar el diseño de los sistemas de gestión de manera eficiente. El manejo del inventario implica equilibrar la disponibilidad del producto (o servicio al cliente), por una parte, con los costos de suministrar un nivel determinado de disponibilidad del producto, por la otra. Como puede haber más de una manera de cumplir con el objetivo del servicio al cliente, se busca minimizar los costos relacionados con el inventario para cada nivel del servicio al cliente (Ronald Ballou, 2004).

Es necesario definir una correcta gestión del stock por los siguientes motivos:

1. Optimizar los costos asociados a la gestión de stock.
2. Evitar la escasez y prevenirse ante la incertidumbre de la demanda o ante un posible retraso en el suministro de los pedidos.
3. Mantener un nivel de servicio adecuado que permita conservar la imagen de la empresa y la confianza de los clientes.

Conceptos claves en la gestión de stock

1. Stock Máximo: nivel máximo de existencias que se puede mantener de un producto.
2. Punto de Pedido: es el nivel de stock que indica que se debe realizar un nuevo pedido con el fin de evitar que se produzca una rotura de stock.
3. Lote de pedido: representa la cantidad de cada producto a pedir.
4. Periodo de reaprovisionamiento: Corresponde al plazo de tiempo que transcurre entre dos entregas sucesivas del proveedor
5. Stock de seguridad: Para evitar problemas en el servicio al cliente y ahorrar los costos ocultos de no contar con los componentes necesarios, las empresas mantienen un acopio de seguridad. Ese inventario de seguridad es una protección contra la incertidumbre de la demanda, del tiempo de entrega y del suministro. El inventario de seguridad garantiza que las operaciones no se interrumpirán cuando esos problemas se presenten (Daniel Gonzáles Gómez, 2014).
6. Cantidad económica de pedido: Aquel tamaño de lote de pedido que permite minimizar el total de los costos anuales de hacer pedidos y de manejo de inventario (Daniel Gonzáles Gómez, 2014).

Sistemas de reaprovisionamiento

Un adecuado sistema de reaprovisionamiento responde a las preguntas ¿qué cantidad se debe pedir? y ¿cuándo se debe realizar el pedido? al tiempo que busca cumplir con dos objetivos: Disminuir los costos y alcanzar los niveles de servicio establecidos.

Existen dos modelos distintos de gestión de inventarios para la demanda independiente, (aquella que solo se ve afectada por las condiciones del mercado): Sistema de revisión continua y el sistema de revisión periódica. Ballou (2004) los describe de la siguiente manera:

Sistema de revisión continua

También se lo denomina sistema P o sistema de cantidad de pedido fija. En este sistema, el estado del stock se actualiza de forma inmediata cada vez que se produce una recepción o una venta.

Cuando el nivel de stock llega a un mínimo predeterminado, llamado punto de pedido o punto de reorden, es necesario realizar el pedido de reaprovisionamiento (se pide una cantidad fija) a fin de alcanzar nuevamente un nivel aceptable de inventario. En este sistema hay un conocimiento perfecto del nivel de existencias en cada momento y la frecuencia del pedido está determinada por el ritmo de las ventas.

Sistema de revisión periódica

También llamado sistema P. Este sistema revisa el stock a intervalos de tiempo constantes sin tener en cuenta el punto de pedido. Se debe esperar a que llegue el momento de hacer la revisión del stock y, en ese momento, se hará un pedido tal que eleve el nivel de stock hasta un valor prefijado de antemano, llamado nivel de pedido. Así pues, lo que hay que calcular es la periodicidad con la que se debe hacer la revisión.

Costos de stock

La gestión de stocks tiene como objetivo determinar las cantidades de productos que debe tener la empresa, de forma que se cumpla el principio logístico básico: disponer en cada momento de los materiales necesarios con el menor costo posible.

Los costos asociados a la gestión de stock se pueden agrupar en las siguientes categorías:

1. **Costo de adquisición:** Incluye los costos asociados al producto. Responde a la pregunta ¿Cuánto cuesta comprar el producto? El precio de adquisición está compuesto por: precio de compra del producto - descuento + envases y embalajes
2. **Costo de pedido:** Cada pedido supone un costo adicional al de la propia mercancía, es decir, además del costo de adquisición. Entre éstos se incluye gastos administrativos por emitir la orden de compra y hacerse cargo de su expedición, transporte del pedido y su recepción, los seguros, los impuestos.
3. **Costo de Mantenimiento:** el costo que implica mantener un determinado nivel de inventario. Se lo puede desglosar en 4 sub tipos:
 - Costos de capital: Incluye todo lo relacionado con la inversión, los intereses sobre el capital de trabajo y el costo de oportunidad del dinero invertido en el inventario. Es decir, la valorización del inventario se traduce como un determinado capital inmovilizado en espera de ser utilizado. En el caso en que el costo de capital sea muy bajo, la empresa puede utilizar el capital

restante para campañas de marketing, para realizar otras inversiones o para comprar equipamiento.

- Costos de espacio de almacenamiento: Consiste en conocer el valor de almacenamiento de una unidad de inventario. Incluye el costo del mantenimiento del establecimiento y los servicios.
- Costes de servicios de inventario: Incluye los costos de manejo de inventario y actualización de los niveles de stock. Costes de riesgo de inventario: Cubren esencialmente el riesgo de que los artículos puedan sufrir desvalorizaciones a lo largo del período de almacenamiento.
- Costes de riesgo de inventario: Cubren esencialmente el riesgo de que los artículos puedan sufrir desvalorizaciones a lo largo del período de almacenamiento.

4. **Costo de faltante:** La ruptura de stock implica que se generen pedidos pendientes de entrega los cuales generan costos de oportunidad, es decir, la empresa se pierde de ganar una determinada cantidad de dinero.

Rentabilidad

La evaluación de la rentabilidad es el objetivo de la evaluación de proyectos de inversión, debido a que indican si un proyecto es aceptable o no.

El movimiento de dinero desde o hacia una empresa se denomina flujo de caja y se define como la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos operativos, descontando el pago de impuestos.

La rentabilidad económica es una medida del rendimiento del activo total de la empresa independientemente de la financiación del mismo.

Los métodos utilizados para la evaluación de la rentabilidad dinámicos tienen la particularidad que consideran el valor temporal del dinero. El valor presente (VP) o la Tasa interna de retorno (T.I.R.) tienen esta particularidad:

VP: Compara el valor presente de todos los flujos de caja con la inversión original. Si el valor del primero es mayor al del segundo el proyecto es aceptable.

T.I.R.: La tasa de retorno que se obtiene por este método es equivalente a la máxima tasa de interés que podría pagarse para obtener el dinero necesario para financiar la inversión.

CAPITULO 3: ANÁLISIS

El presente capítulo incluye un análisis del mercado del vino en Argentina y evalúa el atractivo para la comercialización de los vinos seleccionados en la ciudad de Mar del Plata. Para ello, se recopiló información por medio del uso de datos históricos y estudios de terceros y a través del diálogo con distintos distribuidores de vino en la ciudad de Mar del Plata y con distintas vinerías.

Una vez definido el atractivo del sector, se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter y se confeccionó un análisis externo teniendo en cuenta la actualidad del sector y las características de los productos a comercializar para luego definir la estrategia competitiva que permitirá posicionar los vinos seleccionados en el mercado local.

Análisis sectorial

En primer lugar, se realizó un estudio sobre la actualidad del sector en Argentina y las distintas estrategias realizadas, tanto por entes públicos como privados, con el fin de motivar el consumo de vino en el país. Luego, se realizó un análisis detallado de cada uno de los vinos seleccionados a comercializar con el fin de evaluar y justificar la selección de los mismos.

Situación actual del mercado

El vino es un producto de características particulares, ya que el grado de diferenciación que puede alcanzar es propio de un mercado de competencia imperfecta, del tipo “oligopolio de productos diferenciados” donde en cada segmento existen pocas bodegas líderes ofreciendo un producto que satisface la misma necesidad pero que posee características únicas.

En los últimos años, en Argentina se registró un cambio en el hábito de consumo y en las preferencias del cliente, pues demandan vinos innovadores, con sabores más suaves, que sean de mayor calidad y se centran principalmente en los caracteres organolépticos (aromas, sabores y color) siendo ésta la principal razón de elección del vino como bebida (Silvia Paladino, 2008).

Este cambio en hábitos y preferencias de consumo se ve reflejado en distintos indicadores, por un lado, en 2014 según la consultora CCR los únicos vinos cuyas ventas no disminuyeron fueron los correspondientes al segmento “Core clásicos” y “Súper Premium” y además lograron un crecimiento del 10% y 17% respectivamente. Y por otro, un estudio realizado por La Cave à Vin² en 2011, aseguró que para los consumidores de vino comprar un vino es un placer y que les gustaría ampliar sus conocimientos sobre la bebida (Consultora CCR, 2012).

En este contexto cambiante y con el objetivo de buscar una solución a ésta problemática surge en 2005 el PEVI 2020. Una iniciativa conjunta entre los gobiernos provinciales y el Estado Nacional (a través del INV, el INTA) viñateros, cooperativas, bodegueros, profesionales y técnicos que traza estrategias sectoriales específicas para consolidar el posicionamiento del país como uno de los principales productores de vinos del mundo.

El PEVI 2020 incluye tres grandes proyectos estratégicos:

1. Posicionamiento de grandes vinos varietales argentinos en los mercados del Norte.
2. Desarrollo del mercado latinoamericano y reimpulso del mercado argentino de vinos.
3. Desarrollo de los pequeños productores de uva para integrarlos al negocio vitivinícola y del jugo concentrado de uva.

Gracias al PEVI, el 2 de Agosto del 2013 se publicó en el Boletín Oficial la ley N° 26.870 que declara al vino argentino la bebida nacional, con el fin de beneficiar tanto al producto en sí como también a todos los protagonistas en la cadena de valor.

Con el fin de estimular la demanda interna, la acción más interesante del PEVI, en función de los objetivos que persigue el presente trabajo, corresponde a la formulación e implementación de una campaña genérica y multimedial de comunicación, denominada “Plan integral de comunicación genérica del vino para el mercado interno” cuyo propósito es el reposicionamiento de la categoría a través de acciones de comunicación buscando

² La Cave à Vin reúne las 25 bodegas francesas de Argentina a fin de promocionar y proponer al público, con condiciones atractivas, una selección de los mejores vinos hechos por los bodegueros franceses presentes en el país.

afianzar el producto en la mente del consumidor y detener la caída del consumo de vino (Corporación Vitivinícola Argentina, 2005).

Evolución de los despachos de vino al mercado interno

El INV todos los años publica el volumen de vino destinado al mercado interno. En la tabla 1 se resume la evolución de los despachos al mercado interno por color y tipo. Los mismos grafican en la figura 1.

Año	Blanco	Participación vino Blanco	Rosado	Participación vino Rosado	Tinto	Participación vino Tinto	Total
2006	51.906.172	29%	8.949.340	5%	116.341.420	65%	177.196.932
2007	54.716.760	28%	9.770.850	5%	130.929.390	67%	195.417.000
2008	54.482.247	27%	10.089.305	5%	137.214.548	68%	201.786.100
2009	50.378.450	25%	8.060.552	4%	141.059.660	70%	199.498.662
2010	52.737.210	27%	7.812.920	4%	134.772.870	69%	195.323.000
2011	52.578.450	27%	7.789.400	4%	134.367.150	69%	194.735.000
2012	47.627.400	25%	7.620.384	4%	133.356.720	70%	188.604.504
2013	46.206.310	23%	8.035.880	4%	146.654.810	73%	200.897.000
2014	47.661.144	24%	7.943.524	4%	142.983.432	72%	198.588.100
2015	53.345.424	24%	8.890.904	4%	160.036.272	72%	222.272.600
2016	49.390.800	24%	10.289.750	5%	146.114.450	71%	205.795.000

Tabla 1: Evolución de los despachos al mercado interno de vino varietal por color en miles de litros.
Fuente: Instituto nacional de Vitivinicultura (2016).

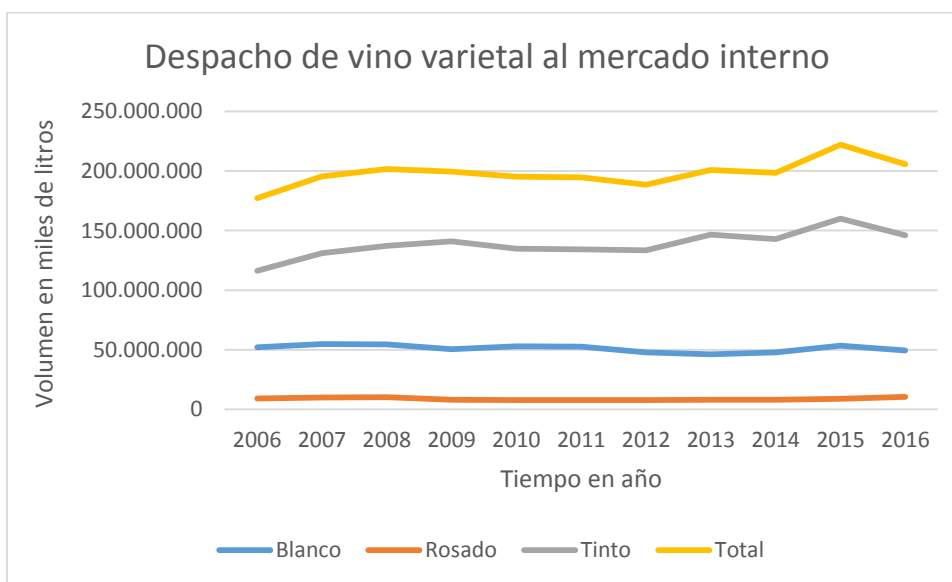


Figura 1: Evolución de los despachos al mercado interno de vino varietal por color en miles de litros.
Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2016).

Como se observa, el despacho total de vino varietal creció hasta el año 2008 para luego disminuir hasta el año 2012. A partir de esta fecha, nuevamente la cantidad de litros de vino despachados aumentó hasta llegar en 2015 a 222.272.600.000l para luego decaer a 205.795.000.000l en 2016.

A continuación, se realizó un diagnóstico de la situación de cada tipo de vino en particular.

Diagnóstico para la comercialización del Vino Tinto

En la tabla 2 se muestra la evolución del despacho al mercado interno de vino tinto, los cuales se grafican en la figura 2. Como se puede observar hasta el año 2012 la demanda en el mercado interno total disminuyó. Sin embargo, dentro de las distintas categorías de vino, el tinto fue el que mayor crecimiento tuvo y en el año 2009 registró un aumento.

Año	Tinto	Participación % Tinto
2006	116.341.420	65%
2007	130.929.390	67%
2008	137.214.548	68%
2009	141.059.660	70%
2010	134.772.870	69%
2011	134.367.150	69%
2012	133.356.720	70%
2013	146.654.810	73%
2014	142.983.432	72%
2015	160.036.272	72%
2016	146.114.450	71%

Tabla 2: Evolución de los despachos al mercado interno de vino tinto con mención varietal en litros.
Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2016).

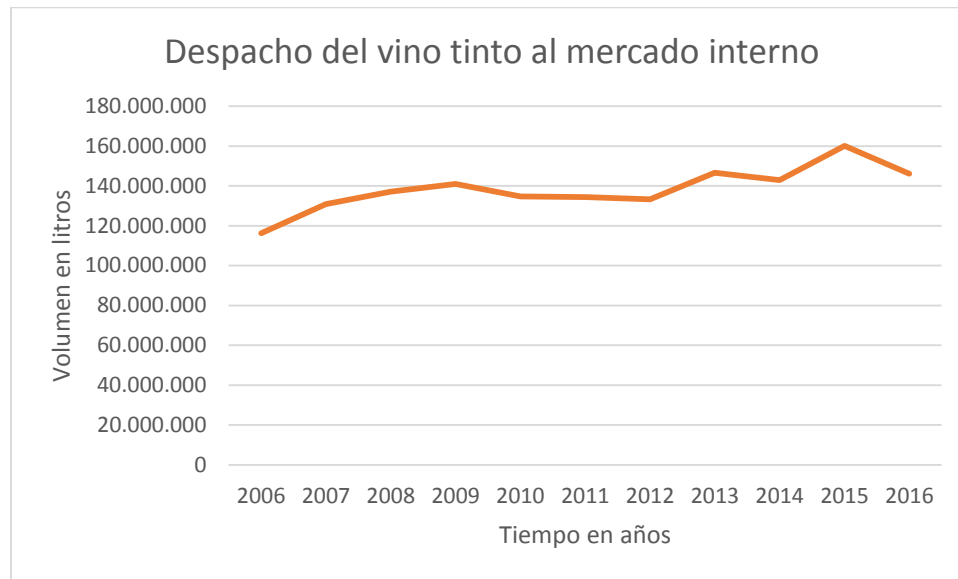


Figura 2: Evolución de los despachos al mercado interno de vino tinto con mención varietal en litros.
Fuente: Elaboración propia en base a estudio realizado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (2016).

Particularmente se realizó un análisis histórico de vino tinto Malbec por ser éste tipo de producto el elegido a formar parte de la cartera de productos del proyecto. La tabla 3 muestra la evolución en la cantidad de litros de Malbec destinados al consumo interno. Dichos valores se grafican en la figura 3.

Año	Malbec
2006	25.700.184,00
2007	40.721.580,00
2008	49.115.044,00
2009	54.593.645,00
2010	50.469.760,00
2011	51.450.400,00
2012	59.679.658,00
2013	67.302.498,00
2014	66.060.916,00
2015	80.279.029,00
2016	72.610.000,00

Tabla 3: Despacho al mercado interno de vino tinto Malbec en litros.
Fuente: Instituto Vitivinícola Argentino (2016).

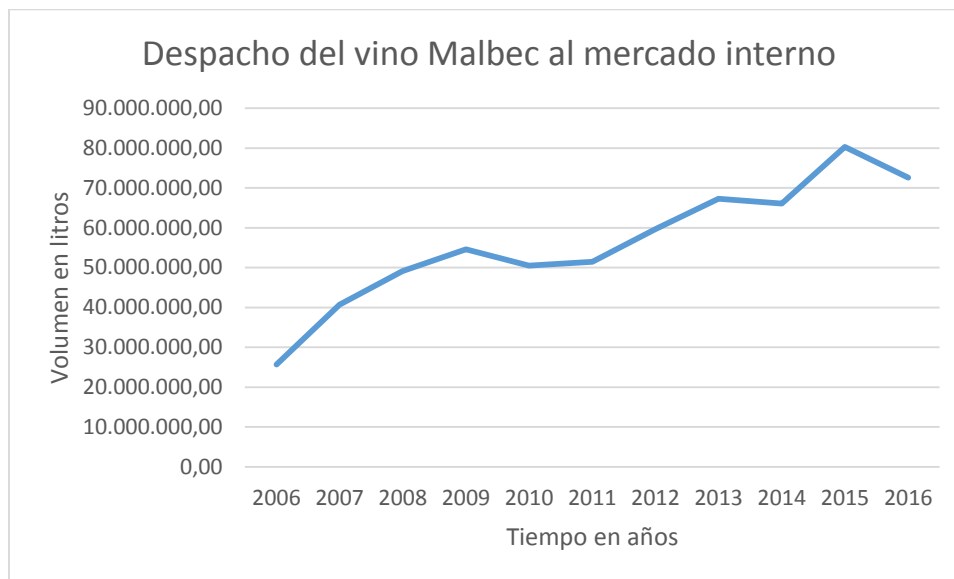


Figura 3: Evolución de los despachos a Mercado Interno de vino Malbec en litros.
Fuente: Observatorio Vitivinícola Argentino (2016)

Al comparar los dos gráficos, se observa que a partir del 2011 el despacho de vino tinto disminuyó para el año 2012 y 2014 mientras que el despacho de la variedad Malbec siempre se mantuvo en aumento. Finalmente, al igual que pasó con el vino tinto, el despacho de vino Malbec para el año 2016 disminuyó.

Diagnóstico para la comercialización del Vino Rosado

La Tabla 4 muestra la evolución de los despachos destinados al Mercado Interno durante el periodo comprendido entre el año 2006 y 2016. Dichos datos se encuentran graficados en la figura 4. Al igual que ocurrió con el vino en general, el consumo de ésta variedad sufrió una baja considerable, pero su participación en el mercado se mantuvo casi constante. Si bien ocupan un porcentaje mínimo de la producción, la mayoría de las bodegas cuentan con esta variedad entre sus cartas porque es un producto rentable al cual se busca posicionar como una novedad de alta gama o una moda en un segmento de mercado con potencial. Por otro lado, es una bebida interesante sobre todo para los jóvenes, los consumidores no habituales y quienes al iniciarse en el rubro del vino puedan hacerlo con un vino agradable, refrescante, de cautivante color y fácil de beber.

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

Año	Rosado	Participación % Rosado
2006	8.949.340	5%
2007	9.770.850	5%
2008	10.089.305	5%
2009	8.060.552	4%
2010	7.812.920	4%
2011	7.789.400	4%
2012	7.620.384	4%
2013	8.035.880	4%
2014	7.943.524	4%
2015	8.890.904	4%
2016	10.289.750	5%

Tabla 4: Evolución de los despachos al mercado interno de vino rosado con mención varietal en Litros.
Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2016).

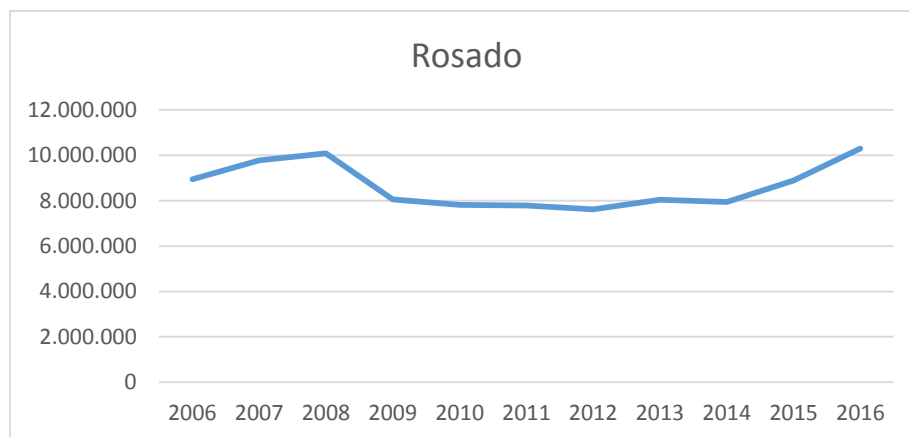


Figura 4: Evolución de los despachos a Mercado Interno de vino Rosado en litros.
Fuente: Elaboración propia en función de datos obtenidos por el Observatorio Vitivinícola Argentino (2016).

Se puede concluir que, si bien la variación de la demanda no representa una cuota de mercado atractiva, se decide incluir en la cartera de productos este tipo de vino con el fin de lograr un buen posicionamiento en un mercado con potencial crecimiento.

Diagnóstico para la comercialización del Vino blanco

En Argentina, el consumo de vino blanco perdió interés. Un estudio de la consultora CCR sobre consumo doméstico de vinos, indica que entre 1996 y 2008, mientras que el consumo general de vinos cayó 21%, los vinos de color, fundamentalmente tintos, crecieron 44%. Esta declinación del vino blanco, se produce por los procesos de sustitución por otras bebidas, sobre todo en los segmentos de “bebidas frescas”. Una variable analizada para comprender la baja del vino blanco es la estacionalidad, tiene mayor impacto en verano que en invierno.

Teniendo en cuenta la marcada estacionalidad de Mar del Plata y la influencia del clima en el consumo del vino blanco, es de esperarse que la demanda aumente durante este periodo de tiempo. Además, se considera que incluir éste tipo de vino dentro del plan de negocio es fundamental para ofrecer una completa cartera de productos.

En la tabla 5 y figura 5 se muestra la evolución del despacho al mercado interno del vino blanco durante el periodo de 2006 al 2016.

Año	Blanco	Participación % Blanco
2006	51.906.172	29%
2007	54.716.760	28%
2008	54.482.247	27%
2009	50.378.450	25%
2010	52.737.210	27%
2011	52.578.450	27%
2012	47.627.400	25%
2013	46.206.310	23%
2014	47.661.144	24%
2015	53.345.424	24%
2016	49.390.800	24%

Tabla 5: Evolución de los despachos al mercado interno de vino blanco con mención varietal en Litros.
Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2016).

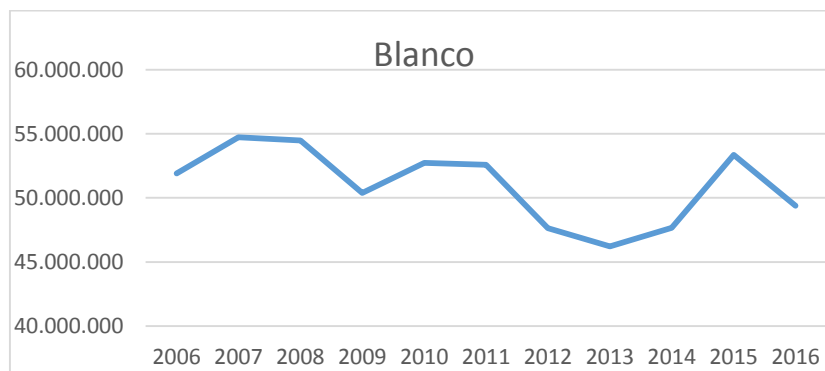


Figura 5: Evolución de los despachos al mercado interno de vino blanco con mención varietal en Litros.
Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura (2016).

Diagnóstico para la comercialización del Vino Blend

Aquellos vinos hechos con dos cepas o más reciben el nombre de blend. Su objetivo es crear una bebida única en la que los distintos varietales que la componen logren expresar una plenitud de sabores según los gustos de cada enólogo en particular.

Su proceso de fabricación parte del procedimiento tradicional: cada cepa pasa el proceso de fermentación y crianza (tiempo en barricas) por separado. Luego, se hace el blend, por último, se lo deja reposar al menos dos o tres meses más en barricas para el ensamblaje final.

La decisión de cerrar con éste tipo de vino la cartera de producto radica en ofrecer al consumidor un tipo de vino distinto al que esta “acostumbrado”.

Conclusión del estado actual del mercado

Los apartados anteriores aportan información valiosa para concluir que, como consecuencia de un cambio en el hábito de consumo de vino, los consumidores optan por vinos boutique sobre los vinos industriales fabricados por bodegas clásicas.

Por otro lado, el presente capítulo sienta las bases para poder, mediante el uso de herramientas de análisis, identificar el grado de atractivo del mercado y qué estrategias y lineamientos de acción se deben definir a fin de alcanzar el mercado meta.

Análisis estratégico

Para poder conocer las características del mercado competitivo y elaborar las distintas estrategias de comercialización de los productos elegidos, es necesario conocer y entender el entorno y la estructura del sector. El análisis se realiza para la ciudad de Mar del Plata.

Es necesario aclarar que, si bien se conoce la bodega y los productos a comercializar, la distribuidora aún no existe como tal por lo que no se puede realizar un análisis interno.

Análisis de la 5 fuerzas de Porter

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Se pueden distinguir dos tipos de productos sustitutos: Bebidas con alcohol y bebidas sin alcohol. En un estudio cuali-cuantitativo realizado por la consultora CCR se observa la evolución del consumo per cápita de bebidas alcohólicas y sin alcohol entre los años 1980 y 2008 (figura 6). Del mismo se desprende la disminución del consumo per cápita de vino a lo largo de todo el periodo y el crecimiento exponencial de las bebidas sin alcohol, como las aguas saborizadas y las minerales. Esta tendencia cultural incide mucho en el

cuidado del cuerpo, las dietas, las bebidas fuera de las comidas, el valor de la "refrescancia" y de las bebidas que quitan la sed (Consultora CCR, 2009).

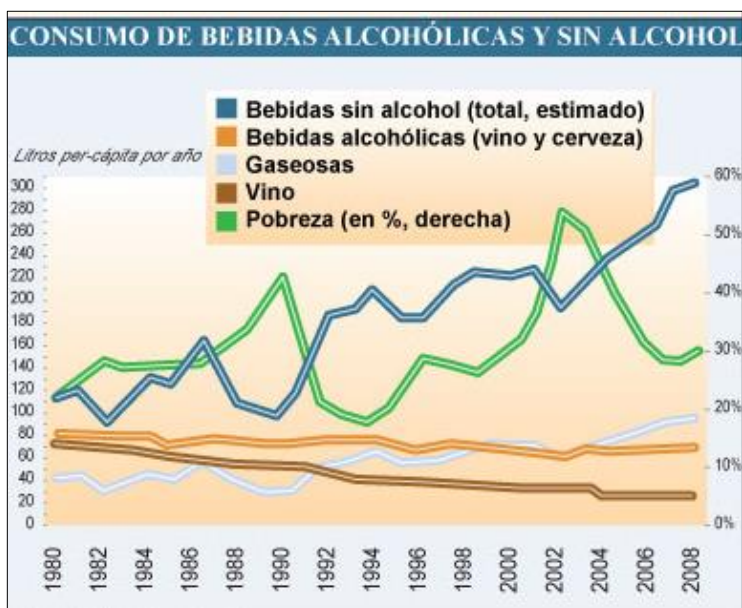


Figura 6: Consumo per cápita de bebidas alcohólicas y sin alcohol en litros
Fuente: Fondo vitivinícola (2009).

Sin embargo, cabe destacar que por un lado el vino es la bebida nacional y es parte de un estilo de vida en el país, y por otro que a la hora de acompañar distintos platos gastronómicos el vino es el mejor acompañante y siempre se puede elegir un tipo de vino acorde al menú.

Poder de negociación de los clientes

Las variables a considerar para entender qué influencia pueden tener los clientes sobre el producto son las siguientes:

1. Tamaño y concentración: Al tratarse de numerosos compradores, ninguno de ellos tendrá un impacto relativamente alto sobre el rendimiento financiero de la empresa.
2. Diferenciación del producto: Se pretende ofrecer un producto con aromas y sabores nuevos que aún no se comercializa en la ciudad de Mar del Plata y de muy buena calidad, por lo que realmente se diferencia de la competencia y es imposible de obtener por medio de otra distribuidora.

3. Forma de pago: Los clientes suelen trabajar con tres modalidades distintas de pago. Efectivo, cheque y financiación. El problema radica en que los clientes más interesantes son aquellos de mayor prestigio y trayectoria, y como consecuencia de esto, optan por elegir el tipo de pago, inclinándose por financiaciones a largo plazo en función de la rotación del producto.
4. Precio y volumen: Todos los clientes buscan la mejor relación precio/volumen a fin de obtener el menor precio unitario posible.
5. Persuasión ante el usuario: Los puntos de venta, además de ser el cliente, son los encargados de recomendar determinados vinos en función de la preferencia del comprador. Sin embargo, muchas veces sus consejos se ven influenciados por su margen de ganancia sobre el producto y la disponibilidad en góndola.

Ingreso potencial de nuevos competidores

Los sectores atractivos cautivan el interés de distintas empresas, sin embargo existen barreras de entradas que dificultan la inserción. Las mismas son:

1. Diferenciación de productos e identificación de marcas: Existen determinados vinos de bodegas conocidas y de gran trayectoria que lograron un posicionamiento importante en los clientes y la fidelidad de los mismos. Sin embargo, numerosos bebedores de vinos optan por probar vinos de calidad con aromas y sabores nuevos sin importar el reconocimiento de la bodega o el precio del producto.
2. Requisitos de capital: Reúne el capital económico con el que se debe contar a fin de solventar la inversión inicial y el capital de trabajo.
3. Experiencia y efectos de aprendizaje: Se debe trabajar con clientes que constantemente exigen los precios bajos y el tipo de pago más conveniente para ellos, al tiempo que la bodega exige respetar un precio de compra.
4. Políticas: Las obligaciones legales son bajas debido a que solo se incluye, por un lado, documentación y habilitación propios del inmueble como distribuidora y por otro, aquella documentación asociada a los vehículos. También, se debe cumplimentar las exigencias de inscripción, presentación de declaraciones juradas y demás información que tengan como objeto una efectiva fiscalización de la actividad.

5. Contacto con bodega: En muchos casos es sencillo conseguir la distribución o representación de una bodega. Sin embargo, para este caso en particular, la bodega ofrece exclusividad en la zona.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación del proveedor es muy alto puesto que la bodega elegida es la única que puede fabricar el producto. Sin embargo, el proveedor reconoce la importancia de los distribuidores de su producto considerándolos parte de su equipo y fomentando el trabajo a largo plazo con los mismos.

Rivalidad entre empresas competidoras

Actualmente la cantidad de distribuidores de vinos en la ciudad de Mar del Plata es elevada en relación a la superficie a cubrir. Sin embargo, el proveedor elegido produce vinos boutique, por lo que las bodegas tradicionales no son consideradas como competencia directa debido a que el mercado meta es distinto.

Por otro lado, existen distintas bodegas que realizan vinos boutique, siendo La Flor, Altos las Hormigas, Alta Vista, Tomero, Doña Paula, Séptima, Cobos y Álamos aquellas que el proveedor considera como competencia. Sin embargo, cualquier vino boutique que se encuentre en el segmento de mercado elegido será considerado como competencia.

Como ventaja frente a la competencia se remarcan las características propias del vino (sabores, olores y características organolépticas) que marcan su carácter de “vino innovador”. Por otro lado, la estrategia de la bodega de ofrecer productos a un precio menor que la competencia propicia que sus productos también sean elegidos por éste factor.

Conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter

En primer lugar, es preciso reconocer que las bajas barreras de entradas junto con la gran cantidad de oferta de productos sustitos y vinos obligan a elegir un segmento de mercado con potencial de ventas donde el producto elegido pueda diferenciarse de la competencia y ganar mercado.

Por otro lado, es necesario una adecuada selección de los puntos de venta y lograr relaciones duraderas con los mismos a fin de disminuir su poder de negociación y mantener un lugar estratégico en sus góndolas.

Análisis externo

El propósito del apartado consiste en crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa distribuidora y de las amenazas que debe evitar.

La empresa debe responder a los factores definidos tanto de forma ofensiva como defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

Oportunidades

1. Canal de distribución con muchas bocas de salidas.
2. Como consecuencia de la moda en el consumo de vinos boutique se registra un aumento en la demanda de éste tipo de bebidas.
3. Alta inserción del consumo del vino en la población, especialmente en adultos con mayor poder adquisitivo que los jóvenes.
4. Los vinos boutique se caracterizan por dar márgenes altos de rentabilidad.
5. Alta calidad de los productos elegidos a comercializar como consecuencia del know-how, de procesos operativos definidos y de la implementación de tecnología italiana de vanguardia y altos estándares de calidad.
6. El proveedor es consciente de la importancia de los distribuidores para su crecimiento y otorga facilidades de pago y distintas promociones a fin de promover la venta de sus productos

Amenazas

1. Marcas de bodegas grandes y con alto prestigio en el rango de precios Premium y Súper Premium.
2. La disputa de mercado con otros productores de vino boutique ya posicionados en la ciudad de Mar del Plata y en la mente del consumidor

3. Coyuntura económica y el repentino aumento en los precios del mercado e insumos.
4. Posible deserción de los clientes debido a los cambios en la competencia y existencia de una gran cantidad de productos sustitutos.
5. Falta de aceptación por parte del consumidor debido a posibles barreras psicológicas.
6. Las barreras de entrada al mercado son pequeñas.
7. Poco respaldo económico de la bodega.

A continuación, se enlistan los distintos lineamientos de acción que luego serán traducidos en estrategias de marketing y ventas con el fin de aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas de las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Estrategias ofensivas

1. Abarcar tantos puntos de venta como sea posible a fin de aprovechar la bonanza que atraviesan los vinos boutique.
2. Realizar campañas de comunicación intensivas que persigan los siguientes objetivos:
 - a. Captar la atención y el interés del cliente y el consumidor.
 - b. Comunicar los beneficios del producto haciendo hincapié en su alta calidad.
 - c. Lograr la fidelización del cliente y el consumidor buscando la construcción de una relación a largo plazo.
 - d. Implementar degustaciones del producto con el fin de aumentar oportunidades de compra y robar participación de mercado a la competencia.
3. Otorgar las mismas condiciones de pago y beneficios que la bodega ofrece a la distribuidora a los clientes a fin de aumentar el volumen de compra.
4. Utilizar las facilidades que brinda la bodega para lograr un precio competitivo del producto y lograr una rápida penetración de mercado.

Estrategias defensivas

1. Definir un segmento en particular al que apuntar con las acciones de marketing a fin de disminuir el riesgo de aceptación del producto y aumentar la eficiencia en el uso de los recursos.
2. Definir una correcta estrategia de lanzamiento de producto acorde al hábito de consumo de cada tipo de vino con el fin de disminuir los costos asociados a la comunicación.
3. Definir un sistema de abastecimiento que permita, por un lado, cumplir con los pedidos comprometidos y por otro, disminuir los costos asociados a mantener altos niveles de inventarios.
4. Mantener un nivel de servicio alto (mayor a 0.9) a fin de mantener relaciones duraderas con los clientes y diferenciar a la distribuidora de la competencia no solo a través del producto que se comercializa.

Conclusión de la etapa de análisis estratégico

Como resultado de los análisis realizados se concluye que los esfuerzos de marketing deben apuntar a un segmento específico en el cual el producto seleccionado pueda aprovechar sus ventajas competitivas y ganar mercado a la competencia. Además, muestra la importancia de una relación cercana tanto con la bodega como con los puntos de venta con el fin de buscar el precio más bajo del producto en góndola y fomentar una relación de trabajo en la cual “todos ganan”.

Sin embargo, además del aprovechamiento de las facilidades de pago y promociones otorgadas por la bodega, es necesaria la definición de una correcta distribución del producto y un correcto sistema de abastecimiento a fin de mantener altos niveles de servicio y disminuir los niveles de inventarios y el costo asociado.

Por otro lado, no basta solo con lograr un precio competitivo, es necesaria la realización de campañas de comunicación y promoción a fin de hacer llegar el producto al cliente y lograr romper con la cotidianidad de la compra al tiempo que fomente una relación a largo plazo y un alto grado de fidelidad con los consumidores.

Por lo antes mencionado, se concluye que las estrategias ofensivas serán las de mayor prioridad al momento de definir las acciones estratégicas.

Definición de la estrategia

La selección de la estrategia competitiva se funde en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial (Porter, 1980).

Se decide implementar una estrategia de concentración haciendo hincapié en el costo y marcando la diferenciación propia del producto por medio de estrategias adecuadas de comunicación. Las razones que motivaron a esta elección son las siguientes:

- Al existir una gran variedad de vinos con distintas características organolépticas, distinta denominación de origen, distinta uva, distintos precios y tiempos de maceración por lo que es necesario centrarse solo en un segmento en particular.
- No existen dos vinos con las mismas características por lo que el consumidor al entender que todos los vinos “son distintos” por más que se trate del mismo tipo de uva es propenso a elegir por el precio o “la etiqueta”.
- Los clientes inclinan sus compras hacia productos de menor precio que generen alta rotación y les brinden altos márgenes de ganancia.
- El carácter innovador de los productos de la bodega y su alta calidad denotan un producto cuyas características intrínsecas se diferencian de la competencia.
- Las facilidades de financiación de la Bodega junto con las promociones que ofrece al momento de realizar la compra brindan la oportunidad para que, junto con una eficiente estrategia de distribución y logística, se puedan ofrecer precios competitivos.
- La fidelización de los clientes en un segmento y el reconocimiento de la marca permite el desarrollo de estrategias de extensión de línea de productos y aumentar la rentabilidad de la empresa al atacar otros segmentos.

CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING

El presente capítulo tiene por objetivo delimitar el mercado meta, estimar la demanda pronosticada y definir los objetivos de Marketing que sentarán la base para el resto del trabajo.

Para obtener el mercado meta, fue necesario segmentar el mercado y agrupar los consumidores en función de su hábito de consumo. Paralelamente, se analizaron los distintos atributos de los vinos seleccionados a comercializar y se buscó qué segmento de consumidores busca éstas características en un vino.

Una vez definido el mercado meta se plantearon los objetivos cualitativos y cuantitativos del plan, y en función de los mismos se estimó la demanda pronosticada.

Por último, se definieron los distintos lineamientos de acción de cada variable del plan de marketing (producto, comunicación, distribución y precio) a fin de poder cumplir con los objetivos propuestos y alcanzar la demanda pronosticada.

Estrategia de Segmentación del Plan de Marketing

En primer lugar, se enlistan aquellos atributos que permiten describir un vino. Luego, se realiza una categorización de los vinos en función del precio de venta y se analiza qué atributos del producto condicionan la compra en cada segmento.

Por último, se segmenta el mercado en función del hábito de consumo y se analiza si los atributos característicos de los productos elegidos a comercializar coinciden con los motivadores de compra de los segmentos elegidos.

Atributos del vino como motivador de compra

Existen distintos atributos que influyen en el momento de realizar la compra, entre los más destacados se incluyen los siguientes (Martin Christensen, 2017):

1. Precio/Calidad: ya sea porque se busca un precio accesible o porque se pretende obtener la garantía o seguridad de calidad que les da el precio.
2. Color: de acuerdo con el gusto personal o la circunstancia el consumidor da prioridad al color; tinto, blanco o rosado.

3. Marca/Bodega: muchos consumidores buscan productos confiables, de lo contrario eligen productos nuevos e innovadores.
4. Seguridad/ Disminución del riesgo: relacionado con el atributo anterior y la fidelización hacia la marca, ya que buscan un producto que han consumido anteriormente.
5. Origen: productos de regiones confiables.
6. Empaque, etiquetas e información: es un impulsor de compra cuando los compradores no están familiarizados con el producto.
7. Tipo de uva: en algunos casos se buscan uvas particulares que el consumidor ya probó.

Clasificación de los vinos en función del precio de venta

Si bien es difícil agrupar los vinos debido a que influyen numerosas variables, Martin Christensen (2017) recomienda categorizar a los vinos en función del rango de precios (precios base Junio 2017). A continuación, se analizan los atributos principales y la importancia que el consumidor le da a los mismos para cada una de las categorías mencionadas:

1. TetraBrik y Damajuana:
 - Precio/Calidad: Producto económico donde el precio tiene mucho mayor peso que la calidad.
 - Producto nuevo e innovador: Son productos clásicos cuyo objetivo apunta a un producto económico sin considerar aspectos o sabores innovadores.
2. Económicos:
 - Precio/Calidad: Vinos de hasta \$30 de consumo diario durante las comidas, donde el consumidor se preocupa por el precio y no por la calidad.
 - Producto nuevo e innovador: Son vinos bien posicionados donde el consumidor opta por una marca conocida, por lo que las bodegas no buscan innovar respecto al tipo de vino.
3. Core clásicos:
 - Precio/Calidad: Vinos jóvenes donde el renombre de la bodega es sinónimo de calidad. El rango de precio oscila entre \$30 y \$60.

- Producto nuevo e innovador: El consumidor presenta un alto grado de fidelidad con la bodega. Siendo difícil pasar de un producto seguro y conocido a otro nuevo.
 - Origen: El consumidor reconoce la importancia de éste atributo, pero no es determinante en la selección del producto.
4. Premium:
- Precio/calidad: Segmento formado por vinos de entre \$70 y \$120 donde se busca un equilibrio en precio y calidad. Las características organolépticas y el proceso de fabricación son factores reconocidos por el consumidor y comienzan a tener importancia en la selección del producto.
 - Producto nuevo e innovador: Dentro de éste segmento se incluyen por primera vez las bodegas tipo boutique ya que el consumidor opta por nuevos sabores y gustos sobre la seguridad o el hábito de compra de una bodega conocida.
 - Origen: Si bien el consumidor reconoce la importancia de las zonas clásicas de producción, comienzan a tener peso bodegas de distintos puntos del país.
5. Súper Premium:
- Precio/calidad: Segmento formado por vinos de entre \$130 y \$250 donde la calidad del vino tiene mayor peso que el precio. Las características organolépticas y el proceso de fabricación son factores reconocidos por el consumidor, quien opta por vinos tipo reserva, aquellos reposados mínimamente 12 meses en roble, y comienzan a tener importancia en la selección del producto.
 - Producto nuevo e innovador: Las bodegas tipo boutique toman mayor importancia debido a que el cliente busca un producto de calidad.
6. Icono:
- Precio/calidad: Los vinos que superan los \$250 pertenecen a ésta categoría. Presentan largos periodos de maceración y de reposo barrica de roble, generalmente se trata de barricas de primer uso, dichas particularidades en el proceso influyen en la personalidad del vino.
 - Producto nuevo e innovador: no es relevante.

En función del precio y los atributos de la cartera de productos seleccionados a comercializar se concluye que la misma encuadra en la categoría Premium y Súper Premium.

Definición de segmentos

María Emilia Peterle Calam (2013) en su análisis sobre los segmentos de consumidores de vino en Argentina distingue los siguientes grupos, los cuales se grafican en la figura 7.

- El grupo de “no consumidores” (25%). Se trata principalmente de mujeres de menos de 25 años, de hogares medios o modestos que prefieren otras bebidas, poco abiertos socialmente, que privilegian los valores de seguridad y respetabilidad. El vino no es parte de su universo de consumo.
- El grupo de los “ocasionales poco implicados” (20%). Se trata de personas jóvenes de menos de 45 años, principalmente mujeres, a las que les gusta el sabor del vino pero que prefieren otras bebidas, vienen de hogares de nivel alto y medio-alto, socialmente abiertas, que privilegian los valores del hedonismo, inserción y seguridad. Para este grupo, el vino es parte de la fiesta y el saber recibir, pero no es tema de interés en sí. Asocian el vino a momentos de emoción, gustan de descubrir vinos de calidad.
- El grupo de los “ocasionales por tradición” (18%). Da poca importancia al producto, se compone en su mayoría por hombres mayores de 55 años a los que les gusta el sabor del vino. Consumen vino ocasionalmente por tradición, porque han sido educados en la cultura del vino, pero no se interesan por él.
- El grupo de los “incondicionales cotidianos” (16%). Este grupo está fuertemente dominado por hombres de más de 45 años. El vino es un elemento indispensable para su alimentación cotidiana, es percibido como una bebida que apaga la sed, más que un placer para el gusto.
- El grupo de los “hedonistas implicados” (21%). Este grupo es mayoritariamente masculino, entre 35 y 55 años. Los hombres que consumen habitualmente vino, se caracterizan por el placer y el interés que tienen por su cultura y su tradición. Se identifican en valores de hedonismo. Quieren aprender sobre enología en un entorno formal y tienden a elegir vinos de calidad, tradición y con una fuerte identidad regional.

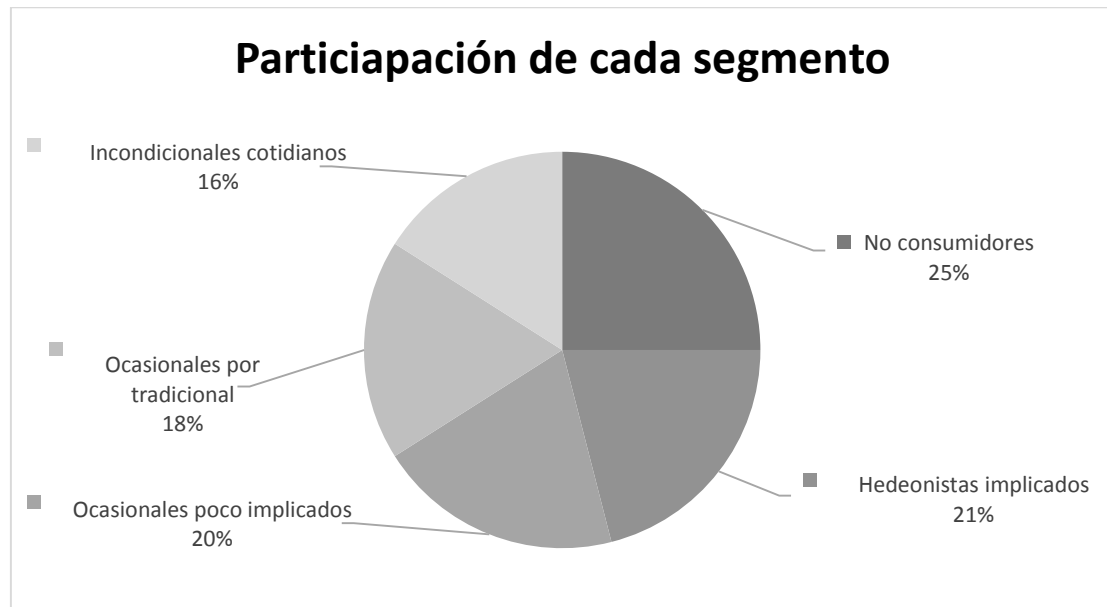


Figura 7: Porcentaje del mercado según clasificación de consumidores.
Fuente: Elaboración propia (2017).

Del total de la población se seleccionaron dos grupos a los cuales apuntan los esfuerzos de marketing. A continuación, se los detalla y se explica el motivo de la selección:

- **Ocasional poco implicados**

- La capacidad adquisitiva de éste sector es acorde al precio del producto.
- Es un sector abierto a vinos de tipo boutique y de nuevos sabores y gustos como lo son los vinos blancos y rosé.
- Buscan vinos de calidad.
- Presentan un perfil de consumo de productos nuevos e innovadores.

- **Hedonistas implicados**

- Tienen el consumo de vino arraigado a su cultura.
- Presentan interés por vinos de calidad y de origen clásico como son los vinos provenientes de Mendoza.
- Existe posibilidad de fidelización del cliente.
- Su búsqueda de nuevos sabores y texturas los convierte en los principales consumidores de vinos blend.

Por otro lado, habiéndose establecido las bases epistemológicas acerca de la conducta de compra del consumidor, se concluye que tanto el consumidor de vino ocasional poco implicado, como el hedonista implicado, al momento de realizar la compra se fijan en la relación entre precio y calidad, buscan que el vino posea un carácter innovador y que sea un producto novedoso. También les interesa que la denominación de origen del vino coincida con las principales provincias productoras de vino.

En función de lo explicado anteriormente, el segmento al que apunta la distribuidora está formado por todos los consumidores ocasionales poco implicados y hedonistas implicados de la ciudad de Mar del Plata. Ésta es una decisión estratégica que sienta las bases para la realización del plan del Marketing y el resto del trabajo.

Estimación de la demanda

Estimación de la demanda potencial

El cálculo de la demanda potencial para la ciudad de Mar del Plata se realizó por medio del uso de datos históricos como indica el Anexo 1. La tabla 6 incluye los datos históricos recopilados por el INV y muestra la demanda obtenida para el 2017 por medio de la regresión lineal.

Año	Consumo per cápita en litros
2000	37,75
2001	36,3
2002	32,9
2003	33,68
2004	29,87
2005	29,18
2006	29,23
2007	29,08
2008	27,79
2009	26,7
2010	24,85
2011	24,95
2012	25,08
2013	25,57
2014	23,28
2015	23,79
2016	21,5
2017	20,35

Tabla 6: Consumo estimado de vino per cápita en litros.
Fuente: Elaboración propia (2017).

Teniendo en cuenta que el censo realizado en el 2011 por el INDEC en la ciudad de Mar del Plata anunció que viven 618.989 habitantes, se estimó que la demanda potencial para el año 2017 es igual a 1.049.702,18 l/mes.

Estimación de la demanda disponible

Para poder definir qué porcentaje representa vino tinto, blanco y rosado se afectó la demanda potencial por la participación que cada tipo de vino tuvo en el 2016 como muestra el anexo 1.

Los valores hallados fueron los siguientes:

1. Vino tinto: 403.573,75 l/mes.
2. Vino blanco: 101.401,23 l/mes.
3. Vino Rosado: 14.611,85 l/mes.

Estimación de la demanda calificada

Una vez conocida la cantidad de litros de vino de cada tipo se debe estimar la demanda para el segmento elegido. Se recurrió a distintos especialistas (distribuidores, vendedores y enólogos) para conocer del total de vinos embotellados qué porcentaje corresponde al segmento Premium y Súper Premium.

Se realizó un relevamiento de la cantidad de puntos de ventas de interés en la ciudad de Mar del Plata y los alrededores que demostró que existen aproximadamente 130.

Al mismo tiempo, se confeccionó una encuesta (ver anexo 2 y 3) para determinar qué porcentaje de las ventas correspondientes a vinos Premium y Súper Premium y cuáles son las variables de compra más importantes para el consumidor.

De las encuestas realizadas a 89 puntos de venta (ver anexo 4) y de distintas reuniones con distribuidores de vino se realizó el siguiente gráfico de torta (ver figura 8).

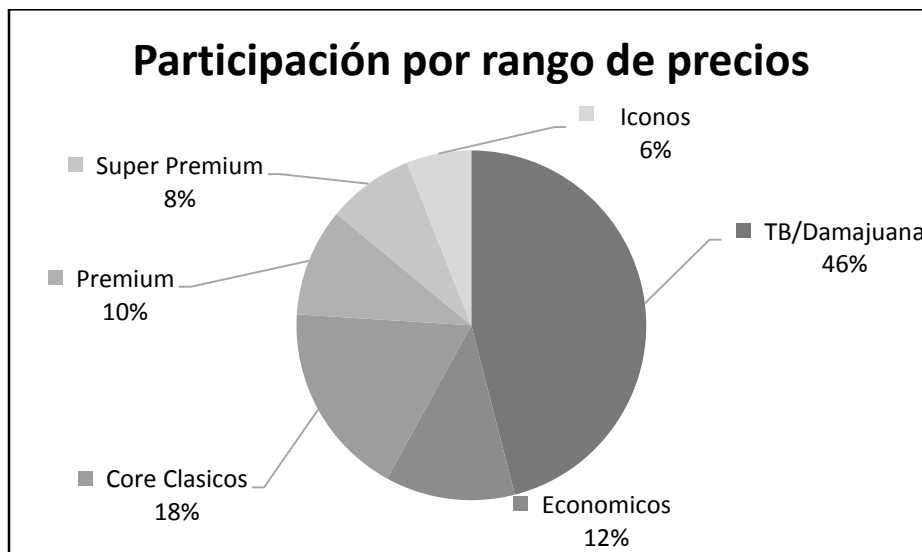


Figura 8: Porcentaje del mercado según la clasificación de rango de precios.
Fuente: Elaboración propia (2017).

Una vez conocida la participación de cada categoría y la cantidad de vinos se pudo definir la demanda calificada (ver anexo 5):

1. Vino Tinto: $403.573,75 \text{ l/mes} * \% \text{ categoría Premium (10\%)} = 40.357,37 \text{ l/mes}$.
2. Vino Tinto: $403.573,75 \text{ l/mes} * \% \text{ categoría Súper Premium (8\%)} = 32.285,9 \text{ l/mes}$.
3. Vino Blanco: $101.401,23 \text{ l/mes} * \% \text{ categoría Súper Premium (8\%)} = 8.112,10 \text{ l/mes}$.
4. Vino Rosado: $14.611,85 \text{ l/mes} * \% \text{ categoría Súper Premium (8\%)} = 1.168,95 \text{ l/mes}$.

Planteamiento de objetivos

Es necesaria la definición clara de objetivos y estrategias que permitan cumplir con los objetivos de marketing.

De las reuniones con distintos puntos de venta y distribuidores se concluye que el segmento más accesible estratégicamente para ingresar corresponde al de vinos rosados debido a que es donde hay menor oferta seguido de los vinos blancos por el mismo motivo. Dichos encuentros sirvieron de base para poder definir los objetivos del plan de Marketing. Los objetivos se resumen en los siguientes títulos:

Objetivos Cuantitativos

1. Lograr que el producto esté disponible en al menos 110 puntos de venta (canales de distribución seleccionados) a fin del año 2020.
2. Objetivos de participación de mercado para cada vino:
 - Malbec clásico 2013: 5%.
 - Blend 2012: 4%.
 - Sauvignon Blanc 2014: 6%.
 - Malbec Rosé 2014: 10%.
3. Aumentar las ventas un 15% anualmente, atrayendo clientes de los competidores o mediante la adquisición de clientes eventuales.

Objetivos Cualitativos

1. Consolidar el posicionamiento de la marca en la ciudad de Mar del Plata y alrededores.
2. Aumentar el número de clientes mensualmente.
3. Lograr un vínculo estrecho con el cliente y usuario.

Estimación de la demanda proyectada

Con el fin de establecer los objetivos de participación de mercado se tuvieron en cuenta los siguientes conceptos:

1. La distribuidora atraviesa los primeros pasos de su curva de aprendizaje.
2. La opinión de distintos distribuidores y dueños de vinotecas.
3. La gran calidad de los productos de la bodega.
4. El hábito de consumo y la fidelización de la marca es importante para algunos consumidores, sin embargo, la mayoría de ellos presenta cierto interés por vinos con características organolépticas innovadoras.

Luego la demanda proyectada para cada uno de los vinos elegidos queda definida de la siguiente manera (ver anexo 6):

1. Malbec clásico 2013 = 2691 botellas/mes = 449 caja/mes.
2. Blend 2012= 1722 botellas/mes = 287 cajas/mes.
3. Sauvignon Blanc 2014= 649 botellas/mes = 109 cajas/mes.
4. Malbec Rosé 2014= 156 botellas/año = 26 cajas/mes.

Demanda pronosticada

Como Mar del Plata es una ciudad con un alto perfil turístico y una marcada estacionalidad, los comerciantes deciden aumentar sus niveles de stock durante los meses de Noviembre y Diciembre, por ésta razón, en este periodo de tiempo se vende un 40% de las ventas anuales. Durante los meses de Enero y Febrero, las ventas disminuyen representando un 10% de las ventas anuales. Durante los meses restantes, es decir, desde Marzo a Septiembre las ventas presentan leves variaciones, por lo que se las puede considerar constantes, representando este periodo de tiempo el 50% restante de las ventas anuales.

La tabla 7 resume los porcentajes de ventas estimados a lo largo del año.

<i>Mes</i>	<i>%Total ventas/año</i>
<i>Enero</i>	5%
<i>Febrero</i>	5%
<i>Marzo</i>	5%
<i>Abril</i>	7%
<i>Mayo</i>	5%
<i>Junio</i>	4%
<i>Julio</i>	7%
<i>Agosto</i>	5%
<i>Septiembre</i>	7%
<i>Octubre</i>	10%
<i>Noviembre</i>	20%
<i>Diciembre</i>	20%

*Tabla 7: Ventas anuales estimadas.
Fuente: Elaboración propia (2017).*

En función de la demanda cambiante, se decide comenzar las acciones de Marketing durante el mes de Julio haciendo foco en la comercialización de los vinos tintos pues estos productos tienen un mayor impacto y una aceptación más rápida.

Posteriormente, teniendo en cuenta que el vino blanco y rosado son vinos “frescos” con un consumo estacional, a medida que se logre un posicionamiento adecuado, se comenzará a desarrollar las acciones estratégicas, previamente definidas, sobre los vinos rosado y blanco durante los meses de Noviembre y Diciembre.

Por otro lado, en función de la madurez del mercado y del alto número de competidores se espera que las ventas aumenten de manera gradual hasta alcanzar en el mes de Noviembre el porcentaje definido previamente. Por lo que se pretende que aumenten gradualmente un 20% por mes. Ver anexo 7.

Sin embargo, se supone que para periodos de tiempos posteriores, las acciones desarrolladas por Marketing y Ventas serán suficientes para asegurar el cumplimiento de los objetivos del plan.

Se consideró un horizonte temporal de 5 años y se definieron 5 periodos de tiempo. Cada uno comienza en el mes de Junio y finaliza en el mes de Julio del siguiente año.

Las siguientes tablas resumen la estimación de la demanda para cada periodo de tiempo.

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

	2017						2018					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Malbec	76	108	227	432	1078	1078	310	310	310	434	310	248
Blend 2012	49	69	145	276	689	689	199	199	199	278	199	159
Blanco	0	0	0	105	262	262	76	76	76	106	76	61
Rose Malbec	0	0	0	25	63	63	18	18	18	26	18	15

Tabla 8: Demanda estimada para el primer periodo en cajas

Fuente: Elaboración propia (2017).

	2018						2019					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Malbec	434	310	434	620	1240	1240	357	357	357	499	357	286
Blend 2012	278	199	278	397	793	793	228	228	228	319	228	183
Blanco	106	76	106	151	301	301	87	87	87	122	87	70
Rose Malbec	26	18	26	36	72	72	21	21	21	29	21	17

Tabla 9: Demanda estimada para el segundo periodo en cajas.

Fuente: Elaboración propia (2017).

	2019						2020					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Malbec	499	357	499	713	1426	1426	410	410	410	574	410	328
Blend 2012	319	228	319	456	911	911	262	262	262	367	262	210
Blanco	122	87	122	173	346	346	100	100	100	140	100	80
Rose Malbec	29	21	29	42	83	83	24	24	24	34	24	19

Tabla 10: Demanda estimada para el tercer periodo en cajas.

Fuente: Elaboración propia (2017).

	2020						2021					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Malbec	574	410	574	820	1639	1639	472	472	472	660	472	377
Blend 2012	367	262	367	524	1048	1048	302	302	302	422	302	241
Blanco	140	100	140	199	398	398	115	115	115	161	115	92
Rose Malbec	34	24	34	48	95	95	28	28	28	39	28	22

Tabla 11: Demanda estimada para el cuarto periodo en cajas.

Fuente: Elaboración propia (2017).

	2021						2022					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Malbec	660	472	660	943	1885	1885	707	707	707	990	707	566
Blend 2012	422	302	422	603	1205	1205	452	452	452	633	452	362
Blanco	161	115	161	229	458	458	172	172	172	241	172	138
Rose Malbec	39	28	39	55	110	110	41	41	41	58	41	33

Tabla 12: Demanda estimada para el quinto periodo en cajas.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Estrategias de Marketing Operativo

El proceso de compra comienza cuando el cliente busca cubrir una necesidad, este tiene una estimación parcial de lo que desea comprar. Lo que compra, no es únicamente el producto físico, sino un mix de marketing coherente al mismo, que incluye, además del producto, el precio, el circuito de distribución y su comunicación eficaz.

Fundamentos de la Estrategia de Producto

La decisión de comercializar los cuatro vinos seleccionados, se basó en las siguientes premisas:

1. El argentino prefiere el vino tinto sobre el resto, particularmente por el tipo Malbec. Dentro de esta categoría, cada vez es mayor el interés por los vinos blend, los cuales presentan nuevos sabores, aromas y texturas.
2. Solo el 3% de los argentinos elige el vino rosado, sin embargo en la actualidad éste sector representa una oportunidad, pues es un segmento en crecimiento y no es cubierto por muchas bodegas.
3. Distintos especialistas en el tema consideran que es necesario tener una cartera de productos que incluya mínimamente un vino tinto, uno blanco, y uno rosado. De ésta manera se ofrece una solución total al cubrir los distintos tipos de vinos en un segmento específico.
4. De los productos que ofrece la bodega, los vinos elegidos son los que ofrecen mayor rotación.

Objetivos

1. Lograr que el producto sea considerado de igual o mayor calidad que la competencia.
2. Lanzar el producto mediante una acción de extensión de línea sujeta a la estacionalidad de la ciudad de Mar del Plata.

Estrategia operativa de productos

1. Capacitar al cliente acerca de la calidad y características de los distintos productos, de su proceso de fabricación y sobre la bodega.

2. Extensión de línea: Se comenzará comercializando el vino Malbec y el Blend 2012 a fin de fidelizar consumidores, para no abusar de recursos intentando promocionar todos los vinos de la cartera de productos al mismo tiempo. Se espera que a partir de Enero del 2018 la cartera de productos esté disponible en las góndolas de todos aquellos puntos de venta.

Fundamentos de la Estrategia de comunicación

La comunicación tiene la finalidad de aportar notoriedad y fortalecer la imagen de producto y marca. Para ser eficaz, tiene que llamar la atención del consumidor, despertar su interés y mostrar la ventaja competitiva del producto con respecto a la competencia, con el fin de implicar e incentivar el acto de compra por parte del cliente. Se deben considerar 3 destinatarios distintos:

1. Decididor: aquella persona con influencia y poder acerca de si se realiza o no la compra.
2. Comprador: aquella persona encargada de realizar la compra.
3. Consumidor: aquella persona que compra el producto, al punto de venta, con el fin de satisfacer su necesidad.

Por lo que es necesario que la estrategia de comunicación incluya tanto al punto de venta como al consumidor final.

Al tratarse tanto de un producto nuevo en la ciudad como de una nueva bodega, será necesaria una fuerte campaña de comunicación a fin de obtener un lugar estratégico en la góndola y un posicionamiento en el consumidor. Siendo la bodega consciente de ésta debilidad, pretende trabajar en conjunto con el distribuidor a fin de disminuir la brecha entre el cliente y el vino, y alcanzar una rápida aceptación en la mente del consumidor.

Objetivos

1. Capacitar al comprador y/o decididor acerca de las características del producto, sobre las distintas menciones que obtuvo, acerca de la bodega y su trayectoria.
2. Dar la posibilidad al comprador, decididor y consumidor de probar el producto.
3. Lograr un posicionamiento adecuado en el cliente y ser referentes del segmento elegido.
4. Dar a conocer el compromiso con el cuidado del medio ambiente que asume la bodega, desde el uso de botellas ecológicas, la generación de energías renovables en el proceso de elaboración, y la neutralización de sus emisiones de carbono.

Estrategia operativa de Comunicación

1. Publicidad durante los primeros meses del lanzamiento, tanto en formato digital como en papel donde se incluirán páginas de ocio y entretenimiento.
2. Distribución de catálogos y tarjetas de presentación de la bodega, que muestren la trayectoria de la bodega, sus altos estándares de calidad y su preocupación y acción sobre el medio ambiente a lo largo de la cadena de producción.
3. Formar parte de las exposiciones vinícolas que se presenten en la ciudad.
4. Crear un plan de degustación junto con la bodega y los clientes a fin de que el consumidor pueda conocer el producto. La bodega ofrece distintos planes de promoción, entre ellos muestras sin cargo por incorporación y “cinco más uno”, es decir, por cada 6 unidades vendidas se pagan 5.

Fases del plan de contenido de marca

Una marca permite identificar los productos que podrían beneficiar al consumidor, y también les dice algo acerca de la calidad y la consistencia del producto (Philip Kotler, 2001).

La estrategia de comunicación pretende cumplir con cada una de las fases del plan de contenido de marca que se resumen en la siguiente imagen a fin de lograr la fidelización de los clientes y alcanzar la participación de mercado antes definida:

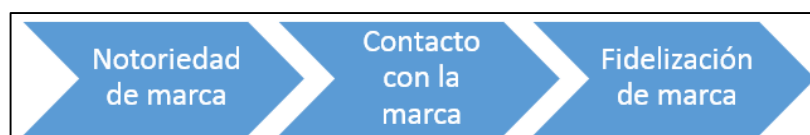


Figura 9: Fases del plan de contenido de marca.
Fuente: elaboración propia (2017).

1. **Notoriedad de marca:** Implica dar a conocer la marca tanto al cliente como al consumidor. Los puntos 1 y 2 de la estrategia de comunicación apuntan a cumplir con esta primera etapa.
2. **Contacto con la marca:** Implica que tanto el cliente como el consumidor pueda acceder al producto a fin de poder experimentar el producto y gozar de las distintas sensaciones que el mismo genera en el paladar del consumidor. Los puntos 3, 4 y 5 de la estrategia de comunicación propician dicho contacto.

3. **Fidelización de marca:** Lograr la fidelización de la marca no implica solamente que el consumidor opte por el producto respecto de la competencia, si no también que comparta y recomiende la marca a otras personas. Considerando que los pasos 1 y 2 se cumplan de manera satisfactoria, y teniendo en cuenta la calidad del vino que se comercializa es de esperar una adecuada fidelización de marca.

Fundamentos de la estrategia de Distribución

La encuesta desarrollada por STG consultora antes mencionada, asegura que en el momento de la compra los clientes se inclinan en primer lugar por hiper-supermercados, luego en vinotecas y en tercer lugar realizan compras por internet.

A continuación, se detallan los canales de distribución a través de los cuales se comercializará el producto. La distribución del mismo será selectiva, es decir, se seleccionarán determinados puntos de venta donde se realizará la venta personal, promoción e inducción del producto.

Las acciones de distribución se llevarán a cabo en diferentes lugares como:

1. Vinotecas tipo boutique: herramienta principal de distribución e introducción del producto. Es fundamental dar a conocer el producto a los círculos de consumidores habituales, los cuales ya poseen la experiencia o concepción del consumo de vino
2. Tiendas multi-productos importados y de tipo boutique: este tipo de canal permitirá captar la atención de consumidores que opten por aquellos productos de carácter único sin tener en cuenta una marca en particular. En esta plaza será necesaria la educación a los consumidores sobre la tendencia actual del vino, de la nueva moda del consumo hacia vinos blend, de color rosado y blanco.
3. Ventas por internet: Medio de compra en crecimiento que implica bajos costos de venta. Venta por “mercado libre” con retiro por el local o envío al interior a cargo del comprador.

Por medio de estas estrategias de distribución selectivas, se logrará brindar al producto un carácter exclusivo, lo cual mejorará la posición del mismo frente a los vinos tradicionales, que se ofrecen en grandes cantidades.

Fundamentos de la Estrategia de Precio

El precio es un factor clave para la penetración del producto en el mercado. La bodega sostiene una estrategia de precio acorde a la competencia, manteniendo siempre un precio competitivo.

Una estrategia de marca/precio será implementada con el fin de obtener la participación buscada en el mercado y lograr aumentar las ventas a lo largo del tiempo. Razón por la cual, se realizarán las acciones de marketing para el mejor conocimiento de la marca de manera de poder alcanzar el precio fijado por la bodega.

De ésta forma, luego de analizar ambas variables (marca y precio), los rangos de precios determinados por el mercado y la definición del precio basado en el valor de la marca, los precios de los vinos a comercializar se muestran en la tabla 13:

Lista 2017	Formato	Precio	Precio Sugerido para el consumidor (IVA incluido) botella
Malbec Clásico x 6	750 ml	\$ 301,6	\$ 120
Malbec Rose x 6	750 ml	\$ 301,6	\$ 120
Blanco x 6	750 ml	\$ 405	\$ 180
Blend 2012 x 6	750 ml	\$ 626,3	\$ 250

Tabla 13: Costo de lista por caja de 6 unidades y precio sugerido de venta al consumidor por botella (2017).

Fuente: Bodega Proveedor.

Si bien existe un precio estimado de venta al público, es necesario reconocer que el precio de venta del producto debe contemplar los distintos costos asociados al transporte, almacenamiento y ventas al tiempo que debe incluir un margen de utilidad.

Es necesario realizar las siguientes consideraciones:

1. Los clientes pueden abonar la compra de tres maneras distintas:
 - Financiación o cuenta corriente: se entrega la mercadería y el cliente tiene la posibilidad de abonar en un plazo no mayor a 60 días.
 - Cheque: se entrega la mercadería y el pago se realiza por medio de un cheque, el cual permite su intercambio posterior por dinero en efectivo o ser endosado por mercadería.
 - Efectivo: se entrega la mercadería y al mismo tiempo el pago por contado cuando el cliente abona con billetes.
2. Bonificaciones por compra en cantidad: Se bonificará una parte de la compra cuando se supera una determinada cantidad, es decir:
 - “Cinco más uno”: Por cada caja de vino vendida se bonifica una unidad.

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

- “Diez más uno”: Por cada diez cajas vendidas se bonifica una caja de 6 unidades.

De igual manera la bodega ofrece bonificaciones sobre el precio de lista antes mencionado, en función de las siguientes condiciones:

1. La condición de pago y la fiabilidad del cliente: Condiciones de pago más cortas implican mayor bonificación. Un plan de pago de 30 y 60 días otorga una bonificación de entre un 5% y un 15% en función de la rotación del producto. Aquellos productos de menor rotación (los de mayor precio) incluyen menor bonificación. Para la estimación del costo de adquisición se estimará un 7% de bonificación global.
2. Arreglo inicial: Dentro de éste apartado se incluye una bonificación inicial que define la bodega con el distribuidor en función del tamaño del pedido que se compromete a comprar. Es decir, en función de la demanda estimada del distribuidor se tiene una idea a priori del volumen mínimo de compra. En función del tamaño del mismo la bodega ofrece un porcentaje de bonificación inicial o base de entre 30% y 40%. Para la estimación del costo de adquisición se estimará un 35%.
3. El tamaño del pedido: La bodega ofrece dos bonificaciones en función del volumen del pedido:
 - Plan de 5+1: por cada 5 cajas entrega una de bonificación.
 - Por pallet completo: Se incluye una bonificación del 5% del valor de pallet por cada pallet completo.

Luego, el costo real del producto se muestra en la tabla 14:

	Costo de transporte	Costo caja con Condición pago y arreglo inicial	Costo con Condición de pago, arreglo inicial y transporte	Costo con Condición de pago, arreglo inicial, transporte y bonificación por pallet
Malbec	\$30,24	\$ 174,93	\$ 205,17	\$ 190,09
Blend 2012	\$30,24	\$ 363,25	\$ 393,49	\$ 362,18
Blanco	\$30,24	\$ 234,90	\$ 265,14	\$ 244,89
Rose	\$30,24	\$ 174,93	\$ 205,17	\$ 190,09

Tabla 14: Costo real en pesos por caja de 6 unidades en función de las distintas bonificaciones que otorga la bodega.
Fuente: Elaboración propia en base a datos otorgados por el proveedor (2017).

De las entrevistas a los distintos puntos de venta y con la bodega se concluyó que el cliente incluye un markup de entre un 40% y un 70% sobre el precio de compra y que el mismo depende de la rotación del producto.

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

En función de lo antes mencionado, y con el fin de mantener un precio competitivo respecto a la competencia, se llega a las siguientes conclusiones:

- Las bonificaciones que ofrece la bodega se transmitirán directamente a los clientes, por lo que no es necesario considerar las bonificaciones que la distribuidora otorgará a sus clientes.
- Se definió un markup del 45% para los productos Malbec Clásico y Malbec Rosé.
- Se definió un markup del 50% para el vino blanco puesto que presenta menor rotación.
- Se definió un markup del 65% para el Blend 2012 puesto que es un vino con muy baja rotación.

Luego, la tabla 15 resume los precios de venta de cada producto.

<i>Producto</i>	<i>Formato</i>	<i>Costo por caja</i>	<i>Costo unitario</i>	<i>Precio de venta por caja</i>	<i>Precio de venta por caja adaptado</i>
<i>Malbec</i>	750 ml	\$ 205,17	\$ 34,195	\$ 297,5	\$ 300
<i>Blend 2012</i>	750 ml	\$ 393,49	\$ 65,58	\$ 649,26	\$ 650
<i>Blanco</i>	750 ml	\$ 265,14	\$ 44,19	\$ 397,71	\$ 400
<i>Rose</i>	750 ml	\$ 205,17	\$ 34,195	\$ 287,24	\$ 300

Tabla 15: Precio de venta en pesos por caja de 6 unidades.

Fuente: Elaboración propia en base a datos otorgados por el proveedor (2017).

CAPITULO 5: PLAN DE VENTAS

Los esfuerzos de marketing y ventas se centran en la comercialización de cuatro vinos que han demostrado, luego de un análisis de mercado, que pueden alcanzar una participación significativa en función de sus características organolépticas. Si bien éste escenario es favorable se estima que a través de ciertas herramientas de ventas intensivas y de la definición de estrategias de ventas ofensivas se podrá lograr un mayor volumen de unidades vendidas.

Para determinar sobre qué tipo de acciones se debe trabajar para cumplir con los objetivos de marketing, se deben determinar los pilares estratégicos del plan de venta. Los mismos, son el sustento del plan y presentan un carácter relevante para su realización.

A continuación, se definen dichos pilares:

1. Consolidación del posicionamiento de la bodega en la ciudad de Mar del Plata.
2. Búsqueda y aumento del número de consumidores y por ende de la cuota de mercado, ya sea mediante la atracción de clientes de los principales competidores o mediante la adquisición de clientes eventuales.
3. Lograr una fuerte fidelización con las vinotecas iniciales, llamadas “de lanzamiento”, y potenciar el conocimiento de los consumidores explotando los canales de comunicación haciendo hincapié en la alta calidad del producto y los premios obtenidos.
4. Capacitación y formación del personal de ventas: no solo deberán ser especialistas en los productos que comercializan, sino que también deberán tener excelentes habilidades interpersonales que permitan crear una saludable relación cliente-vendedor.

Objetivos

Los objetivos del plan de ventas se obtienen a partir de los planteados en el plan de marketing y se orientan con los pilares estratégicos antes definidos:

1. Lograr que el producto esté disponible en 5 nuevos puntos de ventas por año.
2. Aumentar las ventas un 15% anualmente.

Gestión de la dirección de ventas

Estructura organizacional

La figura 10 representa el organigrama de la empresa. El nivel más alto de la empresa lo ocupa el Gerente General, quien será el encargado de definir las políticas sobre la gestión de stock, de desarrollar la estrategia comercial que permita conseguir nuevos clientes y aumentar las ventas, de definir estrategias de precios y comunicación y definir el presupuesto destinado a promoción y degustación.

Paralelamente, se creó un sector administrativo que estará encargado de llevar la contabilidad de la empresa y ser el nexo entre el área de venta y el depósito y entre la empresa y el proveedor y realizar el seguimiento de los clientes y las cuentas corrientes.

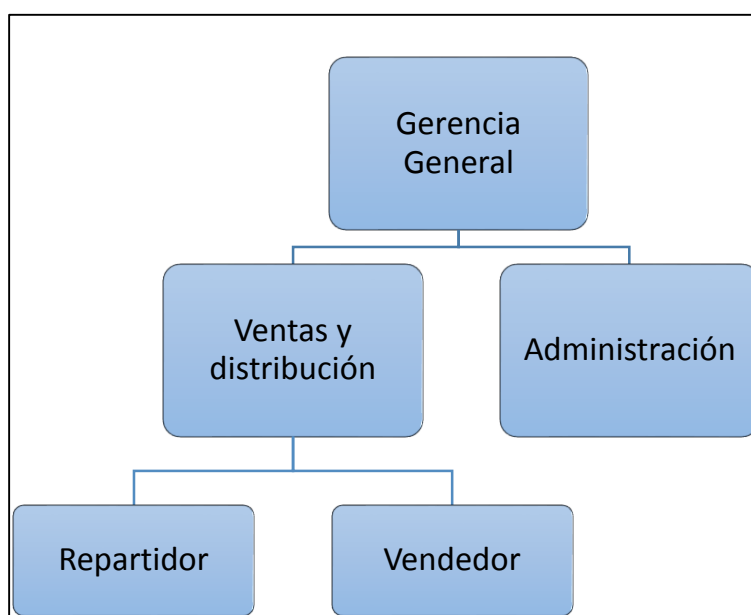


Figura 10: Organigrama de la empresa.
Fuente: Elaboración propia (2017).

Estructura de ventas

Para definir la estructura de venta se buscó optimizar los costos, y se consideró la experiencia de la empresa y del cuerpo de ventas y la situación del mercado.

Se eligió una estructura de venta geográfica y se dividió la ciudad de Mar del Plata en dos zonas: Zona Norte y Zona Sur.

Se creó el área de ventas y distribución y designó un responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar al área de ventas y distribución al tiempo que debe mantener niveles adecuados de stock que permitan cumplir con los pedidos de ventas.

Dentro del área se incluye un vendedor responsable de las tareas de ventas y un repartidor propio encargado de la entrega física del producto y de la preparación de los pedidos.

Justificación de la estructura de ventas

La selección de dicha estructura de venta se realizó por las siguientes razones:

1. Al ser un producto no especializado un único vendedor está capacitado para vender y promocionar cualquier producto dentro de la cartera y se trata de un conjunto relativamente homogéneo de productos y clientes.
2. Definición clara de las obligaciones y responsabilidades del vendedor. Además, al ser el responsable del área comercial, se aumenta el incentivo y se fomenta la creatividad y la búsqueda de relaciones cercanas y duraderas con los clientes.
3. Los gastos en viáticos y transporte se reducen al limitarse a un área geográfica en particular. Por lo que se reducen los costos al igual que el control administrativo.
4. Descentralización y delegación de responsabilidades aliviando la tarea del encargado de ventas.

Implementación de la estructura de ventas propuesta

Definición del área comercial

La estructura de venta elegida implica la división geográfica de la ciudad de Mar del Plata en dos zonas, Zona norte y Zona sur.

En primer lugar, se definió que el vendedor solo desempeñe sus actividades en la ciudad de Mar del Plata y próximo al centro comercial de la ciudad por las siguientes razones:

1. Presenta un alto grado de densidad poblacional y de puntos de venta disminuyendo los costos y tiempos de transporte.
2. Se buscan aquellos sectores de la ciudad cuyo nivel económico permita acceder a vinos de la categoría mencionada.

3. Distintos distribuidores por experiencia argumentan que no es rentable comercializar los productos tanto en la zona de Sierra de los Padres como en los barrios localizados entre Parque Camet y Santa Clara del Mar y aquellos entre barrio Alfar y el puerto.
4. Se busca que el producto esté presente en todos los puntos de venta sin importar la cercanía entre ellos.

Luego el área de trabajo queda limitada de norte a sur y de este a oeste por las siguientes calles: Av. José Manuel Estrada –Montes Carballo – Av. Constitución – Av. Della Paolera – Av. Dr. Arturo Alló – Av. Pedro Luro – Av. Champagnat – Av. Juan B. Justo – Av. Peral Ramos – Av. Fortunato de la Plaza – Tomás Edison – La costa. Siendo la Av. Colon la línea imaginaria que divide el territorio en las dos zonas mencionadas. La figura 11 muestra el área delimitada por las calles antes mencionadas.

Dentro del área seleccionada se eligieron 90 puntos de venta que serán las vinotecas de lanzamiento. La selección puntual de estos prospectos permite focalizar los esfuerzos de Marketing y Ventas a fin de cumplir con los objetivos del plan de ventas y abarcar 110 puntos de ventas en los próximos cinco años.



Figura 11: Área donde la empresa desarrollará sus actividades comerciales.
Fuente: elaboración propia (2017).

Cuota de ventas

Como consecuencia de la heterogénea distribución geográfica de los puntos de ventas se espera que el 40% de las ventas tengan lugar en la zona Sur mientras que el 60% restante se desarrollarán en la zona Norte. Luego la cuota de mercado en cajas para los próximos 5 años queda definida de la siguiente manera como lo indica la tabla 16.

Año	Zona Norte	Zona Sur	Total
2017	2275,6	3413,4	5689,00
2018	4808	7212	12020,00
2019	5529,2	8293,8	13823,00
2020	6358,8	9538,2	15897,00
2021	7312,4	10968,6	18281,00

Tabla 16: Cuota de ventas en cajas.
Fuente: Elaboración propia (2017).

Fuerza de venta y esquema de trabajo

En función de la cantidad de puntos de ventas y del área seleccionada donde se desenvolverá la empresa se concluye que con un solo vendedor es suficiente.

Objetivos del plan de trabajo en zona

Objetivos Cuantitativos

1. En un periodo de 15 días el vendedor debe tener una entrevista personal con cada cliente.
2. Recorrer más de 30 puntos de venta por semana.
3. El volumen de venta alcanzado por el vendedor debe ser mayor al 95% de los objetivos planteados por Marketing para ese periodo de tiempo.

Objetivos Cualitativos

1. Crear relaciones amigables con los clientes.
2. Dar a conocer todos los planes de pagos y bonificaciones que posee la empresa.

Régimen de visitas a clientes

Siguiendo con la estrategia definida en la etapa de análisis: Estrategia de concentración en base a costos – diferenciación. Al momento de buscar la diferenciación no basta con tener un producto único y de buena calidad, es necesario brindar un servicio diferente al de la competencia manteniendo relaciones estrechas con los clientes.

Por tal motivo, el régimen de visitas incluye un día en el cual se visitarán clientes con el fin de averiguar oportunidades o disconformidades con el servicio y conocer su perspectiva con respecto al producto y la de los consumidores y poder realizar un seguimiento de los distintos precios de la competencia. De esta manera, los días Lunes y Martes se visitarán los clientes de la zona sur y los días Jueves y Viernes se visitarán los clientes de la zona norte. Siendo el Miércoles, el día elegido para mantener un contacto directo con los principales clientes a fin de aumentar el lazo con ellos.

Aspectos a tener en cuenta:

1. Uso del WhatsApp: La mayoría de los puntos de venta aseguran comunicarse con sus proveedores por medio del uso de la aplicación. Sin embargo, este medio de

comunicación es totalmente informal, disminuye la negociación en la venta y atenta contra el objetivo de lograr una relación cercana con el cliente. Por tal motivo se decide que si bien es necesario que el vendedor disponga de un celular con WhatsApp, la empresa hará especial hincapié en la relación cercana con el cliente y el contacto personal.

2. Tiempos de visitas: La carga de trabajo de los puntos de venta presenta cierta irregularidad en función del día y horario por lo que en determinadas ocasiones la presencia del vendedor genera incomodidad en el cliente. En aquellos casos en que el cliente este atareado se recomienda pasar al próximo punto de venta.
3. Las visitas deberán ser de un tiempo inferior a 20 min y en un horario apropiado que no afecte el normal funcionamiento del comercio del cliente.

Acciones de venta

El proveedor ofrece distintos incentivos a la hora de realizar la compra de sus productos:

1. Pago de 30 y 90 días.
2. Ofrece una caja de cortesía por cada 10 compradas.
3. Esporádicamente saca ediciones especiales de distintos vinos o nuevas botellas.

La empresa distribuidora es consiente que el aprovechamiento de estas oportunidades se traduce en beneficios para sus clientes o los consumidores, por lo que se pretende aprovechar estos beneficios y derivarlos en motivadores de compra para los clientes.

Dentro de las estrategias para incentivar las compras se detallan las siguientes:

1. Incentivo de la demanda de los clientes: Se realizarán las siguientes acciones:
 - Descuentos por compra en efectivo.
 - Por cada 5 cajas compradas producto se destinarán 2 botellas a degustación.
 - Siempre que el cliente lo desee se podrá realizar una degustación en el punto de venta y la distribuidora se hará cargo de contratar a un *sommelier* especializado en el producto y en costear un cuarto de las botellas que se destinen a degustación.

2. Incentivo en la demanda de los consumidores: Muchos puntos de venta sostienen que 1 de 4 personas que degustan un producto realiza la compra, sin embargo, argumentan que este tipo de acciones no las realizan con gran frecuencia pues son ellos quienes deben afrontar el costo de la degustación. El hecho de aportar un sommelier que conozca el producto de la bodega e incluir botellas para la realización de la degustación propicia que el consumidor conozca el producto y aumenta los actos de compra.

Registro del pedido de venta

La toma de pedidos se realiza de la siguiente manera:

1. El vendedor registra, de la manera que crea más conveniente, el pedido de cada cliente en lo que se denomina “solicitud de venta”
2. A fin del día, se crea un pedido de venta por cada cliente donde se detalla el producto, la cantidad, el cliente, la fecha, el tipo de pago y alguna descripción en caso de ser necesario. Una vez realizado el mismo, los pedidos de venta del día son entregados al área de depósito donde se evalúan las existencias y se preparan para el posterior despacho.

El vendedor será responsable de llevar un registro de los clientes, la cantidad vendida, los medios de pago, los servicios brindados, las degustaciones, bonificaciones y todo otro tipo de dato pertinente correspondiente a la operación.

Selección y formación

Para realizar el reclutamiento se realizarán búsquedas a través de sitios de empleos online. Se realizarán entrevistas para conocer las actitudes y comportamientos de la persona, a fin de determinar si el entrevistado es adecuado e idóneo para el puesto.

Una vez seleccionado el vendedor, se lo capacitará sobre las metodologías de trabajo de la empresa y se le explicarán cuáles son sus responsabilidades.

Remuneraciones

Es importante poder definir un correcto sistema de remuneración a fin de mantener sueldos competitivos y un bajo nivel de rotación de empleados al tiempo que los costos en mano de obra no atenten contra la rentabilidad de la empresa.

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

En primer lugar se parte de la escala salarial de Empleados de Comercio definida para el 2017 para definir el sueldo del vendedor y del repartidor. La tabla 17 explica qué categoría se utiliza para cada función y el valor de la remuneración.

De esta manera se cumple con los siguientes objetivos:

1. Cumplir con requisitos legales.
2. Sueldo competitivo acorde a las responsabilidades de cada puesto.
3. Igual salario para ambos empleados a fin de disminuir cualquier tipo de disconformidad interna.

<i>Función</i>	<i>Categoría</i>	<i>Mínimo por categoría</i>	<i>Presentismo</i>	<i>Contribuciones a la seguridad social, contribuciones a la obra social, ART, estrella seguro de retiro e INACAP</i>	<i>Total</i>
<i>Vendedor</i>	Vendedor B	\$17.222,56	\$1.565,69	\$4.388,14	\$23.176,39
<i>Repartidor</i>	Vendedor B	\$17.222,56	\$1.565,69	\$4.388,14	\$23.176,39

*Tabla 17: Sueldos del convenio de empleados de trabajo de comercio.
Fuente: Elaboración propia en base al convenio de trabajo de comercio (2017).*

En segundo lugar, a fin de aumentar el compromiso de los empleados y aumentar su rendimiento se trabajará con un sistema de premios:

1. Premios al vendedor
 - o Una vez alcanzado el 90% del objetivo de mercado propuesto por Marketing el vendedor recibirá una compensación de \$1500.
 - o Una vez alcanzado el 95% del objetivo de mercado propuesto por Marketing el vendedor recibirá una compensación de \$2000.
 - o Una vez alcanzado el objetivo de mercado propuestos por Marketing o superado producto \$2700.

Los premios al vendedor se definieron de manera fija y no en función del volumen de ventas pues la marcada demanda estacional del producto implica que en los meses de menor venta una comisión del 3% del precio de venta no superen los \$350 mientras que en los de mayor venta, Noviembre y Diciembre supera los \$7000.

2. Premios al repartidor
 - o La distribuidora reconoce la importancia en el cumplimiento de los tiempos de entrega, por tal motivo siempre que se cumplan con los mismos recibirán una compensación de \$2.000.

Los puestos gerenciales estarán fuera del convenio de trabajo y su remuneración será acorde a las responsabilidades que realicen y se mantendrá un sueldo competitivo a fin

de garantizar su presencia en la empresa. Se estima una remuneración de \$50.000 para quien desempeñe el rol de Gerente General y Gerente de administración y una remuneración de \$40.000 para quien desempeñe el rol de Gerente de Ventas y Distribución.

Por otro lado, los empleados gozarán de los siguientes beneficios: semanalmente se les dará una canasta de frutas, galletitas, café y té, dispondrán de una cocina equipada con microondas y heladera, dispondrán de una hora para almorzar.

Métricas para evaluar el desempeño del área de ventas

Las técnicas cuantitativas permiten, tanto al gerente como a los vendedores, determinar si el sector está en camino a cumplir con los objetivos planteados. Para la evaluación cuantitativa del área de ventas se utilizarán las siguientes métricas:

1. **Eficiencia:** se mide a partir de las siguientes ecuaciones.

$$\text{Eficiencia del área de ventas} = \frac{\text{Gastos previstos del área de ventas}}{\text{Gastos reales del área de ventas}} \quad (1)$$

$$\text{Eficiencia de ventas} = \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas potenciales}} \quad (2)$$

La ecuación 1 relaciona los gastos planificados con los gastos reales. Mientras que la ecuación 2, relaciona las ventas realizadas con la mayor cantidad de ventas que se podría alcanzar durante el período.

Estos indicadores no deben estar por debajo de 0,9.

2. **Costos por visita:** se calculan a partir de las siguientes ecuaciones.

$$\text{Número de visitas efectivas} = \frac{\text{Número de visitas en las que se producen ventas}}{\text{Número total de visitas}} \quad (3)$$

$$\text{Costo por visita} = \frac{\text{Costos totales del área de ventas}}{\text{Número de visitas efectivas}} \quad (4)$$

La ecuación 3 permite medir la eficiencia de las visitas del vendedor (se espera un valor mayor a 0,9) mientras que la ecuación 4 logra establecer el costo por cada visita efectiva en función del costo total destinado al área de ventas.

3. **Retorno sobre la inversión:** se calcula mediante la siguiente ecuación.

$$\text{ROI ventas} = \frac{\text{Margen Bruto}}{\text{Costes de ventas}} = \frac{\text{Ingresos} - \text{costos variables}}{\text{Sueldo} + \text{transporte} + \text{otros}} \quad (5)$$

Esta métrica permite evaluar el rendimiento del sector de ventas desde el punto de vista financiero, relacionando el beneficio de la empresa con los costos del departamento de ventas.

CAPITULO 6: PLAN DE DISTRIBUCIÓN Y LOGISTICA

La logística reúne aquellas actividades que permiten llevar a cabo y controlar el flujo y almacenamiento eficiente de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo (Consejo de Dirección Logística, 1962).

Para la empresa, el área de logística es un área crítica debido a su importancia en la coordinación del área de distribución con el área de depósito al tiempo que lleva registro de los pedidos de clientes y de las órdenes de compra al proveedor facilitando una mejor gestión de funciones, recursos y responsabilidades velando por la optimización de tiempos y costos a través de una correcta gestión de inventarios.

Objetivos

Los objetivos del plan de logística y distribución se desprenden de la etapa de análisis y son consistentes con la estrategia elegida y con el pronóstico de demanda estimado definido.

Los mismos se definen de la siguiente manera:

1. Mantener un nivel de servicio superior al 90%: Entre una y dos semanas de haber realizado el pedido el cliente reciba su pedido de compra. Ver anexo 8.
2. Optimizar los costos de transporte y logística: Se deben buscar los menores costos posibles que permitan un nivel de servicio mayor al 90%.

Canal de distribución

La estrategia de elegida (distribución selectiva) implica que el producto estará disponible en tiendas especializadas en la venta de vinos tipo boutique.

Transporte

Es preciso dividir el transporte del producto en dos etapas, en primer lugar se debe definir cómo llega el producto desde Mendoza hasta la ciudad de Mar del Plata. En segundo lugar, se debe considerar cómo realizar la distribución física del producto dentro de la ciudad.

La unidad mínima de transporte son las cajas, que contienen 6 botellas de vino de 750 ml cuyas dimensiones son 24cm x 16cm x 34cm. Éstas se agrupan en pallets de hasta 140 cajas cuyas dimensiones son 1,14m x 1,14m x 1,7 m de altura.

A continuación, se analiza cada parte del proceso de transporte.

Transporte Mendoza-Mar del Plata

El proveedor ofrece dos opciones al momento de realizar la compra: poder comprar el producto “planchado” en Mendoza o enviar el producto hasta la ciudad de Buenos Aires incluyendo el precio del transporte junto al precio propio de los productos dentro de la factura.

Por esta razón, el anexo 9 evalúa, según distintos criterios, la mejor alternativa entre la ruta Mendoza-Bs.As.-Mar del Plata y la ruta Mendoza-Mar del Plata. Siendo ésta última la elegida.

Transporte dentro de Mar del Plata

Como se mencionó en el plan de ventas, la distribución física del producto estará a cargo de un repartidor propio.

A continuación, se analizan los aspectos más importantes del proceso de distribución física del producto dentro de la ciudad de Mar del Plata.

Diagrama y régimen de visitas

Con el fin de mantener cierta consistencia a lo largo del proyecto y partiendo de las distintas premisas definidas a lo largo del trabajo, se establecen los siguientes puntos que pautan cómo se realizará el proceso de distribución:

1. Los días Lunes y Martes se realizará la distribución en zona Norte, y los días Jueves y Viernes se realizará la distribución en la zona Sur. El día Miércoles se utilizará para la entrega de pedidos pendientes, pedidos no planeados o para visitar distintos clientes a fin de mantener una relación cercana con ellos.
2. La entrega del pedido consiste en entregar el producto, un remito con duplicado con las cantidades entregadas siendo uno para el cliente y otro para el distribuidor que justifique la recepción de la mercadería y la factura de venta. En caso de que el cliente decida realizar el pago de la compra, ya sea en efectivo o financiado, será el distribuidor quien realice la cobranza.

Hojas de ruta

El hecho de dividir el proceso de ventas del proceso de distribución permite saber con anterioridad los pedidos que deben ser atendidos.

Es responsabilidad del transportista la confección y desarrollo de las hojas de ruta donde se incluyan los clientes que serán visitados durante el día. Al fin de disminuir el tiempo de entrega y el costo en combustible, es preciso que la hoja de ruta sea armada en función a la cercanía de los clientes disminuyendo al máximo los retrocesos dentro del circuito de entrega.

El anexo 10 detalla con más información como será el circuito de visita a los clientes.

Selección de equipo

Con el fin de facilitar la labor diaria del repartidor se le proveerá al mismo del siguiente equipo:

1. Vehículo: La empresa le brindará un vehículo y afrontará los gastos relacionados al mantenimiento del vehículo y al consumo de combustible.
2. Elementos de protección personal: La empresa brindará los siguientes elementos:
 - Faja lumbar: Prenda para disminuir el esfuerzo que realiza la zona baja de la espalda.
 - Calzado de seguridad: Calzado con suela antideslizante y puntera de acero.
 - Guantes de cuero que disminuyan el desgaste de las manos y faciliten el agarre.
3. Carro de dos ruedas para facilitar el transporte de las cajas desde el lugar donde se encuentra el vehículo hasta el punto de venta. Ver figura 12.



Figura 12: Carro manual de carga general

Fuente: Proveedor de equipamiento para movimiento de materiales Escalerasmil (2017).

Sistema de reaprovisionamiento

Antes de seleccionar el sistema de reaprovisionamiento adecuado se consideraron los siguientes puntos:

1. Relación volumen de carga y costo de transporte asociado al transporte de la mercancía desde Mendoza hasta la ciudad de Mar del Plata.
2. Descuentos y promociones que otorga la bodega en función del volumen de compra.
3. Facilidad de almacenaje, es decir, no se requieren condiciones especiales de temperatura o humedad y el producto permite un correcto almacenamiento sin necesidad de ningún tipo de cuidado especial.
4. Capacidad de producción de la bodega: Es suficiente para afrontar los pedidos de la distribuidora.

Para analizar el tamaño óptimo del pedido se plantearon distintos escenarios con distintas suposiciones y se analizó el costo de stock para cada uno de ellos. El anexo 11 define y muestra cómo se estimó cada costo de stock mientras que el anexo 12 evalúa los distintos escenarios.

Se definieron dos horizontes temporales extremos, uno anual donde el tamaño del pedido alcanza para cubrir la demanda estimada en el año, y un escenario mensual, donde las compras realizadas cubren dicho periodo de tiempo.

Paralelamente, para cada uno de estos 2 escenarios se analizaron 3 casos distintos:

- Tamaño de pedido superior a la demanda: Se redondeó el tamaño del pedido a la cantidad de pallets inmediata superior a la demanda para aprovechar las bonificaciones por pallets completos, lo que se traduce en stock acumulado.
- Tamaño de pedido inferior a la demanda: Se redondeó el tamaño del pedido a la cantidad de pallets inmediata inferior a la demanda lo que se traduce en quiebres de stock y pedidos sin entregar a tiempo.
- Tamaño de pedido igual a la demanda: A lo largo del periodo, el tamaño del pedido sigue la demanda, de ésta manera, no se presentan faltantes de stock ni stock acumulado.

El estudio se realizó para el año 2017 y 2018 pues los resultados para los años siguientes serán análogos.

Del análisis se desprende que el menor costo se obtiene al aproximar el pedido al pallet superior más cercano.

En función de las características de los distintos sistemas, de los puntos mencionados y del estudio realizado en función del costo del pedido se decidió optar por un modelo que incluya las siguientes características:

1. Se realizarán los pedidos de manera mensual con el criterio definido a partir del análisis de escenarios. En caso de haber una demanda superior a la estimada los periodos de tiempo entre pedido y pedido puede no ser constante.
2. El uso de códigos de barras para controlar de manera más sencilla los niveles de stock y poder tener una trazabilidad del lote del producto permite conocer los niveles de inventarios en tiempo real y en el momento en que el operario lo desee, por lo que no es necesario destinar un día la semana o prefijar un periodo de tiempo exclusivamente para realizar el conteo.

Ubicación del almacén y oficinas

El almacén estará localizado junto con las oficinas de la empresa. Con respecto a su ubicación el barrio elegido para posicionar la empresa es el barrio Sarmiento, el anexo 13 justifica la decisión.

Área del almacén

Es preciso conocer el área que se debe destinar al almacén a fin de definir el área mínima que debe tener el galpón donde se ubicará la empresa. El anexo 14 demuestra que el área mínima del galpón debe ser de 100m².

Distribución en planta

La distribución elegida es la distribución ABC donde los productos de mayor rotación se encuentren próximos a la salida a fin de lograr una manutención más eficiente.

Actividades del área de Almacén

Dentro del almacén se incluyen las distintas actividades:

1. Recepción del pedido:
 - a. Descarga física de pallets y cajas: El proveedor del transporte se encarga de realizar la descarga de la mercancía desde el camión al depósito.
 - b. Revisión del pedido: Es tarea del repartidor realizar la recepción del pedido y corroborar tanto el estado del producto como las cantidades recibidas.
 - c. Clasificación y codificación de artículos: Por medio de un lector de códigos de barras se ingresarán los bultos recibidos con el fin de actualizar los niveles de stock y registrar la transacción realizada.
2. Carga de la mercancía al vehículo: Es responsabilidad del repartidor asegurar que las cantidades cargadas sean las correctas y correspondan a los pedidos de venta planificados. Debe llevar los remitos y de completarlos a fin de mantener un registro con el cliente de los productos y unidades que se entregan al tiempo que debe realizar también la entrega de las facturas correspondientes.
3. Movimientos internos: Son dos las razones por las cuales se moverán las mercancías dentro del almacén:
 - a. Orden: cada producto debe estar ubicado donde debe a fin de disminuir los tiempos de localización y velar por el orden dentro del almacén. Para realizar el movimiento de las cargas palletizadas se utilizará una zorra hidráulica manual. A modo de ejemplo se puede observar la imagen 13.



Figura 13: Apilador transpalets a batería.

Fuente: Proveedor de equipamiento para movimiento de materiales Escalerasmil (2017).

- b. Preparación de pedidos: Comprende los movimientos que se producen con el fin de separar y luego cargar las mercancías que serán repartidas ese día.

4. Control de inventarios: Todas las entradas y salidas de mercadería serán registradas por medio de la utilización de un lector de código de barras con el fin de llevar un registro actualizado de las existencias.

Flujos de información y procesamiento de pedidos

Es necesario una fuerte coordinación entre las áreas de compra, almacén y ventas, por lo que es necesario mantener comunicaciones claras entre estas áreas y llevar un registro de las mismas a fin de poder mantener los niveles de servicio definidos.

Se deben distinguir dos flujos de información complementarios pero diferentes, por un lado aquel relacionado a la gestión del proceso de ventas, y por otro, aquel relacionado con la gestión del proceso de compras. A continuación se desarrolló cada uno de ellos.

Gestión del proceso de ventas

El proceso de venta consta de las siguientes etapas:

1. Solicitud de venta: registro de los pedidos de venta de cada cliente. La información mínima y obligatoria que debe contener es: fecha, producto, cantidad, precio, condición de pago, cliente.
2. Pedido de venta: Una vez reunidas todas las solicitudes de venta por parte de los clientes, el vendedor se encarga de crear los pedidos de venta y entregarlos al encargado de ventas y distribución. Es necesario, en esta etapa, que el vendedor respete el modelo de pedido de venta propuesto. El mismo es un modelo estándar de pedido que incluya la siguiente información: fecha, producto, cantidad, precio, condición de pago, cliente. Se debe entregar un pedido de venta por cada cliente.
3. Remito y factura: Una vez recibido el pedido de venta, ventas y distribución evalúa los niveles de inventario. Se presentan tres casos:
 - a. Stock suficiente: Se genera una factura de venta y el pedido pasa a estado de "finalizado".
 - b. Stock parcial: Se genera un remito por las unidades entregadas y el pedido de venta pasa a estar en un estado de "incompleto". Una vez completado el mismo, se realiza la factura por el total del pedido.
 - c. Stock insuficiente: El pedido de venta pasa a estado de "pendiente".

4. Armado del pedido y despacho: Una vez que el almacén recibió los remitos y las facturas, procede al armado de los pedidos y a la carga de los mismos en el vehículo. Una vez armado el pedido, el mismo está en condiciones de ser entregado al cliente.
5. Cobranza: El método de pago dependerá en particular de cada cliente. En caso de tratarse de un pago en efectivo o cheque, el repartidor será el encargado de la recepción del mismo. En caso contrario, el área de administración se encarga del cobro.
6. Recibo de cobranza: El área de administración debe registrar los pagos realizados por los clientes.

Gestión del proceso de compra

El proceso de compras consta de las siguientes etapas:

1. Solicitud de compra: La diferencia entre el stock en el almacén y los pedidos de ventas darán lugar a las solicitudes de compra. Las mismas serán generadas por el área Ventas y Distribución y serán entregadas a la administración.
2. Orden de compra: Una vez alcanzado el periodo de reorden o habiéndose registrado faltantes de stock, la Administración es la encargada de generar la orden de compra a partir de las distintas solicitudes de compra previamente generadas. A pedido de la bodega, el pedido de compra se envía por medio de un correo electrónico.
3. Coordinación del transporte: El área de Ventas y Distribución es la encargada de coordinar la logística y notificar a la empresa transportista acerca del pedido. Si bien la empresa de transporte conoce a priori la frecuencia y tiene una aproximación del tamaño de la carga a transportar es indispensable la confirmación del mismo ya sea por medio telefónico o por mail.
4. Recepción y almacenamiento: Ventas y Distribución es el área encargada del control de recepción y posterior almacenamiento del pedido.
5. Facturación y orden de pago: El área administrativa es la encargada de registrar la factura de compra recibida y emitir la orden de pago.

El flujograma matricial representado en la figura 14 resume las etapas antes mencionadas en los distintos procesos al tiempo que incluye el área responsable de cada actividad:

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

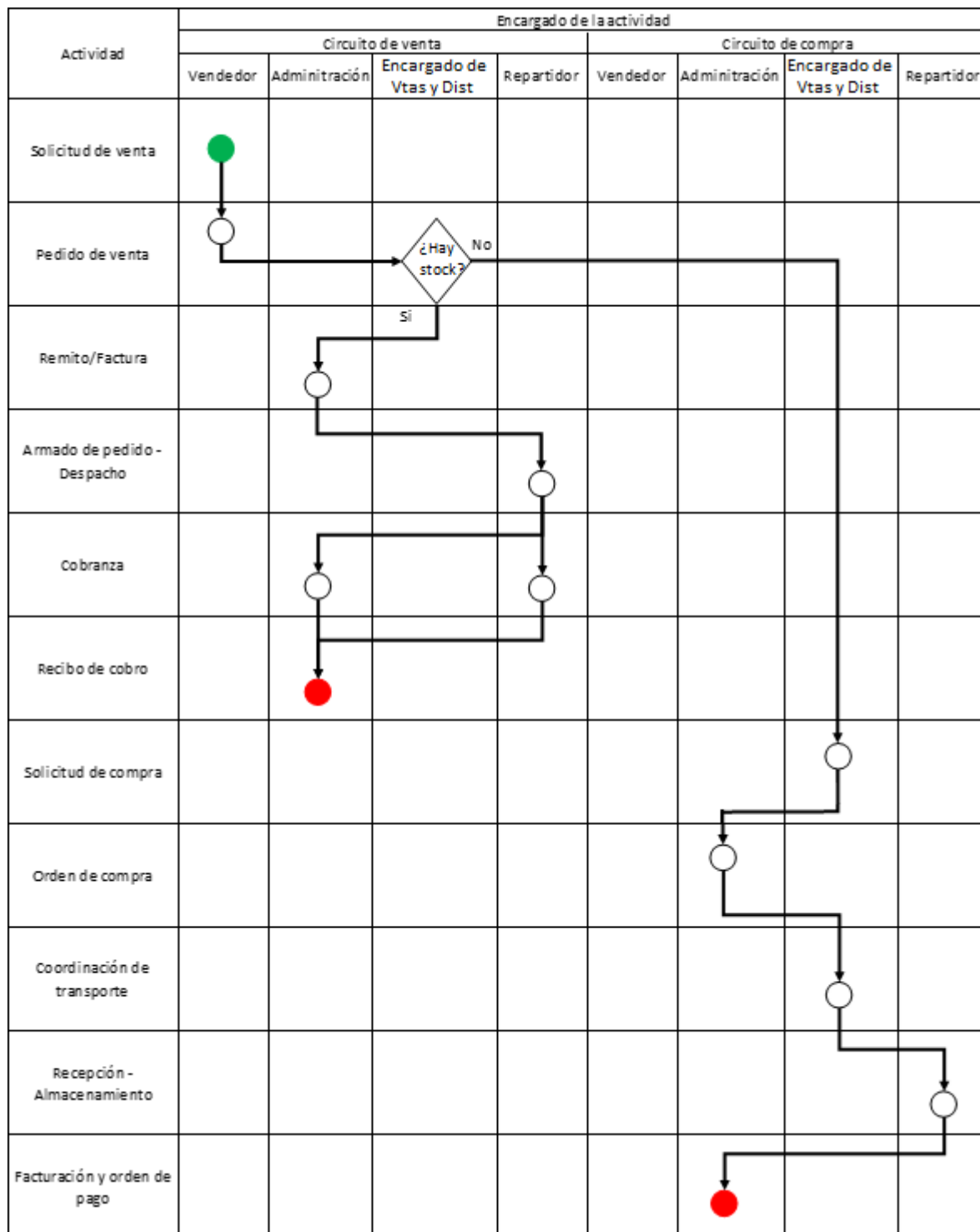


Figura 14: Flujograma circuito de compra y ventas.
Fuente: Elaboración propia (2017).

Indicadores

Son medidas de rendimiento cuantificables que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso asociado.

A continuación, se enumeran los que la empresa considera más importante.

1. Nivel de cumplimiento del despacho: Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados y conocer el nivel de no conformidades que maneja la empresa. El valor del indicador debe ser mayor al 90%

$$\text{Nivel de cumplimiento del despacho} = \frac{\text{Nº de despachos cumplidos}}{\text{Nº total de despachos requeridos}} \times 100 \quad (6)$$

2. Entregas completas: Sirve para conocer del total de entregas cuantas se entregaron de manera completa en un periodo de tiempo determinado. No se aceptarán valores por debajo del 90%

$$\text{Entregas completas} = \frac{\text{Entregas completas}}{\text{Total de entregas}} \times 100 \quad (7)$$

3. Plazo de aprovisionamiento: es el tiempo que transcurre desde que se emitió la orden de compra al proveedor y se recibió el pedido. Análogamente, se lo puede utilizar para calcular cuánto tiempo transcurre desde que el cliente emitió su pedido hasta que recibió el mismo completo.

$$\begin{aligned} \text{Plazo de aprovisionamiento} \\ &= \text{Fecha de recepción del pedido} \\ &\quad - \text{Fecha de emisión del pedido} \quad (8) \end{aligned}$$

Se espera que tiempo que se tarda en recibir la mercadería se de menos de 14 días, mientras que el tiempo máximo de entrega de la mercancía a los clientes sea de 10 días.

CAPITULO 7: ANÁLISIS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA

Este capítulo, mide el rendimiento del proyecto independientemente de la financiación del mismo. Para ello, se considera un horizonte temporal de 5 años y se utiliza el método TIR. Cada periodo comienza en el mes de Junio y finaliza en el mes de Julio del siguiente año.

Análisis de Inversión y costos

Para poder determinar la rentabilidad de un proyecto se debe conocer, por un lado, la inversión y por otro, los costos asociados para poder, junto con los ingresos por venta, estimar los flujos de caja.

Inversión

La inversión total se compone de dos factores:

1. Inversión Fija: Reúne la suma del valor de todos los activos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
2. Inversión en capital de trabajo: Es el capital adicional con el que se debe contar para poder mantener las actividades normales de la empresa hasta que se perciban ingresos por ventas. Considerando que la mayoría de los clientes elige una política de pagos de 30 y 60 días, se estima que hasta los 60 días no se registrarán ingresos por ventas. Paralelamente, el proveedor permite realizar el pago en 60 días, por lo que el costo variable no se incluye dentro del capital de trabajo.

Los valores obtenidos son los siguientes (ver anexo 15):

- Inversión Fija: \$ 813.450,00.
- Capital de trabajo: \$ 3319.098,24
- Total: \$ 1.132.548,24.

Costos

Se clasifican en dos grupos (ver anexo 16):

1. Costos fijos: incluye aquellos costos que se mantienen constantes sin importar el nivel de las ventas. Se los divide en los siguientes rubros:
 - a. Seguros: Incluye el seguro del vehículo y del local.
 - b. Alquileres.
 - c. Ventas y distribución: Incluye premios y comisiones (considera que se cumple con el objetivo en cada periodo), remuneraciones del repartidor y vendedor, y EPP. También contiene acciones de comunicación y promoción.
 - d. Administración y dirección.
 - e. Gastos y servicios: Los servicios se consideran fijos pues el consumo de los mismos no presenta variación en función de los volúmenes de ventas.
 - f. Otros gastos.
 - g. Depreciación: Se calculó en función de la inversión fija en mobiliario y equipos. Se considera un valor residual del 0.35% de la Inversión fija sin incluir los servicios tercerizados.
2. Costos variables: Dentro de esta categoría se incluyen aquellos costos que varían en función de la cantidad de mercadería comprada o del nivel de las ventas.
 - a. Costo de adquisición: Incluye el costo de compra de mercaderías.

La siguiente tabla muestra los costos involucrados en el proyecto, para un análisis más específico de los costos véase el anexo 16.

COSTOS POR PERIODO					
<i>Año</i>	1	2	3	4	5
<i>Costos fijo</i>	\$ 2.012.837	\$ 2.012.837	\$ 2.012.837	\$ 2.012.837	\$ 2.012.837
<i>Costo variable</i>	\$ 2.395.849	\$ 3.197.033	\$ 3.673.267	\$ 4.225.366	\$ 5.360.968
<i>Total Costo</i>	\$ 4.408.686	\$ 5.209.870	\$ 5.686.104	\$ 6.238.203	\$ 7.373.805

*Tabla 18: Costos por periodo en pesos.
Fuente: Elaboración propia (2017).*

Cuadro de flujo de fondos

La tabla 19 representa los flujos de fondo por periodo. La primera columna representa los egresos iniciales. Recordar que el primer periodo incluye la última mitad del año 2017 y la primera mitad del año 2018, de forma análoga, el último periodo comprende la última mitad del año 2021 y la primera mitad del año 2022. La tabla también muestra el valor obtenido de la TIR que es de 23%.

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

Flujo de caja de proyecto						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos anuales		4.043.000	5.392.500	6.195.650	7.126.950	9.042.400
Egresos anuales						
Costo total sin depreciación		4.310.439	5.111.622	5.587.856	6.139.955	7.275.557
Depreciación		98.248	98.248	98.248	98.248	98.248
Total Egresos		4.408.687	5.209.870	5.686.104	6.238.203	7.373.805
BNAI		-365.687	182.630	509.546	888.747	1.668.595
Impuestos ($t = 0,35$)		0	63.920	178.341	311.061	584.008
Beneficio neto		-365.687	118.709	331.205	577.685	1.084.586
Depreciación		98.248	98.248	98.248	98.248	98.248
Inversión Fija	813.450,00					
Capital de trabajo	319.098					
Flujo de caja de proyecto	-1.132.548,24	-267.438,59	220.376,30	432.871,72	679.352,39	1.186.253,51
TIR	22%					

*Tabla 19: Flujo de fondos en pesos.
Fuente: Elaboración propia (2017).*

Análisis de resultados

Análisis de flujo de caja

Debido a la estrategia de extensión de línea propuesta por Marketing y a la consideración del aumento gradual de la demanda, durante el primer periodo del proyecto se trabaja por debajo del punto de equilibrio. Por lo que, como se observa en la tabla 19, el flujo de caja para éste periodo de tiempo es negativo.

Los costos operativos del primer periodo fueron considerados en la inversión del capital de trabajo.

Análisis de rentabilidad

Comparación de TIR

Para que el valor obtenido de la TIR tenga sentido, es necesario compararlo con una tasa de corte. En este caso se optó por una tasa real igual a 5,12% (ver anexo 17). Por lo que al ser la TIR hallada mayor a la tasa de corte, según este método, se debe aceptar el proyecto. Sin embargo, paralelamente se debe analizar el tiempo de repago.

Tiempo de repago

El tiempo de repago es el tiempo mínimo teórico que se tardaría en recuperar la inversión fija depreciable. Para que el proyecto sea rentable, se establece como criterio de

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

aceptación que el mismo debe ser menor a la mitad de la vida útil estimada del proyecto, es decir, menor a 2,5 periodos.

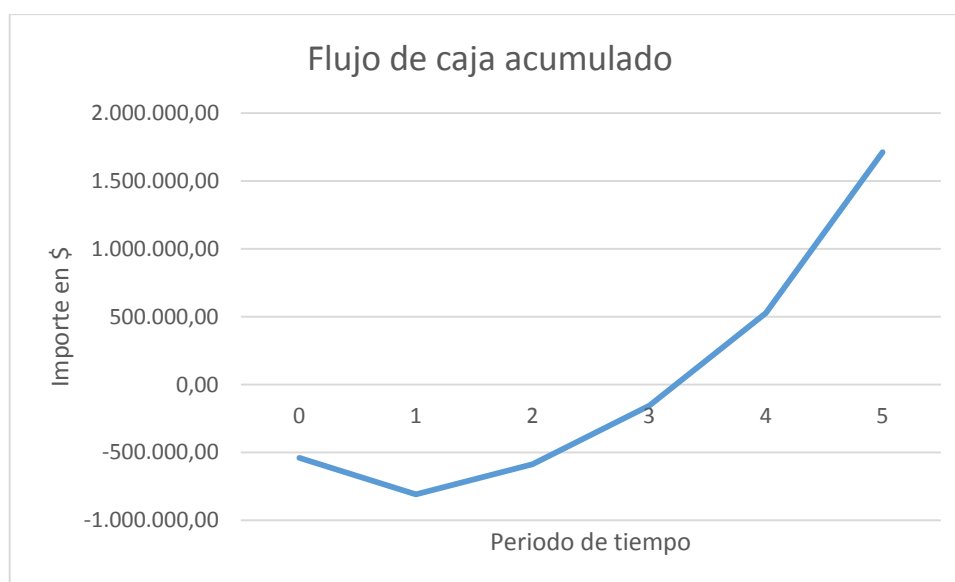
Para obtener el mismo se tiene en cuenta la inversión fija depreciable y se suman los sucesivos flujos de caja como muestra la tabla 20. Graficando los valores se obtiene la figura 15. El segmento que uno los puntos 3 y 4 de las abscisas se puede aproximar a una recta cuya ecuación es la siguiente:

$$y = 679352,3x - 2192331,47 \quad (9)$$

Igualando la ecuación 9 a cero se obtiene que dicho segmento corta al eje x en el punto 3,22. Luego, en el periodo 3,22 (38,7 meses) se alcanza el tiempo de repago. Como se observa, el valor estimado es mayor al criterio de aceptación, luego el proyecto no es rentable según este criterio.

		Periodo				
		1	2	3	4	5
<i>Importe acumulado</i>	Inversión fija depreciable	-807.522,32	-587.146,02	-154.274,30	\$ 525.078,09	\$ 1.711.331,59
	-540.083,73					

*Tabla 20: Flujo de caja acumulado en pesos.
Fuente: Elaboración propia (2017).*



*Figura 15: Flujo de caja acumulado en pesos.
Fuente: Elaboración propia (2017).*

Conclusión

Si bien la TIR obtenida es mayor a la tasa de corte, el periodo en el cual se recupera la inversión fija depreciable es mayor al criterio de aceptación, por lo que el proyecto no es rentable.

Análisis punto de equilibrio

Conociendo la estimación de las ventas, la participación de cada producto y los costos asociados se puede estimar qué cantidad se debe vender de cada producto a fin de que los ingresos igualen los costos, de esta manera, cuando se esté por encima de estas cantidades, la empresa obtendrá beneficios.

La siguiente tabla muestra cómo se obtuvo las cantidades de unidades a vender para alcanzar el punto de equilibrio. También, compara la cantidad de cajas obtenidas y la cantidad de ventas estimada para el primer periodo de tiempo.

Como se observa, para el primer periodo de tiempo, las ventas estimadas de todos los productos están por debajo de las cantidades para alcanzar el punto de equilibrio.

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

Vino	Demanda (cajas)	Costo fijo (\$)	CV por caja (\$)	PV por caja (\$)	Contribución Marginal	Ingresos por venta (\$)	Participación en ventas (\$)	Tasa de cont. Marginal	Tasa de cont. Ponderada	Punto de equilibrio (\$)	Ventas punto de equilibrio	Diferencia con ventas estimadas
Malbec	4921	734.987	190	300	110	1.476	0,365	0,366	0,133	1.804.056	6014	-1093
Blend 2012	3150	1.019.363	362	650	288	2.047	0,506	0,442	0,2242	2.502.069	3850	-700
Blanco	1100	219.057	245	400	155	440	0,108	0,387	0,042	537.685	1345	-245
Malbec Rose	264	39.430	190	300	110	79	0,0195	0,366	0,007	96.783	323	-59
Total	9435	2.012.837				4.043			0,407	4.940.593		

Tabla 21: Comparación ventas estimadas en cajas y ventas para el punto de equilibrio.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Estructura de costos

Como se puede ver en el cuadro de fondos, a medida que aumentan las ventas, los costos variables tienen cada vez más participación en los costos totales. Sin embargo, durante el primer periodo de tiempo los costos fijos son mayores a los variables, como muestra el siguiente gráfico de torta.

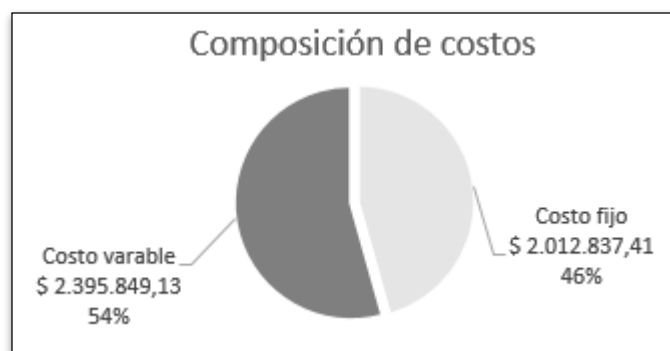
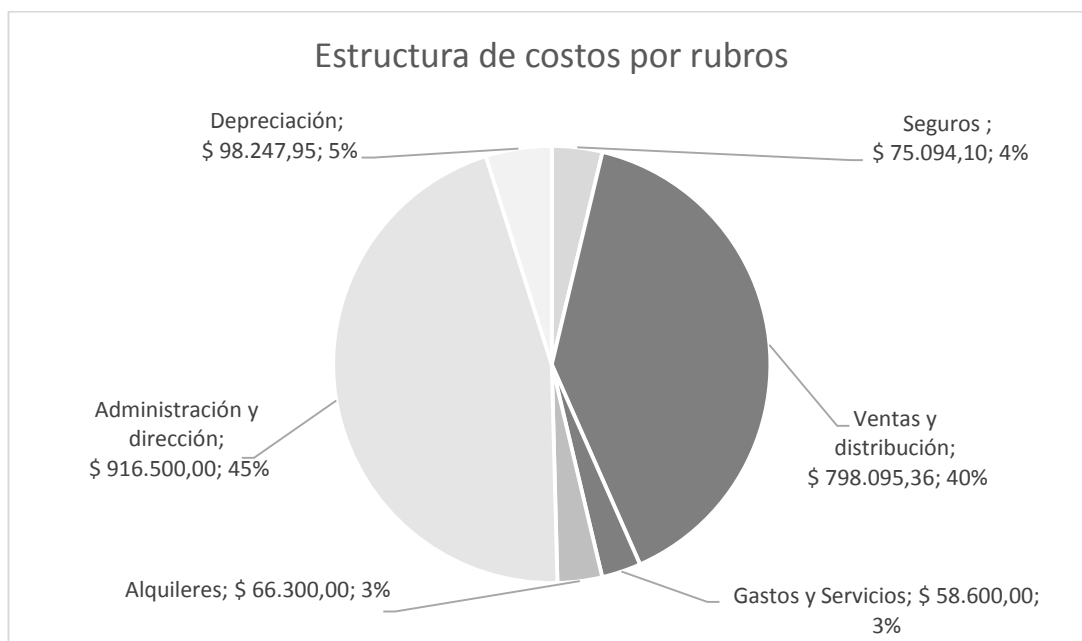


Figura 16: Composición de costos en pesos.
Fuente: Elaboración propia (2017).

Esta relación, es desfavorable pues, los costos fijos no dependen de las ventas, lo que implica que si las ventas reales son menor a lo planificado, los costos fijos se mantendrán constantes atentando contra la rentabilidad de la empresa.

Análisis de costos fijos

En la siguiente figura se agrupa los costos fijos involucrados por rubro y muestra la distribución de los mismos. Como se observa, el rubro "Administración y dirección" y el rubro "Ventas y distribución" representan juntos el 85% del costo fijo. Dentro de éstos rubros se incluyen, en el primero, los sueldos de los gerentes, y en el segundo, los sueldos de la fuerza de venta.



*Figura 17: Estructura de costos fijos por rubro en pesos.
Fuente: Elaboración propia (2017).*

Con el fin de disminuir los costos fijos se debe focalizar sobre estos ítems y se desprenden las siguientes posibles soluciones:

1. Disminuir los sueldos. Si bien esta acción es difícil de realizar se puede evaluar actuar sobre:
 - a. Cuerpo de ventas: Se debe bajar la categoría de los empleados y estudiar si se modificarán o no los premios por cumplimiento de objetivos.
 - b. Gerentes: Evaluar el salario definido con salarios de la competencia a fin de disponer de recursos calificados, motivados y contentos
2. Estructura organizacional:
 - a. Fuerza de ventas: No es recomendable que una misma persona realice la venta y la distribución pues no es eficiente.
 - b. Gerencia: Se debe evaluar disminuir el número de responsables sin atentar contra la eficiencia de la empresa.

CAPITULO 8: CONCLUSIONES

En la etapa de análisis se observó que existe una oportunidad de comercializar distintos vinos tipo boutique en la ciudad de Mar del Plata.

El plan de Marketing permitió definir las estrategias y los lineamientos de acción que la empresa desarrollará a fin de poder mantener un perfil competitivo en el mercado objetivo y poder alcanzar las ventas proyectadas en función de información provista por proveedores y comercios especializados.

El plan de ventas y logística, en conjunto, reúnen la parte operativa del proyecto para poder materializar los objetivos propuestos por Marketing. En éste apartado es importante destacar que se eligió una estructura organizacional óptima y eficiente para poder cumplir con los objetivos de la empresa.

También, es importante destacar que, con el fin de optimizar los costos de adquisición, la distribuidora es la responsable de gestionar el transporte desde Mendoza hasta la ciudad de Mar del Plata.

Si bien, tanto la parte estratégica del proyecto como la operativa velan por la optimización de los costos al tiempo que pretende mantener niveles de servicios adecuados a fin de poder brindar un servicio distinguido en el mercado y mantener una ventaja competitiva respecto a la competencia, el análisis de rentabilidad demostró que el proyecto estudiado no es rentable pues, si bien la TIR obtenida es mayor a la tasa de corte, el tiempo de repago es mayor al aceptable.

Con el fin de obtener un proyecto rentable, y considerando que no es posible aumentar los objetivos propuestos por marketing, se puede pensar en las siguientes acciones:

1. Disminuir los costos asociados al área de administración: como demostró el análisis de la estructura de costos, el área de administración representa el 45% de los mismos, por lo que se debería pensar en disminuir la estructura organizacional o bajar los salarios de los cargos medios.
2. Aumentar la cartera de productos. Por un lado se puede optar por incorporar más productos de la misma bodega. Por otro lado, en el país existen numerosas bodegas gustosas de posicionar su producto en la ciudad.

Considerando aumentar la cartera de productos se obtendrían los siguientes beneficios:

- Una mayor oferta de productos permite posicionar a la empresa en distintos segmentos del mercado.
- Mover más cantidad de productos dentro de la ciudad permite disminuir el costo unitario de transporte aumentando en markup de cada producto.
- Comprar mayor variedad de productos a un proveedor aumenta el poder de negociación de la empresa permitiendo obtener bonificaciones en precios y demás beneficios.
- Aumentaría la eficiencia del proceso de degustación, es decir, al momento de realizar una degustación se debe pensar en contratar un promotor y/o un sumiller. Si en un día se promocionan más vinos, los costos asociados a solventar los sueldos de estas personas se prorratean en más cantidad de productos aumentando la eficiencia del proceso de degustación.

Bibliografía

- **Ámbito Financiero** (2018). Extraído el 20 de Abril de 2018 de Fuente: <https://goo.gl/CPYK9j>
- **Aswath Damodaran** (2018). Extraído el 20 de abril de 2018 de <https://goo.gl/zwSjmp>
- **BERNARD J. HARGADON y ARMANDO MÚNERA** (2012). Contabilidad de costos. Quito. Editorial Noram.
- **Cambio de hábitos: los consumidores argentinos toman cada vez menos vino blanco** (2009). Extraído el 10 de abril de 2017 de <https://www.iprofesional.com/actualidad/92086-Cambio-de-habitos-los-consumidores-argentinos-toman-cada-vez-menos-vino-blanco>
- **Christensen, Martin** (2017). Entrevista personal con dueño de distribuidora de vinos en la ciudad de Mar del Plata, el día 30 de Marzo de 2017, 5 de Abril 2017, 17 de Mayo 2017.
- **CORPORACIÓN VITIVINÍCOLA ARGENTINA**. (2005). Plan estratégico Argentina Vitivinícola 2020. Argentina.
- **Curso superior de Degustación de Vinos 2007**. Mendoza. INTA.
- **Damián Larrigaudiere** (2017). Entrevista personal con dueños de distribuidora de vinos en la ciudad de Mar del Plata, el día 5 y 19 de Abril 2017 y 17 de Mayo de 2017.
- **DANIEL GONZÁLES GÓMEZ** (2014). Gestión de stock. Extraído el 20 de Marzo de http://nulan.mdp.edu.ar/1830/1/gestion_stock.pdf.
- **Datos Macro** (2018). Extraído el 20 de abril de 2018 de <https://goo.gl/FR3W7i>.
- **Fabián Sevilla** (2009). Extraído el 15 de Marzo de 2017 de <http://argentinewines.com/los-vinos-rosados-buscan-ganar-mercado-como-novedad-o-moda/>
- **FRED R. DAVID** (2009). Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. Edo. de México. Editorial Pearson Educación.
- **INDEC**, 2011. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010
- **JOSEFINA GRÜN WALDT y SILVIA PALADINO** (2008). El vino y los jóvenes. Cátedra de Enología I, Facultad de Ciencias Agrarias; Universidad Nacional de Cuyo.

- JOSEFINA MCGUIRE ROSNER (2010). Argentina Tiempo de Cosecha: Homenaje a la vitivinicultura en el Bicentenario de la Patria. Editorial Autores Editores.
- MARÍA EMILIA PETERLE CARAM (2013). Plan de Marketing: Lanzamiento de Marca de Vinos Orgánicos. Trabajo de Investigación, Trabajo de Facultad de Ciencias económicas. Universidad Nacional de Cuyo.
- María Soledad González (2015). Extraído el 15 de Marzo de 2017 de <http://www.losandes.com.ar/article/en-40-anos-el-consumo-per-capita-de-vino-bajo-70>
- Mariano Zalazar (2011). Extraído el 15 de Marzo de 2017 de <http://areadelvino.com/articulo.php?num=22549>
- Mario Aranda (2018) Entrevista personal con Promotor de seguros inmobiliario y vehicular en la ciudad de Mar del Plata, el día 20 de Abril 2018.
- MDZ (2013). Extraído el 15 de Marzo de 2017 de <http://www.mdzol.com/nota/497050-mira-el-nuevo-comercial-de-el-vino-nos-une/>
- MICHAEL PORTER (2009). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Méjico. Editorial Pirámide
- MIKEL MESONERO DE MIGUEL Y JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO. (2012). Marketing industrial. Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente. España. Editorial ESIC.
- MURRAY R. SPIEGEL Y LARRY J. STEPHENS. (2009). Estadística. Méjico. Editorial Mc Graw-Hill.
- Nasdaq (2018). Extraído el 20 de Abril de 2018 de <https://www.nasdaq.com/aspx/infoquotes.aspx?symbol=QAGR&selected=QAGR>
- PHILIP KOTLER (2001). Dirección de mercadotecnia. Octava edición. México, D.F Editorial Pearson educación.
- Prospectiva y estrategia: el caso del plan estratégico vitivinícola 2020 (PEVI), INTA, abril 2011
- Quindimil, Matías (2017) Entrevista personal con responsable de distribuidora de artículos deportivos en la costa Atlántica, el día 3 de Agosto 2017 y 30 de Agosto.

- Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado Mayo 2018 (2018). Banco Central de la República Argentina.
- RIGGS, BEDWORTH Y RANDHAWA (2002). Ingeniería económica, 4ta. Edición. Editorial Alfaomega.
- RONALD H. BALLOU (2004). Logística Administración de la cadena de suministro. Méjico. Editorial Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1 - Estimación de la demanda potencial y disponible

La tabla 6 (página 44) permite relacionar la variable dependiente “demanda per cápita anual” en función de la variable independiente “tiempo”. A partir de la misma y por medio de un análisis de regresión se puede de estimar la demanda para un periodo de tiempo futuro.

La herramienta elegida para tal fin fue el programa Microsoft Excel. El mismo utiliza el método de los mínimos cuadrados. Dentro de los distintos tipos de estimación, se optó por la estimación lineal debido a que es la que proporcionó menor error.

Del análisis, se obtuvo la ecuación 10, la cual permite describir el comportamiento de la demanda (y) en función del tiempo (x). El valor de R^2 indica qué tanta relación hay entre las variables, si el mismo es mayor a 0.8 se considera que el modelo de regresión estima un buen comportamiento de las variables, cuanto más cerca este valor se aproxime a la unidad más confiable es el modelo, el valor obtenido de R^2 es de 0,9183.

La figura 18 representa el gráfico de dispersión donde se grafican los datos históricos como puntos y se representa gráficamente la ecuación 10.

$$Y = -0.8795x + 1794,3 \text{ (10)}$$

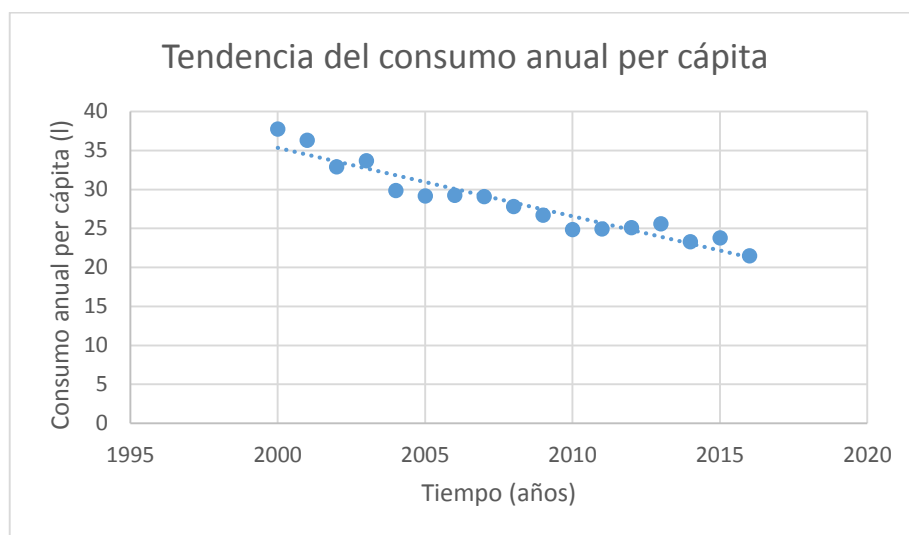


Figura 18: Gráfico de tendencia del consumo anual per cápita medido en litros en función del tiempo.
Fuente: Elaborado a partir de estudio realizado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (2017).

Por medio del uso de la ecuación 10 se obtienen los siguientes valores de consumo per cápita:

$$Y_{2017} = -0.8795 * 2017 + 1794,3 = 20,35$$

Luego, la demanda potencial per cápita para el año 2017 es 20.35 l.

Afectando el valor estimado de la demanda per cápita por la cantidad de personas que viven en la ciudad de Mar del Plata (INDEC, 2011) se calculó la demanda potencial:

$$Demanda\ potencial = 20,35 \frac{l}{año\ hab} \times 618.989 hab = 12.596.426,15 \frac{l}{año}$$

O lo que es lo mismo

$$Demanda\ potencial = 12.596.423,15 \frac{l}{año} \times \frac{año}{12\ meses} = 1.049.702,18 \frac{l}{mes}$$

El INV registra que del total de litros de vinos despachados en el 2016, 71% corresponde a vino tinto, 24% a vino blanco y 5% a vino rosado al tiempo que el porcentaje de vinos embotellados respectivamente es de 54,15%, 40,25% y 27,84%. Luego, de la siguiente manera se obtiene la demanda disponible:

$$Vino\ tinto: 1.049.702,18 \frac{l}{año} \times 0,71 \times 0,5415 = 403.573,75 \frac{l}{mes}$$

$$Vino\ blanco: 1.049.702,18 \frac{l}{año} \times 0,24 \times 0,4025 = 101.401,23 \frac{l}{mes}$$

$$Vino\ Rosado: 1.049.702,18 \frac{l}{año} \times 0,05 \times 0,2784 = 14.611,85 \frac{l}{mes}$$

Anexo 2 - Desarrollo de encuesta para estudio de mercado

Para estudiar el mercado en la ciudad de Mar del Plata y alrededores, se recurrió a la observación directa de los productos en góndola de distintos puntos de venta con el fin de analizar la competencia y realizar un seguimiento de los precios del sector.

Paralelamente se recurrió al uso de encuestas, indagando por medio de un cuestionario aquellos datos de interés, permitiendo obtener no sólo información sobre hechos concretos, sino también valoraciones y percepciones subjetivas.

Primero, se definieron los objetivos que se pretenden alcanzar con la encuesta.

1. Identificar el grado de conocimiento del consumidor sobre las características de los productos dentro de la categoría Premium y Súper Premium.
2. Obtener el volumen vendido mensualmente de vino tinto, blanco y rosé pertenecientes a la categoría Premium y Súper Premium.
3. Identificar los métodos más efectivos y habituales de comunicación.
4. Conocer la opinión de los distintos especialistas acerca de la incorporación de un nuevo producto de las características mencionadas.

En segundo lugar, se desarrollaron los siguientes aspectos a cumplir:

1. Incluir preguntas cerradas para facilitar la resolución, de respuesta múltiple o ponderativa y algunas preguntas abiertas a fin de conocer la opinión del consumidor y del cliente buscando un tiempo de respuesta menor a 7 minutos.
2. Entrevista presencial.

Anexo 3 – Modelo de encuesta realizado y análisis de resultados

A continuación se muestra el modelo de encuesta realizada. Por último, se incluyen los resultados y el análisis de la información obtenida.

PERFIL DEL PUNTO DE VENTA

Nombre Dirección Teléfono

1) Partiendo de la siguiente categorización de los vinos en función de sus precios ¿cómo se componen sus ventas?

Denominación	Precio	Porcentaje						
		10	15	20	25	30	35	40
Icono	>\$250							
Súper Premium	\$130 - \$250							
Premium	\$70 - \$120							
Core Clásico	\$30 - \$60							
Económico	<\$30							

2) ¿Cómo ordenaría las siguientes características para un vino boutique en función de las preferencias del cliente?

Precio/Calidad	Sabores innovadores	Origen	Marca

3) ¿Qué métodos utilizan las bodegas de los segmentos Premium y Súper Premium con el fin de atraer nuevos clientes?

4) ¿Cree usted factible la incorporación la de bodega a su línea de productos considerando que es un producto que apunta al segmento Premium y Súper Premium?

si	no
----	----

Resultados obtenidos

Luego de haber entrevistado a 89 puntos de ventas se registraron los siguientes resultados:

Composición de las ventas

Si bien no hay desviaciones importantes en las respuestas, se presentan distintas composiciones de las ventas en función del precio del vino como consecuencia del segmento al que apunta el consumidor y el perfil socioeconómico de la zona donde se encuentra.

A continuación, se exponen los resultados. Los mismos se resumen en la tabla 22.

- Diez puntos de venta afirman que tanto la categoría Icono como la categoría Súper Premium representa el 15% de sus ventas. La categoría Premium y Económico el 20% mientras que el Core Clásico el corresponde al 30% de las ventas.
- Siete puntos de venta afirman que tanto la categoría Premium como la categoría Súper Premium representa el 15% de sus ventas. La categoría Icono el 10% y la categoría “económico” el 20 % mientras que la línea “Core Clásico” reúne la mayor cantidad de ventas al representar el 30 % del total de las ventas.
- Cinco puntos de venta afirman que su mayor porcentaje de ventas corresponde al segmento “Core Clásico” (40%) seguido en segundo lugar por la línea “económico”, que representa un 25%. Luego, se registra la categoría Premium (15%) y por último tanto el segmento “Icono” como “Súper Premium” representan, individualmente, un 10%.
- Quince puntos de venta afirman que, de manera decreciente, sus ventas se conforman de la siguiente manera: Core Clásico (30%), Económico (25%), Premium (20%), Súper Premium (15%) e Icono (10%).
- Cinco puntos de venta afirman que el 30% de sus ventas corresponde al segmento “Core Clásico”, tanto la categoría “Súper Premium” como la categoría “Premium” representa el 20% de sus ventas, mientras que el 15% y el 10 % corresponde a las categorías “Icono” y “Económico” respectivamente.
- Solo 3 puntos de ventas concuerdan que sus porcentajes de ventas se conforman de la siguiente manera: Icono 10%, Súper Premium y Premium 15%, Core Clásico 40% y, por último, el segmento “Económico” reúne un 20% del total de las ventas.
- Siete puntos de venta afirman que las ventas de los segmentos “Económico”, “Core Clásico” y “Premium” coinciden en un 25%. Mientras que la categoría “Súper Premium” e “Icono” reúnen el 15% y 10% respectivamente.
- Cinco puntos de venta describen que sus ventas se conforman de la siguiente manera: Icono 10%, Súper Premium y Premium 20%, Core Clásico y Económico 25%.
- Diez puntos de ventas afirman que sus ventas se conforman de la siguiente manera: Icono 10%, Súper Premium y Premium 20%, Core Clásico 40% y el 15% restante corresponde al segmento “Económico”.

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

- Cuatro puntos de venta describen que el mayor porcentaje de sus ventas (40%) corresponde al segmento “Core Clásico”, seguido por el segmento “Premium”, que representa un 25%. Luego se encuentra la categoría “Súper Premium” (15%) y por último el segmento “Icono” con un 5%.
- Tres puntos de venta concuerdan que tanto el segmento “Icono” como el “Súper Premium” reúnen el 10% de sus ventas, el segmento Premium el 15% mientras que el segmento “Core Clásico” y el “Económico” representan el 30% y 35% respectivamente.
- Cuatro puntos de venta argumentan que tanto la categoría “Core Clásico” como la “Económica” corresponde al 30%. La categoría “Súper Premium” y “Premium” representan, individualmente, un 15% mientras que el 10% restante corresponde al segmento “icono”.
- Ocho puntos de venta definen la composición de sus ventas de la siguiente manera: Core Clásico 35%, Económico 30%, Premium 15% y por último Icono y Súper Premium un 10% cada una.

Tipo de vino	Cantidad de puntos de venta													
	15	10	10	8	7	7	5	5	5	4	4	3	3	3
Icono	10%	15%	10%	10%	10%	10%	10%	15%	10%	5%	10%	10%	10%	5%
Súper Premium	15%	15%	20%	10%	15%	15%	10%	20%	20%	15%	15%	15%	10%	10%
Premium	20%	20%	20%	15%	15%	25%	15%	20%	20%	25%	15%	15%	15%	20%
Core Clásico	30%	30%	35%	35%	35%	25%	40%	35%	25%	40%	30%	40%	30%	35%
Económico	25%	20%	15%	30%	25%	25%	25%	10%	25%	15%	30%	20%	35%	30%

Tabla 22: Participación en venta de cada tipo de vino por grupo de punto de venta.
Fuente: Elaboración propia (2017).

Ponderación de atributos

Con respecto a la estimación de los atributos “precio/calidad”, “Carácter innovador”, “Origen”, y “Marca” las opiniones fueron muy similares y solo se distinguen dos grupos de respuestas:

- El 72% de los encuestados (64 puntos de venta) considera que el principal atributo elegido por el consumidor al momento de realizar la compra es la relación precio/calidad. En segundo lugar, al tratarse de vinos tipo boutique, el cliente se deja influenciar por consejos de distintos enólogos o vendedores y muestra una actitud

abierta a conocer nuevos vinos y sabores. Por último, prevalece el respaldo de una bodega conocida por sobre la denominación de origen.

- El 28% restante de los encuestados (25 puntos de venta), coinciden en ubicar la relación precio/calidad y el carácter innovador del vino en el primer y segundo lugar, respectivamente. Sin embargo, consideran que el consumidor le da más valor a la denominación de origen del producto por sobre la garantía de una bodega reconocida.

La figura 19 resume las respuestas obtenidas.

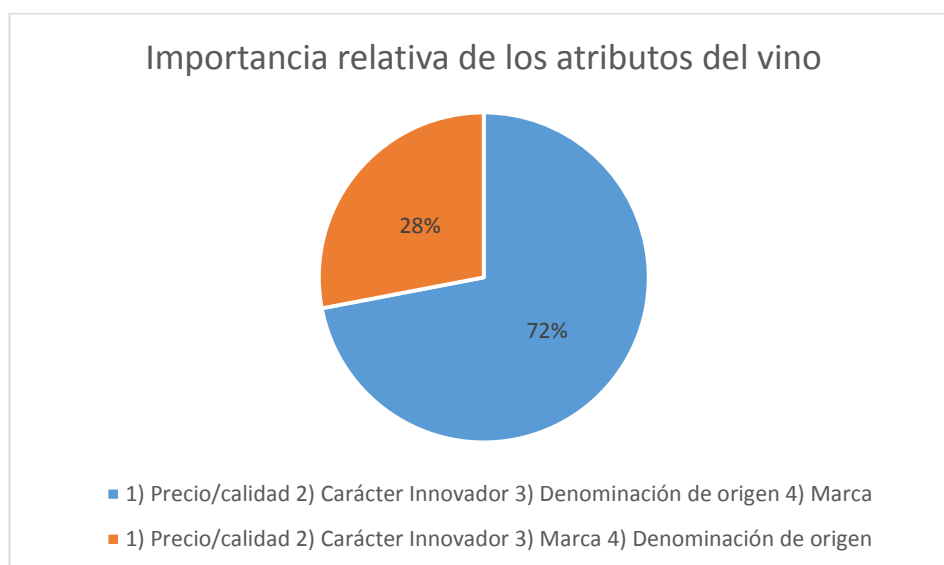


Figura 19: Importancia relativa de los atributos del vino.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Promoción de la Bodega

Todos los entrevistados argumentan que la relación precio/calidad y el carácter innovador del vino son los principales atributos a tener en cuenta por el consumidor, por lo que las principales acciones de promoción y fidelización se centran en éste aspecto.

Entre las acciones o actividades desarrolladas se incluyen las siguientes:

- Promociones: Por cada caja de producto vendida se le entrega al consumidor una botella de vino sin cargo. Generalmente dicha botella corresponde a otro producto de la misma bodega para que el consumidor pueda conocer otros productos de la marca.
- Degustaciones: Se le ofrece al consumidor poder conocer el producto por medio de una degustación sin cargo. La misma, generalmente, incluye también acciones de comunicación y promoción de la bodega.

Implementación de la bodega en la ciudad de Mar del Plata y zona de influencia

Todos los puntos de venta concuerdan con que es posible incorporar la bodega en Mar del Plata. Sin embargo, al tratarse de un mercado maduro, todos los especialistas recalcan la importancia de la comunicación y promoción del producto a fin de poder llegar al cliente y fidelizar la marca. Además, aseguran que, en el caso del vino Malbec, es muy difícil que una nueva marca gane más del 8-10% del mercado como consecuencia de la múltiple oferta existente.

Análisis de los datos y conclusiones

Composición de las ventas

Los puntos de venta encuestados no venden vino tipo “teta-brik” o en damajuana pero es necesario reconocer que éste segmento reúne el 46% de los consumidores de vino.

A continuación se muestra, en forma de tabla, el promedio que cada segmento representa en la muestra encuestada seguido del porcentaje que el mismo representa del total de consumidores de vinos en la ciudad, es decir, considerando el 46% que consume vino en damajuana o en envase teta-brick. Por último, se redondeó éste valor al entero más próximo a fin de facilitar los análisis posteriores.

Segmento	Cantidad de puntos de venta														Promedio	Porcentaje del total	Redondeo
	10	7	5	15	5	3	7	5	10	4	3	4	3	8			
Icono	15	10	10	10	15	10	10	10	10	5	10	10	5	10	10,45	5,64	6
Súper	15	15	10	15	20	15	15	20	20	15	10	15	10	10	15,06	8,13	8
Premium	20	15	15	20	20	15	25	20	20	25	15	15	20	15	18,93	10,22	10
Core	30	35	40	30	35	40	25	25	35	40	30	30	35	35	32,53	17,56	18
Clásico	20	25	25	25	10	20	25	25	15	15	35	30	30	30	23,03	12,44	12
Económico																	

Tabla 23: Resultados de encuesta en función de cada segmento.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Ponderación de atributos

Los resultados obtenidos demuestran en qué valores se fijan los clientes y brindan información de partida al momento de definir los lineamientos de acción del mix de Marketing.

Promoción de la Bodega

Los resultados obtenidos en este segmento demuestran las estrategias de promoción utilizadas por otras bodegas y permite seleccionar aquellas que perciben los mejores

resultados al tiempo que permite utilizar estrategias nuevas e innovadoras a fin de diferenciarse de la competencia, llegar de mejor manera al cliente y fomentar la fidelización.

Implementación de la bodega en la ciudad de Mar del Plata y zona

Todos los encuestados concuerdan con que es factible la incorporación de un vino de las características elegidas, sin embargo, sostienen que es importante mantener un precio acorde al segmento y estrategias adecuadas de comunicación y promoción con el fin de lograr un alto nivel de rotación del producto.

Por otro lado, todos los distribuidores consultados concuerdan con que no es recomendable alejarse del centro de la ciudad de Mar del Plata y de las áreas más densamente pobladas debido a que aquellas zonas no son rentables.

Anexo 4 - Estimación del tamaño muestral

Considerando la población finita y conocida (cantidad de puntos de venta) se utiliza la ecuación 11 (Murray y Larry, 2005).

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{i^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q} \quad (11)$$

Donde:

n: tamaño muestral

N: tamaño de la población

Z: valor correspondiente a la distribución de gauss. Es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que se puede cometer una equivocación con una probabilidad del 4,5%. La siguiente tabla muestra el valor de Z que se debe usar en función del nivel de confianza:

Z	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
<i>Nivel de confianza</i>	75%	80%	85%	90%	95%	95.5%	99%

Tabla 24: Valor de Z en función del nivel de confianza.

Fuente: Murray (2005)

p: prevalencia esperada del parámetro a evaluar, es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: $1 - p$

i: error que se prevé cometer. Si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y se tiene un error muestral del 5% comprarán entre 95 y 105 personas.

Para estimar la cantidad de puntos de venta a encuestar se parten de los siguientes supuestos:

N=130

Z= 1.65, usualmente para este tipo de casos se supone un nivel de confianza igual al 90%.

$p=q=0.5$.

$i=0.05$.

Luego, reemplazando los valores en la ecuación 10 se obtiene:

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la
Industria Vinícola

$$n = \frac{1,65^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 130}{0,05^2 \times (130 - 1) + 1,65^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n=88,2 o lo que es lo mismo, se debe entrevistar 89 puntos de venta.

Anexo 5 - Cálculo de la demanda calificada

La demanda calificada de cada producto se calcula de la siguiente manera:

- Vino Tinto: Punta Final Malbec Clásico 2013

Demanda Potencial de Vino Tinto × %*categoria Premium*

$$403.573,75 \frac{l}{mes} \times 10\% = 40.357,37 \frac{l}{mes}$$

- Vino Tinto: Blend 2012

Demanda Potencial de Vino Tinto × %*categoria Super Premium*

$$403.573,75 \frac{l}{mes} \times 8\% = 32.285,9 \frac{l}{mes}$$

- Vino Rosado: Malbec Rosé 2014

Demanda Potencial de Vino Rosado × %*categoria Super Premium*

$$14.611,85 \frac{l}{mes} \times 8\% = 1.168,95 \frac{l}{mes}$$

- Vino Blanco: Sauvignon Blanc 2014

Demanda Potencial de Vino Blanco × %*categoria Super Premium*

$$101.401,23 \frac{l}{mes} \times 8\% = 8.112,10 \frac{l}{mes}$$

Anexo 6 - Estimación de la demanda proyectada

La siguiente ecuación permite obtener la demanda proyectada.

$$\begin{aligned} & \textit{Demanda proyectada} \\ & = \textit{Demanda calificada} \times \% \textit{ de participación a ganar} \quad (12) \end{aligned}$$

Debido a que el mercado meta de cada producto presenta distintas características, la participación de mercado que se pretende alcanzar también lo será. Los objetivos para cada vino son los siguientes: Malbec Clásico 2013, 5%; Blend 2012, 4%; Sauvignon Blanc, 6%; Malbec Rosé, 10%.

Conociendo la demanda calificada de cada producto y modificándola por el porcentaje de mercado que se pretende ganar, como se observa en la ecuación 12 se pudieron definir las siguientes demandas proyectadas:

1. Malbec clásico 2013

$$\textit{Demanda proyectada} = 40.357,37 \frac{\text{l}}{\text{mes}} \times 5\% = 2.017,87 \frac{\text{l}}{\text{mes}}$$

2. Blend 2012

$$\textit{Demanda proyectada} = 32.285,9 \frac{\text{l}}{\text{mes}} \times 4\% = 1.291,44 \frac{\text{l}}{\text{mes}}$$

3. Sauvignon Blanc

$$\textit{Demanda proyectada} = 8.112,10 \frac{\text{l}}{\text{mes}} \times 6\% = 486,72 \frac{\text{l}}{\text{mes}}$$

4. Malbec Rosé

$$\textit{Demanda proyectada} = 1.168,95 \frac{\text{l}}{\text{mes}} \times 10\% = 116,9 \frac{\text{l}}{\text{mes}}$$

Conociendo que cada botella de vino posee 750 ml y que el producto se vende en cajas de seis unidades, la ecuación 13 y 14 permite obtener la cantidad de botellas y de cajas que serán requeridas respectivamente:

$$\textit{Demanda proyectada (botellas)} = \frac{\text{cantidad de l}}{\text{mes}} \div \frac{0,75\text{l}}{\text{Botella}} \quad (13)$$

$$\textit{Demanda proyectada (Cajas)} = \frac{\text{cantidad de botellas}}{\text{mes}} \div \frac{6 \text{ botellas}}{\text{Caja}} \quad (14)$$

Luego,

1. Malbec clásico 2013

$$\textit{Demanda proyectada (botellas)} = 2.017,87 \frac{\text{l}}{\text{mes}} \div \frac{0,75\text{l}}{\text{Botella}} = 2.691 \frac{\text{Botellas}}{\text{mes}}$$

$$\text{Demanda proyectada (Cajas)} = 291 \frac{\text{Botellas}}{\text{mes}} \div \frac{6 \text{ botellas}}{\text{Caja}} = 449 \frac{\text{Caja}}{\text{mes}}$$

2. Blend 2012

$$\text{Demanda proyectada (botellas)} = 1.291,44 \frac{\text{l}}{\text{mes}} \div \frac{0,75\text{l}}{\text{Botella}} = 1.722 \frac{\text{Botellas}}{\text{mes}}$$

$$\text{Demanda proyectada (Cajas)} = 1722 \frac{\text{Botellas}}{\text{mes}} \div \frac{6 \text{ botellas}}{\text{Caja}} = 287 \frac{\text{Caja}}{\text{mes}}$$

3. Sauvignon Blanc

$$\text{Demanda proyectada (botellas)} = 486,72 \frac{\text{l}}{\text{mes}} \div \frac{0,75\text{l}}{\text{Botella}} = 649 \frac{\text{Botellas}}{\text{mes}}$$

$$\text{Demanda proyectada (Cajas)} = 649 \frac{\text{Botellas}}{\text{mes}} \div \frac{6 \text{ botellas}}{\text{Caja}} = 109 \frac{\text{Caja}}{\text{mes}}$$

4. Malbec Rosé

$$\text{Demanda proyectada (botellas)} = 116,9 \frac{\text{l}}{\text{mes}} \div \frac{0,75\text{l}}{\text{Botella}} = 156 \frac{\text{Botellas}}{\text{mes}}$$

$$\text{Demanda proyectada (Cajas)} = 156 \frac{\text{Botellas}}{\text{mes}} \div \frac{6 \text{ botellas}}{\text{Caja}} = 26 \frac{\text{Cajas}}{\text{mes}}$$

Anexo 7 - Demanda Pronosticada

Los objetivos del plan de Marketing definidos permiten estimar la cantidad de ventas anuales, sin embargo, al estimar la cantidad de ventas mensuales se presentan dos limitantes:

1. Mar del Plata es una ciudad turística con marcada estacionalidad, por lo que las ventas no son constantes mes a mes como indica la tabla 7 página 49.
2. El mercado se encuentra en su madurez y existe un alto número de competidores, por lo que se espera que las ventas aumenten de manera gradual hasta alcanzar en el mes de Noviembre el porcentaje definido previamente. La tabla 25 resume la evolución de las ventas.

Mes	Porcentaje del Objetivo de Marketing
Julio	20%
Agosto	40%
Septiembre	60%
Octubre	80%
Noviembre	100%
Diciembre	100%

Tabla 25: Evolución de la demanda para el año 2017.
Fuente: Elaboración propia (2017).

Luego, la demanda pronosticada queda definida por la ecuación 15

$$\text{Demanda Pronosticada} = \text{Demanda Proyectada} \times \text{\% del total de ventas anuales} \times \text{\% del objetivo de Marketing (15)}$$

La misma se expresa en cajas/mes en la siguiente tabla 26

Mes	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Malbec	126,84	181,2	380,52	724,8	1812	1812
Blend 2012	126,546	180,78	379,638	723,12	1807,8	1807,8
Rosé	1,834	2,62	5,502	10,48	26,2	26,2
Blanco	13,58	19,4	40,74	77,6	194	194

Tabla 26: Demanda pronosticada en cajas para el año 2017.
Fuente: elaboración propia (2017).

Anexo 8 - Nivel de servicio

El nivel de servicio está estrechamente relacionado con los requisitos del cliente. El mismo se obtiene por medio de la ecuación 16. Como se ve, para el cálculo del mismo, solo son relevantes las ventas realizadas en relación a las planificadas.

$$\text{Nivel de servicio} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Demanda}} \times 100 \quad (16)$$

Sin embargo, para la empresa, el nivel de servicio es un proceso de satisfacción total, el cual puede describirse como el proceso integral de cumplir con el pedido de un cliente. Este proceso incluye la recepción del pedido, administración del pago, recolección y armado de pedidos, envío del paquete, entrega del mismo (James E. Doctker, 2000).

Por otro lado, la flexibilidad en el momento de la entrega del pedido no representa la prioridad principal para el cliente, pues este se fija únicamente en la calidad del vino y la relación precio – volumen, sin embargo se pretende respetar obligatoriamente los tiempos de pedido manteniendo un nivel de servicio mayor al 90%, motivo por el cual es importante elegir una correcta estrategia de almacenamiento.

Anexo 9 - Selección del transporte

Ruta Mendoza – Buenos Aires – Mar del Plata

El precio del producto incluye el transporte de Mendoza a Buenos Aires. El proveedor argumenta que en caso que se quiera comprar el producto planchado en la ciudad de Mendoza, el precio del pedido disminuye aproximadamente entre un 11% y un 15%. Es decir, el costo de transportar el producto de Mendoza a Buenos equivale entre un 11% y un 15% al costo del pedido.

Es necesario tener en cuenta que al variar el precio del producto la estimación del costo de transporte también variará por lo que se eligió un promedio de las ventas anuales y se estimó que el porcentaje que corresponde al transporte del producto equivale al 13% del costo del pedido.

Para obtener el promedio de ventas se utilizó el pronóstico obtenido para el año 2018.

Vino	Total de cajas	Composición de las ventas	Costo por caja	Costo anual	Costo promedio mensual	Cantidad de cajas promedio mensual
Malbec	6196,2	52%	\$ 301,60	\$ 1.868.774	\$ 155.731,16	516,35
Blend 2012	3960,6	33%	\$ 301,60	\$ 1.194.517	\$ 99.543,08	330,05
Sauvignon Blanc	1504,2	13%	\$ 405	\$ 609.201	\$ 50.766,75	125,35
Malbec Rose	358,8	2%	\$ 626,30	\$ 224.716	\$ 18.726,37	29,9
Total	12019,8			\$ 3.897.208	\$ 324.767,36	1001,65

Tabla 27: Costo promedio en pesos.

Fuente: elaboración propia (2017).

Luego:

$$\text{Costo transporte Mendoza – Bs. As} = 13\% \$324.767,36 = \$42.219,75$$

O lo que es lo mismo \$ 42.15 por caja.

Con respecto al tiempo de entrega, el mismo es de 2 semanas desde que se emite la orden de compra hasta que se recibe la mercadería en la ciudad de Bs.As.

Una vez que el producto se encuentra en Buenos Aires se debe estudiar cómo transportarlo hacia Mar del Plata. Luego de haber consultado con distintos expresos, el costo de transportar una caja de vino desde Bs.As. a la ciudad de Mar del Plata es igual \$8 por caja.

De esta manera, se concluye que el costo promedio mensual del transporte del producto desde la ciudad de Bs.As. hasta Mar del Plata es de \$8013,2.

Por otro lado, el tiempo de entrega del producto es de aproximadamente 2 días.

Finalmente se concluye que el costo de transporte promedio para la ruta Mendoza-Bs.As.-Mar del Plata es de 50,2 \$/caja o lo que es lo mismo, 50.232,95\$/mes y el producto estará en el almacén 16 días luego de haber realizado el pedido.

Ruta Mendoza – Mar del Plata

Los expresos consultados argumentan que el precio varía en función del volumen a transportar, por lo que no existe una relación directa entre las cajas o pallets transportados y el costo del envío. Sin embargo, de la información brindada por las distintas empresas consultadas junto con la proveniente de distintos distribuidores que compran su producto en la Provincia de Mendoza, se puede estimar que el costo de transportar un pallet de Mendoza a Mar del Plata es de \$4.200 más un 8 por mil de seguro, lo que implica que el costo de transportar una caja desde Mendoza a Mar del Plata es de \$30,24 siendo el tiempo de entrega de entre 12 y 16 días. A este tiempo es necesario sumarle 1 o 2 días que es lo que se demora entre que la bodega prepara el pedido de compra.

Evaluación y conclusiones

Se consideran 4 variables al momento de seleccionar el medio de transporte:

2. Costo: El análisis de costos demuestra que la ruta directa (Mendoza – Mar del Plata) es la menos costosa.
3. Fiabilidad: Todas las empresas encuestadas aseguran que el incumplimiento en los tiempos de entrega se deberá solamente a eventos o situaciones externas. Sin embargo, es más común que existan cortes y paros en la ciudad de Buenos Aires, por lo que es más segura la opción de transporte directo.
4. Tiempo de entrega: Se elige la ruta que une de manera directa Mendoza con Mar del Plata pues el tiempo de entrega puede ser menor a 16 días.
5. Cuidado del producto: Todas las empresas consultadas aseguran el cuidado del producto, sin embargo, en el trayecto directo se realiza una descarga y una carga menos de los productos. Dado que éste es el momento más crítico del envío se considera que el trayecto directo es más seguro.

Luego, la opción elegida es la de seleccionar un proveedor de transporte que realice el viaje desde Mendoza hacia Mar del Plata.

Anexo 10 - Circuito de visitas a clientes

Tanto los distribuidores consultados, como los puntos de venta, sostienen que es difícil definir con exactitud cuánto tiempo insume una visita del vendedor o el proceso de descarga y entrega de pedidos debido a que influyen distintas circunstancias como la época del año, el horario de distribución, el barrio donde se realiza la misma y el tamaño de la carga. Sin embargo sostienen que se opta por visita cortas que no duren más de 15 minutos. Además, los distribuidores consultados concuerdan en que en un día se pueden recorrer hasta 12 clientes.

Los puntos de venta de lanzamiento son 90 y deben ser visitados en un periodo menor a 15 días. Se espera que el repartidor visite un mínimo de 10 puntos de ventas en una jornada laboral.

En lo que respecta al tiempo de entrega de los pedidos, la misma no podrá ser mayor a los 10 días. La elección de esta premisa se basa en las siguientes justificaciones:

1. El compromiso de la empresa por respetar las fechas de entrega.
2. Un adecuado sistema de inventarios que asegure la disponibilidad del producto.
3. Los objetivos del plan de ventas proponen que se visiten todos los clientes en no más de 15 días, lo que implica (considerando que se toman pedidos 4 días a la semana) un mínimo de 12 pedidos por día o 48 pedidos por semana. Considerando que se realizan mínimamente 10 entregas por día, en una semana se realizan 50 entregas, por lo que la cantidad de entregas semanales superan la cantidad de pedidos. Sin embargo, se elige por mantener un “colchón” de tiempo y asegurar la entrega de los pedidos en un máximo de 10 días suponiendo el caso en que la compra de esos 10 pedidos supere la capacidad de carga del vehículo.

Anexo 11 - Costos de stock

Para el estudio se agrupan los costos en 4 categorías. Las cuales se explican a continuación y definen qué aspectos se tienen en cuenta en cada caso.

1. **Costo de adquisición:** la bodega ofrece las siguientes bonificaciones:
 - i. Condición de pago (CP): Se considera una bonificación del 7%.
 - ii. Arreglo Inicial (AI): Se considera una bonificación del 35%.
 - iii. Pallet completo: Se considera una bonificación del 5% cada vez que se alcancen las 140 cajas.

La siguiente tabla resume los costos reales:

<i>Producto (caja)</i>	<i>Costo CP, AI, y transporte</i>	<i>Costo CP, AI, Transporte y compra por pallet</i>
<i>Malbec Clásico</i>	\$ 205,17	\$ 190,09
<i>Malbec Rose</i>	\$ 205,17	\$ 190,09
<i>Sauvignon Blanc</i>	\$ 265,14	\$ 244,89
<i>Blend 2012</i>	\$ 393,49	\$ 331,94

Tabla 28: Costos reales del producto en cajas y en pesos.

Fuente: elaboración propia (2017).

2. **Costo de pedido:** el costo más significativo es el de transporte, sin embargo, depende de la cantidad a pedir y se incluye dentro del costo de adquisición. Por otro lado, el costo administrativo de realizar un pedido se considera despreciable, por lo que el costo de pedido será despreciado.
3. **Costo de mantenimiento:** es el costo que implica mantener un determinado nivel de inventario. Se lo puede desglosar en 4 sub tipos:
 - Costos de capital: para estimar el costo de capital se utilizó la tasa de corte para la industria de bebidas, la cual equivale a 2% mensual (Lic. Mariano G. Merlo, 2004).
 - Costos de espacio de almacenamiento: no se lo considera para el análisis pues el valor del mismo no depende de la cantidad de unidades, es decir, el alquiler del galpón supone un costo fijo independientemente de la cantidad de stock al igual que los costos asociados al seguro de la mercadería. Dicho costo no se incluye en el análisis debido a que se mantiene constante independientemente del volumen de inventario.
 - Costes de servicios de inventario: no se incluye en el análisis pues se mantiene constante independientemente del volumen de venta.
 - Costes de riesgo de inventario: en este caso en particular, la fragilidad propia del vidrio y el estado estético de la etiqueta o el corcho pueden ser motivos suficientes para que la unidad no pueda ser comercializada. Se considera que 1 de 100 unidades se encuentran en no conformidad con los niveles de calidad, por lo que los mismos no pueden ser vendidos.

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

Luego, el costo de mantener inventario se lo estima en forma de tasa mensual equivalente a 3%.

Luego, la siguiente tabla resume los costos de mantenimiento de inventario

<i>Lista 2017</i>	Costo de adquisición caja CP, AI y transporte	Costo mantener inventario
<i>Malbec Clásico</i>	\$ 205,17	\$ 6,16
<i>Malbec Rose</i>	\$ 205,17	\$ 6,16
<i>Sauvignon Blanc</i>	\$ 265,14	\$ 7,95
<i>Blend 2012</i>	\$ 393,49	\$ 11,80

*Tabla 28: Costo de mantener inventario por caja en pesos.
Fuente: elaboración propia (2017).*

4. **Costo de faltante:** se lo determina como la contribución marginal de cada producto mediante el uso de la siguiente ecuación:

$$\begin{aligned} \text{Costo faltante} &= \text{Contribución marginal unitaria} \\ &= \text{Precio de venta} - \text{Costo variable} \quad (17) \end{aligned}$$

El costo variable incluye la sumatoria entre el costo del producto, el costo del transporte y los premios que se le otorga tanto al vendedor como al repartidor.

La siguiente tabla muestra el costo de los productos, el costo de transporte y el precio de venta:

<i>Lista 2017</i>	Costo de adquisición caja CP, AI y transporte	Costo unitario de adquisición	Precio de venta por unidad
<i>Malbec Clásico</i>	\$ 205,17	\$ 34,1	\$ 50
<i>Malbec Rose</i>	\$ 205,17	\$ 34,1	\$ 50
<i>Sauvignon Blanc</i>	\$ 265,14	\$ 44,19	\$ 66,66
<i>Blend 2012</i>	\$ 393,49	\$ 65,58	\$ 108,33

*Tabla 29: Costos en pesos de caja con bonificación por arreglo inicial, condición de pago y transporte, costo unitario, y precio de venta en pesos.
Fuente: elaboración propia (2017)*

Como se incluyó en el plan de ventas, tanto el vendedor como el repartidor reciben premios al alcanzar los objetivos propuestos. Dichas compensaciones son las siguientes:

- Premios al repartidor
 - i. Por cumplimiento de objetivos: \$2.000 por mes.
 - ii. Considerando que la cuota de mercado para el primer año es igual a 5689 cajas, el valor del premio en función de la cantidad de unidades de vino se obtiene de la siguiente manera:

$$\begin{aligned} \text{Demanda mensual} &= 5689 \frac{\text{cajas}}{\text{año}} \times 6 \frac{\text{Unidades}}{\text{Caja}} \times \frac{1 \text{ año}}{6 \text{ mes}} \\ &= 5689 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}} \end{aligned}$$

Luego, la comisión unitaria se calcula como indica la ecuación

$$2000 \frac{\$}{\text{mes}} \div 5689 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}} = 0.35 \frac{\$}{\text{unidad}} \quad (18)$$

- Premios al vendedor: En promedio el premio del vendedor es de \$2066,67.

De la misma manera, la comisión unitaria se calcula como

$$2066,67 \frac{\$}{\text{mes}} \div 5689 \frac{\text{unidades}}{\text{mes}} = 0.36 \frac{\$}{\text{unidad}} \quad (19)$$

Luego, el costo de faltante de cada producto se calcula como indica la ecuación 20:

$$\text{Costo faltante} = Pv - CU - CT - PR - PPV \quad (20)$$

Donde

- Pv = Precio de venta
- CU = Costo de adquisición Unitario.
- CT = Costo de transporte.
- PR = Premio del repartidor.
- PPV = Premio promedio del vendedor.

Luego

- Costo faltante Malbec Clásico = 15,19 \$/u
- Costo faltante Malbec Rose = 15,19 \$/u
- Costo faltante Sauvignon Blanc = 21,80 \$/u
- Costa faltante Blend 2012 = 42,04 \$/u

Anexo 12 - Estrategia de pedido

A continuación, se detalla cada escenario propuesto y se definen los costos por mantener inventario, costos por faltante, costos de adquisición y costo total para cada uno de ellos.

Escenario anual 1

Se considera un horizonte temporal anual, es decir, el tamaño del pedido alcanza para cubrir la demanda estimada en un año. La cantidad de pedidos se redondea al múltiplo de 140 superior con el fin de completar un número entero de pallets y aprovechar las bonificaciones en precios que ofrece la bodega. Bajo este supuesto, las botellas que se compren de más serán del vino tipo Malbec debido a que es el que tiene mayor rotación.

A continuación, se muestra en forma de tabla los costos asociados a este escenario

Costo	2007	2008	Total 2007-2008
<i>Costo mantener inventario</i>	\$ 185.204,32	\$ 716.357,90	\$ 901.562,22
<i>Costo Faltante</i>	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<i>Costo adquisición</i>	\$ 1.450.907,79	\$ 3.760.274,29	\$ 5.211.182,07
<i>Total</i>	\$ 1.636.112,10	\$ 4.476.632,19	\$ 6.112.744,29

Tabla 30: Resumen costos en pesos para el escenario anual 1.

Fuente: elaboración propia (2017)

Escenario anual 2

Se considera un horizonte temporal anual. La cantidad de pedidos se redondea al múltiplo de 140 inferior con el fin de completar un número entero de pallets y aprovechar las bonificaciones en precios que ofrece la bodega al tiempo que no se mantienen sobrantes de stock. Bajo este supuesto, las botellas pendientes de entrega serán del tipo de vino rosado pues ésta variedad es la que presenta menor rotación.

A continuación, se muestra en forma de tabla los costos asociados a este escenario

Costo	2007	2008	Total 2007-2008
<i>Costo mantener inventario</i>	\$ 180.828,08	\$ 706.829,90	\$ 887.657,98
<i>Costo Faltante</i>	\$ 11.640,96	\$ 11.911,68	\$ 23.552,64
<i>Costo adquisición</i>	\$ 1.619.667,55	\$ 3.762.839,41	\$ 5.382.506,95
<i>Total</i>	\$ 1.812.136,59	\$ 4.481.580,99	\$ 6.293.717,58

Tabla 31: Resumen costos en pesos para el escenario anual 2.

Fuente: elaboración propia (2017)

Escenario anual 3

Se considera un horizonte temporal anual. La cantidad a pedir coincide con la demanda estimada. La conformación de los pallets se realiza primero considerando la cantidades de pallets formados por un único tipo de vino, luego, se conforman pallets mixtos, el criterio para la conformación de los mismos fue la siguiente: primero se utilizaron los vinos Blend 2012, luego los vinos blancos, y por último el malbec, de esta manera la empresa se asegura de aumentar la bonificación que ofrece la bodega.

A continuación, se muestra en forma de tabla los costos asociados a este escenario

Costo	2007	2008	Total 2007-2008
Costo mantener inventario	\$ 183.579,38	\$ 713.551,21	\$ 897.130,59
Costo Faltante	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costo adquisición	\$ 1.084.188,93	\$ 3.005.552,93	\$ 4.089.741,86
Total	\$ 1.267.768,31	\$ 3.719.104,14	\$ 4.986.872,45

Tabla 32: Resumen de costos en pesos para el escenario anual 3.
Fuente: elaboración propia (2017)

Escenario mensual 1

Se considera un horizonte temporal mensual, es decir, el tamaño del pedido alcanza para cubrir la demanda estimada esperada el mes siguiente. La cantidad de pedidos se redondea al múltiplo de 140 superior con el fin de completar un número entero de pallets y aprovechar las bonificaciones en precios que ofrece la bodega. Bajo este supuesto, las botellas que se compren de más serán del vino tipo Malbec debido a que es el que tiene mayor rotación.

A continuación, se muestra en forma de tabla los costos asociados a este escenario

Costo	2007	2008	Total 2007-2008
Costo mantener inventario	\$ 4.228,51	\$ 3.957,69	\$ 8.186,20
Costo Faltante	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costo adquisición	\$ 1.345.907,78	\$ 3.047.874,08	\$ 4.393.781,86
Total	\$ 1.350.136,29	\$ 3.051.831,77	\$ 4.401.968,06

Tabla 33: Resumen de costos en pesos para el escenario mensual 1.
Fuente: elaboración propia (2017)

Escenario mensual 2

Se considera un horizonte temporal mensual. La cantidad de pedidos se redondea al múltiplo de 140 inferior con el fin de completar un número entero de pallets y aprovechar las bonificaciones en precios que ofrece la bodega al tiempo que no se mantienen sobrantes de stock. Bajo este supuesto, las botellas pendientes de entrega serán del tipo de vino rosado y,

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

de ser necesario, del vino blanco, pues estas variedades son las que presentan menor rotación.

A continuación, se muestra en forma de tabla los costos asociados a este escenario

Costo	2007	2008	Total 2007-2008
Costo mantener inventario	\$ 3.563,77	\$ 0,00	\$ 3.563,77
Costo Faltante	\$ 32.215,14	\$ 97.875,66	\$ 130.090,80
Costo adquisición	\$ 1.427.198,51	\$ 3.141.973,49	\$ 4.569.171,99
Total	\$ 1.462.977,41	\$ 3.239.849,15	\$ 4.702.826,56

Tabla 34: Resumen de costos en pesos para el escenario mensual 2.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Escenario mensual 3

Se considera un horizonte temporal mensual y el tamaño del pedido corresponde a demanda estimada. La conformación de los pallets se realiza primero considerando la cantidades de pallets formados por un único tipo de vino, luego, se conforman pallets mixtos, el criterio para la conformación de los mismos fue la siguiente: primero se utilizaron los vinos Blend 2012, luego los vinos blancos, y por último el malbec, de esta manera la empresa se asegura de aumentar la bonificación que ofrece la bodega.

Para este caso en particular, el pedido del primer mes incluye las ventas estimadas para el primer mes y el segundo pues es condición de la bodega que el pedido mínimo sea equivalente a 280 cajas.

A continuación, se muestra en forma de tabla los costos asociados a este escenario

Costo	2017	2018	Total 2017-2018
Costo mantener inventario	\$ 1.479,28	\$ 0,00	\$ 1.479,28
Costo Faltante	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costo adquisición	\$ 1.455.494,78	\$ 3.062.458,11	\$ 4.517.952,89
Total	\$ 1.456.974,05	\$ 3.062.458,11	\$ 4.519.432,17

Tabla 35: Resumen de costos en pesos para el escenario mensual 3.

Fuente: elaboración propia (2017).

La siguiente tabla compara los costos totales asociados a cada escenario

Escenario	Costo Total 2007-2008
Escenario anual 1	\$ 6.112.744,29
Escenario anual 2	\$ 6.293.717,58
Escenario anual 3	\$ 4.986.872,45
Escenario mensual 1	\$ 4.401.968,06
Escenario mensual 2	\$ 4.702.826,56
Escenario mensual 3	\$ 4.519.432,17

Tabla 36: Comparación de costos de stock en pesos.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 13 - Selección de ubicación

Es necesario definir la ubicación del almacén para poder estimar los costos asociados al alquiler y los servicios.

En primer lugar, como consecuencia del espacio requerido, del grado de molestia y del nivel de riesgo de la actividad, la Municipalidad de Mar del Plata no permite la instalación de comercios mayoristas o depósitos en cualquier distrito de la ciudad. Por esta razón, se deben considerar solo aquellos distritos donde sea legal la instalación de una empresa de estas características.

Los criterios de selección son 3:

1. Cercanía a los puntos de ventas: Es imprescindible que la ubicación de la empresa sea próxima a los clientes con el fin de disminuir tiempos y costos de transportes.
2. Cercanía a avenidas y calles que permitan el transporte de camiones.
3. Costo: Se buscarán aquellas zonas que tengan menor costo por metro cuadrado.

A continuación, se enumeran las distintas opciones. En color azul se marca sobre un mapa la zona consultada.

1. Zona: Los Andes

Precio de alquiler del metro cuadrado edificado: 88\$/m²

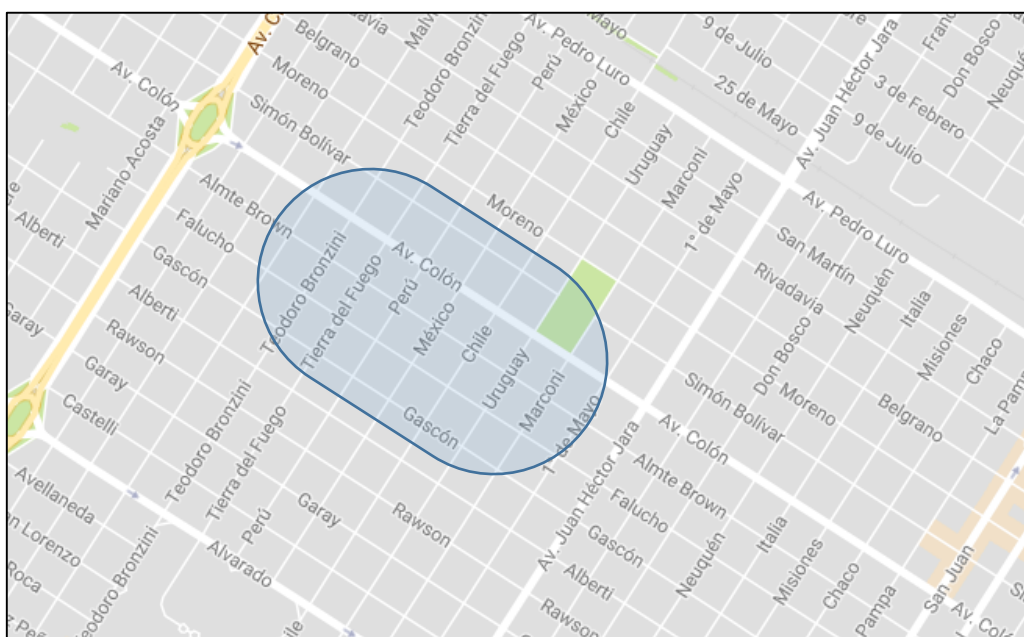


Figura 20: Área de interés zona Los Andes.
Fuente: Elaboración propia (2017)

2. Zona: Sarmiento

Precio de alquiler del metro cuadrado: 65 \$/m²



Figura 21: Área de interés zona Sarmiento
Fuente: Elaboración propia (2017)

3. Zona: 9 de Julio

Precio de alquiler del metro cuadrado: 65 \$/m²

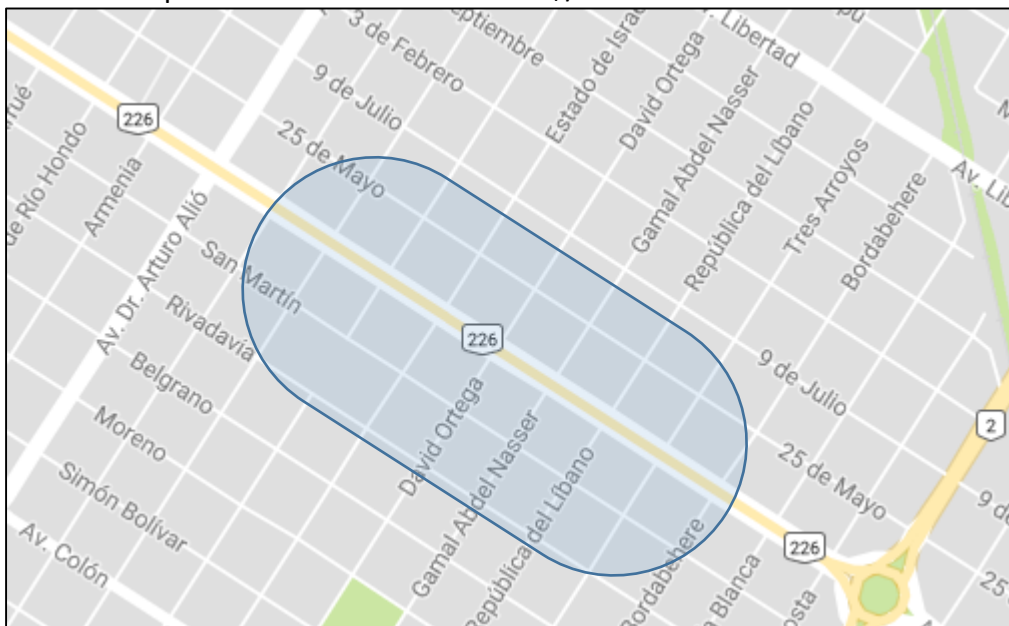


Figura 22: Área de interés zona 9 de Julio.
Fuente: Elaboración propia (2017)

4. Zona: Della Paolera y Mariani

Precio de alquiler del metro cuadrado: 70 \$/m²

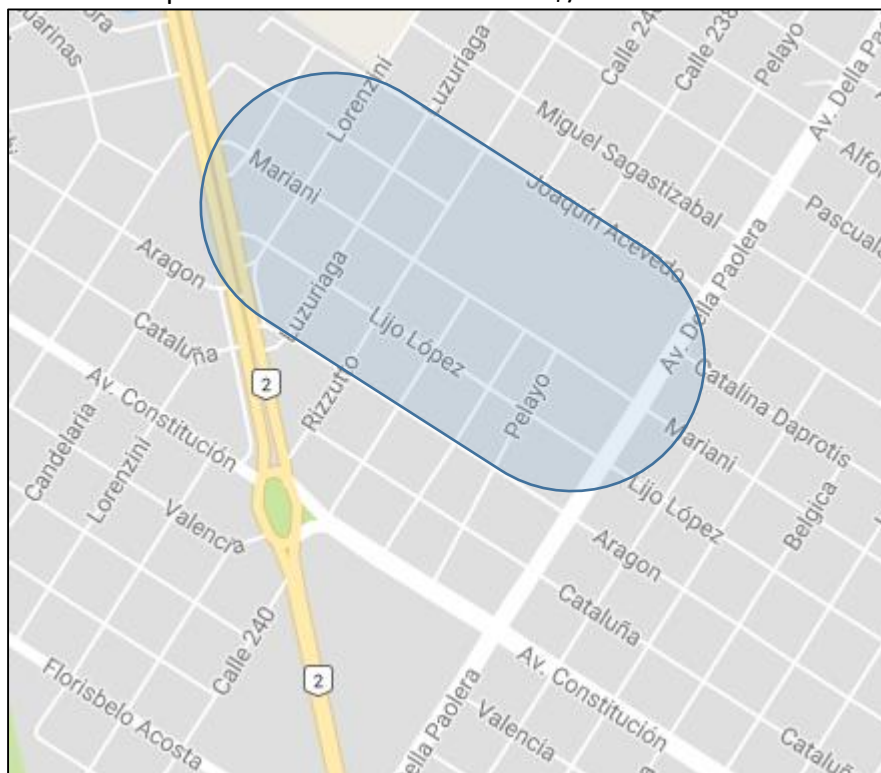


Figura 23: Área de interés zona Della Paolera.
Fuente: Elaboración propia (2017)

Para elegir la ubicación de la empresa se utilizó una matriz de ponderación. Dicha herramienta permite seleccionar de un grupo de variables en cuestión aquella que mejor se adapta a los criterios evaluados en función del valor relativo de cada uno de ellos.

La siguiente tabla resume lo mencionado en el párrafo.

Criterio	Peso	Ubicación			
		Los Andes	Sarmiento	9 de Julio	Della Paolera y Mariani
Costo	0,4	5	8	8	7
Accesibilidad	0,3	7	8	8	8
Cercanía al cliente	0,3	4	4	3	1
Total	1	16	20	19	16

Tabla 37: Matriz de decisión.
Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se observa en la tabla, el valor más alto lo tiene el barrio Sarmiento, por lo que en ésta zona se ubicará la empresa.

Anexo 14 - Área del almacén y costo de alquiler

Al momento de definir el tamaño del almacén se deben considerar dos parámetros. Por un lado definir las necesidades de espacio propias del almacén en función de la cantidad de mercadería y del volumen de la misma, y por otro lado, se debe considerar los espacios necesarios que permitan una correcta manutención de la mercadería y facilite la carga y descarga de la misma. Es decir, se debe maximizar el uso del volumen, y permitir un fácil y rápido acceso a los productos almacenados.

La estructura del almacén estará representada por una estructura tipo bloque, donde las cargas se disponen directamente en el suelo, apiladas y en filas con pasillos para el acceso independiente. Cada área contiene un mismo producto con el fin de eliminar la múltiple manutención facilitar el control de stocks.

Con respecto a la distribución del mismo, se utiliza una distribución ABC a fin de posicionar los productos con mayor rotación próximos a la zona de carga con el fin de disminuir los tiempos de manutención durante los procesos de carga y descarga.

Considerando un horizonte temporal de 2 años, se estima el tamaño del almacén en función del nivel de inventario máximo que se tendrá para el segundo año que corresponde a 18 pallets.

Teniendo en cuenta que la longitud máxima de elevación de la zorra eléctrica es de 3 m y la altura de cada pallet cargado es de 1.7m, la cantidad máxima de pallets que se podrán colocar uno sobre el otro es de 2. Luego, la ecuación 21 expresa cómo se calcula la cantidad de pilas que se tendrán:

$$\text{Cantidad de pilas} = \frac{\text{Cantidad de pallets}}{2} = 2 \quad (21)$$

Con el fin de facilitar la organización del depósito los distintos vinos tendrán sus respectivas áreas, por lo que se debe calcular la cantidad de pilas necesarias para cada tipo de vino. Además, el área de las cajas individuales se las considera proporcional al área del pallet, luego:

<i>Producto</i>	<i>Pallets</i>	<i>Pallet adoptados</i>	<i>Área pallet</i>	<i>Área total</i>
<i>Malbec</i>	8,85	9	1,3m ²	11,7 m ²
<i>Blend 2012</i>	5,66	6	1,3 m ²	7,8 m ²
<i>Blanco Malbec</i>	2,15	3	1,3 m ²	3,9 m ²
<i>Rose Malbec</i>	0,5	1	1,3 m ²	1,3 m ²
<i>Total</i>				24,7 m ²

Tabla 38: Área total necesaria en función del tamaño máximo de pedido en m².

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como se colocaran en columnas de 2 unidades, luego el área total es de 13 m².

El área calculada corresponde solo al tamaño del pallet, sin embargo, se debe considerar espacio para pasillos y espacios intermedios a fin de facilitar la manutención de la mercadería y disminuir cualquier tipo de accidente que atente contra la integridad de los operarios y contra la del producto. Por tal motivo, al área calculada se la afecta por un coeficiente equivalente a 1,7, luego se calcula el área de almacén:

$$\text{Área de almacen} = \text{Área total} \times 1,7 = 22,1\text{m}^2 \quad (22)$$

Considerando que el área necesaria por cada empleado para poder realizar correctamente sus actividades es de 10 m² se considera:

1. 10 m² en el almacén por el distribuidor.
2. 30 m² para una oficina compartida para los gerentes y el vendedor.
3. 20 m² para espacios comunes.

Luego, el área total debe ser de 82,1 m², la dimensión se estima en 85 m².

Considerando un costo de alquiler del m² de 65\$, luego el costo estimado de alquiler es de \$5525.

Anexo 15 - Inversión

La inversión total se compone de dos factores. Los mismos son explicados a continuación:

1. Inversión Fija: Reúne la suma del valor de todos los activos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Los valores incluidos en la siguiente tabla se obtuvieron consultando a distintos proveedores.

Inversión fija		
Activo	Detalle	Importe
Vehículo	Vehículo utilitario usado	\$ 550.000,00
Instalación de Red	Instalación de red para internet y telefonía: Incluye metros de cable, routers, bocas de alimentación e instalación.	\$ 2.500,00
Impresora	Impresora multifunción	\$ 1.000,00
Zorra transpalet	Carro a batería para carga y descarga de pallet. 1500Kg de Alzada y un máximo de 3m	\$ 140.000,00
Telefonía	Equipos de comunicación celular y fija	\$ 500,00
Zorra manual	Zorra para mover cajas	\$ 500,00
Computadora	Una computadora por encargado y otra para el área de almacén	\$ 20.000,00
Lector de código de barras	Lector de código de barras para llevar el seguimiento de los despachos y recepciones de mercadería	\$ 1.000,00
Mobiliario	Escritorio, sillas, percheros, biblioteca, cajonera y demás muebles de oficina	\$ 16.000,00
Servicios subcontratados	Servicios de búsqueda y selección de personal	\$ 8.000,00
Gastos previos	Gastos de estudios e investigaciones previas del proyecto	\$ 73.950
Contingencias	3%	\$ 24.403,5
Total		\$ 813.450,00

Tabla 39: Inversión fija en pesos.

Fuente: Elaboración propia en base a información recibida de distintos proveedores (2017).

El costo del rubro “Gastos de estudios e investigaciones previas del proyecto” se estimó como el 10% de los componentes directos de la inversión.

2. Inversión en capital de trabajo para un periodo de 2 meses: \$ 319.098,24

Luego, la inversión total es de \$ 1.132.548,24.

Anexo 16 Análisis costos

Costos fijos

La siguiente tabla muestra los costos fijos. La estimación de los mismos se realizó a partir de información entregada por distintos proveedores y distribuidores.

Costo	Detalle	Importe	Rubro
Seguro auto	Seguro de la camioneta contra todo riesgo	\$ 65.000	Seguros
Seguro inmueble	Incendio de edificio por \$2.000.000 y por contenido general \$200.000	\$ 10.094	Seguros
Alquiler	Alquiler del inmueble	\$ 66.300	Alquileres
Sueldo vendedor	Sueldo fijo del vendedor	\$ 278.116	Ventas y distribución
Sueldo repartidor	Sueldo fijo del repartidor	\$ 278.116	Ventas y distribución
EPP	Fajas, guantes, calzado de seguridad	\$ 300	Ventas y distribución
Premio al repartidor	Premio al repartidor por cumplir con el objetivo	\$ 24.000	Ventas y distribución
Premio al vendedor	Premio al vendedor por cumplir con los objetivos	\$ 32.400	Ventas y distribución
Costos de promoción y eventos	Costos asociados a participaciones en eventos y contratación de personal eventual	\$ 135.000	Ventas y distribución
Combustible y mantenimiento	Combustible, patente, VTV y mantenimiento general	\$ 50.162	Ventas y distribución
Librería	Incluye hojas, cartuchos de impresora, carpetas, útiles.	\$ 1.500	Administración y dirección
Alimentos	Galletitas, café	\$ 4.000	Administración y dirección
Sueldo gerentes de área	Remuneración correspondiente a los encargados de sector: Ventas, Administración y depósito	\$ 900.000	Administración y dirección
Telefonía e internet	Telefonía e internet	\$ 11.000	Administración y dirección
Servicios	Se incluye gas, electricidad y servicio de agua y cloacas	\$ 58.600	Gastos y Servicios
Depreciación	Depreciación	\$ 98.2487	Depreciación
Total anual		\$ 2.012.837	

Tabla 40: Costos fijos por periodo en pesos.

Fuente: Elaboración propia en base a información recibida de distintos proveedores (2017).

A continuación se enlistan distintas aclaraciones:

1. Para estimar el costo de “combustible y mantenimiento” para el vehículo se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:
 - a. Auto: Dayli Iveco modelo 2010.
 - b. Se estima un gasto de combustible de 15 Litros cada 100 Kilómetros, neumáticos \$30.000 cada 100.000 kilómetros, mantenimiento general \$18.000 cada 100.000 kilómetros.
 - c. Los costos asociados a mantenimiento de neumáticos, patente, VTV y mantenimientos se calculan mensualmente.
 - d. Se considera un promedio diario de 30 km de recorrido.
 - e. Costo de VTV: \$1022 por año.
 - f. Costo de patente: \$27.000 por año

Evaluación e implementación de un Plan Estratégico de Distribución y Logística para la Industria Vinícola

Luego, el costo de combustible y mantenimiento por periodo es de \$50.162.

2. Todos los sueldos incluyen cargas sociales y aportes.
3. Los servicios se consideran como costo fijo pues el aumento en las ventas no repercute en éste ítem.
4. El ítem “alquileres” incluye el alquiler del inmueble que incluye el depósito y el área de oficinas.

Costos variables

La siguiente tabla muestra los costos variables asociados al proyecto:

	Costo variable				
<i>Periodo</i>	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
<i>Costo</i>	\$ 2.395.849,13	\$ 3.197.032,95	\$ 3.673.266,92	\$ 4.225.365,89	\$ 5.360.968,01

Tabla 41: Costos variables por periodo en pesos

Fuente: Elaboración propia (2017).

Anexo 17 – Cálculo de la tasa de corte

Según Sapag Chain (2008) la rentabilidad esperada para la empresa se puede calcular mediante el Modelo para la valoración de los activos de capital (CAPM), que señala que la tasa exigida de rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo:

$$R_i = R_f + \beta [E(R_m) - R_f] + RP \quad (23)$$

Donde: R_i es la rentabilidad esperada de la empresa, R_f la tasa libre de riesgos, $E(R_m)$ la tasa de retorno esperada para el mercado y RP es el Riesgo País.

Según distintas fuentes, se obtuvieron los siguientes valores:

- $\beta = 1,33$; Riesgo de la industria de bebidas alcohólicas en Estados Unidos.
- $R_f = 2,83\%$; Tasa de los bonos libres de riesgo de Estados Unidos.
- $E(R_m) = 22,99\%$; Tasa de riesgo de mercado.
- $RP = 3,97\%$; Riesgo País de Argentina al 12/04/2018

Trasladando estos datos a la ecuación (23) arriba mencionada se obtiene:

$$R_i = 2,83\% + 1,33 (22,99\% - 2,83\%) + 3,97 \%$$
$$R_i = 33,61\%$$

Por ser los flujos de cajas estimados a precios constantes se debe utilizar una tasa real, la misma se obtiene a partir de la siguiente ecuación (Jelen y Black, 1983; Jones, 1982):

$$IR = \frac{1 + i}{1 + \beta} - 1 \quad (24)$$

Donde:

- i = Tasa de mercado
- β = Tasa de inflación

El Relevamiento de Expectativas de Mercado llevado adelante por el Banco Central de la República Argentina estima una inflación del 27,1% para el año 2018. Luego conociendo el valor de i y β y reemplazándolos en la ecuación 24 se obtiene que la tasa real $IR=5,12\%$