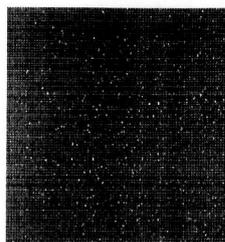




Universidad Nacional de  
Mar del Plata

Universidad Nacional  
de General Sarmiento



# **Maestría en Economía y Desarrollo Industrial**

**Mención en la Pequeña y Mediana Empresa**

**“ Nuevos modelos de gestión empresaria PYME  
en la Argentina de los 90’: lecciones de un  
estudio de caso en la industria vitivinícola de  
Mendoza”**

**Estudiante:** Daniel Iglesias

**Director de Tesis:** Dr. Hugo Kantis

**Fecha de Defensa:** 13/08/2001

## **Jurados evaluadores**

\*Hugo Kantis      \*Sergio Postigo      \*Javier Gonzalez

(Este espacio queda reservado para la firma de los Jurados)



1998-1999



<b>INDICE.</b>	
Resumen introductorio	Pág.02
<b>CAPITULO I- INTRODUCCION</b>	
1.1-Objetivos	Pág.05
1.2-Justificación del caso y definición del problema	Pág.05-06
1.3-Hipótesis	Pág.07
1.4-Preguntas de Investigación	Pág.07
<b>CAPITULO II --MARCO TEORICO</b>	
2.1-Entrepreneurship	Pág.08-14
2.2-Alianzas y Redes	Pág.14-18
2.3.-Desafíos de internacionalización	Pág.18-21
<b>CAPITULO III –EL CONTEXTO SECTORIAL</b>	
3.1– A nivel Internacional	Pág.22-25
3.2. –En Argentina	Pág.26-33
<b>CAPITULO IV- ESTUDIO Y DESARROLLO DEL CASO</b>	
4.1 Breve presentación de la empresa	Pág.34-36
4.2 Etapas en la Evolución de la empresa	Pág.36-54
4.3 Factores distintivos del modelo de gestión de la empresa	Pág.55-58
<b>CAPITULO V—CONCLUSIONES</b>	Pág.59-61
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	Pág.62-64
<b>ANEXOS</b>	Pág. 65

## **RESUMEN INTRODUCTORIO:**

El análisis de los nuevos modelos de gestión empresarial Pyme en la Argentina de los '90 tiene una significación importante en el ámbito social, ya que aborda una problemática de base muy actual de la economía argentina, y en particular para la Pequeña y Mediana Empresa. El aporte teórico de esta investigación, además de lograr una exploración exitosa del tema de este nuevo modelo de gestión, permitirá generar ideas nuevas para otros estudios, que favorezcan al desarrollo del sector y su contribución a la economía nacional.-

El objetivo principal de la tesis ha sido emprender un estudio empírico sobre la aparición de una forma diferente de llevar adelante la gestión en las pymes de los '90, focalizando la investigación de un caso en la industria vitivinícola mendocina, y valorando su posible enseñanza en el contexto económico y socio-político actual de nuestro país.

El marco teórico del trabajo presentado en el capítulo II, abarca tres enfoques a saber: el proceso emprendedor, con sus fuertes componentes innovadores; los modelos de cooperación y alianzas; y la internacionalización de la firma.

Las características particulares del sector obliga a detenernos en la descripción de las particularidades de la industria vitivinícola argentina y sus antecedentes, permitiendo de esta forma que aquellos que no están familiarizados con este tipo de industria, comprendan la transformación que la misma ha desarrollado. (Ver más detalle en Anexo I).

Por lo tanto, en el capítulo III, se describirá una breve reseña histórica de la industria vitivinícola, con una característica del entorno tanto a nivel internacional, como el nacional, donde se explica la problemática y evolución de esta área de la economía del país.

Asimismo, se analizó el estado de situación en las décadas 80/90 – 90/2000, confirmando cambios de tendencias en la faz productiva, nivel de exportaciones, como así también una disminución en el número de establecimientos bodegueros.

Enlazado con lo anterior, y marcando un escenario distinto para el mundo de los vinos, se mostrará y enumerará nuevas bodegas instaladas en la región mendocina, con un objetivo diferente del negocio, basados en una gestión más dinámica, menos estructurada que en épocas pasadas, vinculado a nuevos desafíos que la competitividad del sector vitivinicultor requiere para una economía abierta al mundo. Algunas de esas acciones y características necesarias se verán cristalizadas en el análisis del caso.

La técnica y los instrumentos para la recolección de los datos fue el de entrevistas, recopilación documental y observación. Una vez ubicados los datos, se ordenaron, seleccionaron, clasificaron y presentaron en cuadros, anexos y resúmenes.

El análisis de los mismos fue realizado por apreciaciones objetivas, utilizadas como premisas para compararlos con la hipótesis, y el resultado que se logró de esta comparación permitió finalmente arribar a las conclusiones.

La elección del caso a estudiar, se efectuó a partir del conocimiento del autor del sector vitivinícola, por haber trabajado varios años con empresas de este sector de la economía, y mantener un conocimiento personal con los titulares de la empresa en particular.

Asimismo se ha contado con gran cantidad de información histórica de la empresa y del sector, que fuera proporcionada por diferentes canales.- ( Bancos, Bolsa Comercio Mendoza, Instituto Nacional de Vitivinicultura, de San Rafael y de Mendoza, Diario Los Andes, y Revista del Vino)

En el capítulo IV se presenta y analiza el caso. El estudio permitió confirmar la conformación de distintas alianzas cooperativas, y un marcado camino hacia la internacionalización de la compañía como factores fundamentales que han individualizado a este caso como exitoso dentro de la industria vitivinícola de Mendoza.

Las evidencias empíricas obtenidas, permitieron poner a prueba la hipótesis que nos habíamos planteado en el trabajo.

Dentro del mismo capítulo IV, como consecuencia de que el autor tiene conocimiento de otras firmas del mismo rubro, en la zona de la investigación, surgió la alternativa de poder contar con gran cantidad de información, contable, administrativa, informes de gestión, marketing, ventas, etc; que nos permitió conformar un cuadro comparativo donde se expone en sección especial, los factores claves que distinguen el caso bajo estudio, comparado con otras dos bodegas ( de similares estructuras y características).

El resultado de esta comparación, demostró diferentes situaciones llevadas a cabo por los entrepreneurs, que profundizaron los distintos niveles de evolución y desarrollo de cada una de las firmas, generando una "pre-conclusión" de la investigación que el autor consideró oportuno realizar.

Finalmente en el capítulo quinto, se exponen las "conclusiones finales". Se llegó a la comprobación de nuestra hipótesis de trabajo, verificándose en el caso estudiado una serie de actividades emprendedoras, estrategias innovativas que le permitieron a la empresa sortear con éxito diferentes etapas desde su fundación hasta la fecha, cristalizado en hechos tales como: alianzas y acuerdos cooperativos, que fluyeron hacia dos puntos definidos: la demanda – proveedores viñateros-, la oferta- distribuidores/clientes-, utilizando un modelo de gestión dinámico y participativo llevado a cabo por un equipo de verdaderos emprendedores.

El autor está convencido de que el trabajo ha demostrado que existe un modelo empresario distinto en la década de los 90, con aptitud emprendedora, enmarcada en una visión innovadora y estratégica de su empresa, que establece alianzas y redes de cooperación empresarial en el plano interno y externo, como así también bajo una intención expansiva de su negocio, introduciendo sus productos en los mercados internacionales con una misión clara de hacerse conocer por los consumidores del mundo, con vinos de alta calidad a bajo costo.

Seguramente este trabajo no se agotará en este informe, siendo necesario profundizar y desarrollar futuras investigaciones dentro de este campo.

Los cuadros y anexos, integran y enriquecen lo analizado en esta tesis.

## CAPITULO I- INTRODUCCION

### 1.1-OBJETIVO:

- Determinar las características principales del nuevo modelo de gestión empresarial Pyme de los '90 a través del estudio de un caso exitoso en la industria vitivinícola mendocina.

### 1.2-JUSTIFICACION DEL CASO

Hasta inicios de los ochenta, existía una cantidad elevada de viñedos abandonados, improductivos, de muy baja calidad enológica y de producción por hectárea. Estos representaban un porcentaje cercano al 32%, sobre el total de sembrado en ese año.<sup>1</sup> Principalmente las bodegas se dedicaban a la vinificación de vinos comunes, con alcance al mercado local casi exclusivo de sus productos (equivalía al 90% de lo producido).

En esa época, los productores se encontraban en una desventaja absoluta frente al poder económico de los bodegueros, quienes fijaban arbitrariamente los precios de la uva<sup>2</sup>, y el sector primario no llegaba a recibir una compensación suficiente como para pagar sus costos operativos. Este tipo de situaciones se presentaba en todas las cosechas, donde no había una coordinación productiva y comercial, tanto por el lado de la oferta de uva (productores), como de la demanda de la misma (los bodegueros), generando dificultades y heterogeneidad en los varietales, mezclas de calidades en las vinificaciones de las uvas, entre las características más salientes.

El modelo de gestión que percibíamos en las firmas, era de desempeños unipersonales y aislados, donde por el lado de los productores primarios durante generaciones producían la misma calidad y cantidad de uvas para vinificar, sin mayores exigencias por parte del sector bodeguero. Su objetivo era al finalizar cada cosecha, colocar su producción en cualquier bodega que le abonara un precio acordado, o en casos extremos entregar la misma, sin precio previo estipulado, a decisión de quien la estaba recibiendo, por el efecto "madurativo" que tiene la uva.

Las plantas bodegueras, recibían en cosecha las uvas a los valores por tonelada previamente estipulados, ejerciendo una presión directa sobre los productores, fundamentalmente por su capacidades de procesamiento y/ o acopio de vinos; controlando mínimamente calidad y variedad, debido a que el vino común no necesitaba un cuidado especial, ni requería de materia prima seleccionada ó específica, como sí ocurre con otro tipo de vinos. (espumantes, finos, etc)

No existía una planificación, ni estrategia de su negocio, y se trabajó durante décadas para el mercado interno, sin exigencia, al cual abastecían con vinos comunes, y de varietales muy precarios, sin un verdadero enfoque cualitativo, y sólo focalizado en los volúmenes comercializados.-

<sup>1</sup> El total sembrado en dicho año fue de 319.000 hectáreas.

<sup>2</sup> Por canales informales, los bodegueros se ponían de acuerdo para fijar el precio que pagarían por la uva en cosecha.

No existió ordenamiento, coordinación, cooperación, como así tampoco una visión de largo plazo en los cuadros empresarios del sector, más que el de atender a un consumidor doméstico y cautivo. Algunas bodegas que producían ciertos varietales en vinos finos, aprovecharon esporádicas oportunidades para exportar- Alemania, Gran Bretaña, España-, pero sin una visión de permanecer en esos mercados extranjeros.

Los dueños de empresas del rubro ( en su mayoría), poseían un dominio paternalista del negocio, con escasa visión del futuro, y con estructuras y tecnologías, que estaban fuera de las mejores prácticas internacionales. No había intenciones de invertir en nuevos negocios, y lo que prevalecía eran, pequeñas mejoras para permanecer en el sector, de poca significación, y bajo valor agregado al producto final.

En los '90, se produjo una transformación en el sector vitivinícola en el plano internacional, y también en Argentina, generando una dinámica distinta en los roles y perspectivas del negocio bodeguero.

Mundialmente se comenzó a percibir en el sector, un cambio de hábitos de consumo del público, provocando una caída per cápita en los volúmenes de vino, pasando de 70 litros, a 40 litros .- Esto fue a raíz de otro tipo de bebidas, que sustituyeron ese decrecimiento: como jugos, cervezas, gaseosas, . .

A pesar de ello, se percibió incrementos leves, - pero constantes- en la demanda sobre "vinos finos" en toda la década, marcando una mayor selectividad, calidad, variedad ; originando en esta industria un cambio en el horizonte de sus negocios.

Complementando lo anterior, se corroboraron cambios de "gustos" de los consumidores, ya que se inició un crecimiento en las exportaciones de "vinos del nuevo mundo" provenientes de: Australia, Chile, Sudáfrica, Argentina y California-EEUU.

Se abandonaba de esta forma la vieja tradición vinífera, que fueron los vinos del "viejo mundo", que hasta la era de los '90 eran provistos a nivel mundial por: Italia, Francia y Portugal como los más destacados.

En la órbita local, la industria comenzaba a aggiornarse y transformarse conjuntamente con la tendencia mundial, pero no ya con el mismo mapa empresarial.-

A partir de 1990, comienzan a radicarse en el país una cantidad importante de inversiones extranjeras en el sector vitivinícola, provenientes de: EEUU, Europa las más importantes, y Chile.

Estos nuevos jugadores en la industria del vino trajeron consigo nueva tecnología, innovaciones en materia productiva y comercial, y un poder económico-financiero que les permitió adquirir bodegas y fincas en las zonas más productivas y ricas de la zona Cuyo en nuestro país.

A consecuencia de la llegada de estos inversionistas a la Argentina es que se produce en el mercado doméstico nacional, una transformación de este sector de la economía, dando nacimiento a un nuevo modelo empresarial pyme, que comienza a aplicar un cúmulo de herramientas e instrumentos de gestión, poniendo en estado de "emergencia" al viejo modelo empresa-dueño que existía en décadas pasadas.

Esto generó una importante salida de propietarios de firmas del sector vitivinícola, que no lograron absorber este cambio de escenario, exigente y variable para ellos, que significó finalmente la “venta de importantes compañías “ ( Peñaflor, Lavaque, Suter, Norton, Santa Ana, Nieto y Senetiner, San Telmo).-

### VIEJO MODELO

DUEÑO PyME



Modelo Pyme en Crisis

### NUEVO MODELO

Emprendedor



Nuevo Modelo Pyme -Dinámico

Los dueños-empresarios salientes del rubro, se vieron inmersos en un escenario de alta competencia, con multiplicidad de herramientas y recursos que dominar, y así poder continuar en la actividad. Las nuevas reglas de juego que implantó esta competitividad, era para muchos de ellos, un desafío demasiado complejo y complicado para afrontarlo. Nos estamos refiriendo a: internacionalización, innovación, capacitación, estilo de gestión, etc; para poder insertarse con éxito en las nuevas condiciones que la economía competitiva exigió.

Si consideramos las crisis económicas regionales, los cambios de hábitos en la población, las nuevas tendencias mundiales en el consumo de bebidas, y el efecto desplazamiento que provocan estas profundas transformaciones en el sector vitivinícola en los últimos años, el desafío que enfrentan las Pymes es significativo, “el estudio de un caso exitoso de una pyme en San Rafael-Mendoza, se torna entonces muy relevante y aleccionador para las pequeñas y medianas empresas en general”.

### 1.3- HIPÓTESIS:

*En la Argentina a partir de los '90, se requiere de un nuevo modelo de gestión PYME que favorece al desarrollo de actividades emprendedoras, con estrategias innovativas. Ello se verificará en el caso exitoso estudiado, dentro de la industria vitivinícola mendocina.*

### 1.4-PREGUNTAS DE INVESTIGACION

\*\*\*\* ¿Cuáles han sido los factores de éxito de una Pyme en la industria vitivinícola mendocina en la década de los '90?

\*\*\*\* ¿Qué aspectos de su gestión permitieron su supervivencia y desarrollo exitoso?

\*\*\*\* ¿En que medida los factores de éxito están vinculados con el desarrollo de una gestión emprendedora, con estrategias innovativas?

## CAPITULO II-MARCO TEORICO

### Introducción:

El desarrollo de esta sección está dividido en tres subsecciones, iniciándose en primer término con el proceso de creación de empresas (emprendedorismo), seguido luego por los modelos de desarrollo organizacional, cooperación y alianzas (redes) y finalmente los desafíos de internacionalización.

### 2.1 Emprendedorismo:

A pesar de que desde hace tiempo se ha venido intentando definir qué es un empresario, los estudios más profundos sobre los empresarios y el proceso empresarial son relativamente recientes, aunque numerosos.

Esta situación tiene su explicación en que la teoría económica predominante-neoclásica- no prestó atención a la temática asociada a la creación de empresas. “la figura del entrepreneur es casi irrelevante, desde que sus funciones se refieren a procesos de ajuste que se asumen instantáneos” (Binks y Vale, 1990)

La teoría neoclásica en general supone que el objetivo perseguido por las empresas es la maximización de los beneficios y que los agentes cuentan con información perfecta y tienen racionalidad ilimitada.

Estos supuestos, implican que las empresas, por tanto, independientemente de su tamaño y localización, combinan eficientemente todos los factores, de tal forma que se logran máximos beneficios. Por lo tanto, los empresarios son concebidos como pilotos automáticos y perfectos, que dirigen empresas donde los ajustes son automáticos y de conductas homogéneas.

Este conjunto de ideas de esta teoría, no permite encontrar respuesta al proceso de creación de empresas.

Diferentes enfoques teóricos posteriores trataron de explicar el por qué se crea una empresa, derivándose de cada uno de ellos distintas alternativas de política según sean las razones que fundamenten el análisis.

Hay dos posiciones básicas en la órbita académica sobre el proceso de creación de empresas:

Una perspectiva psicológica

Una perspectiva del proceso social

#### Perspectiva psicológica.

Este enfoque sostiene que los entrepreneurs tienen características o rasgos psicológicos distintivos, que los diferencian del resto de la población.<sup>3</sup>

Las investigaciones en este campo se han centrado en el individuo, es decir en la persona del emprendedor, preguntándose por qué bajo condiciones similares algunos inician un negocio emprendedor, mientras que otros no lo hacen. Esto ha llevado a tomar al individuo como unidad de análisis y a las características de éste como factores explicativos de la creación de empresas..

En este pensamiento que fundamenta la existencia de emprendedores a partir de los factores de tipo psicológico individual, el planteo adquiere relevancia cuando se profundiza en las causas que

<sup>3</sup> Más información de las características y rasgos de los entrepreneurs en el Anexo III

originan las actitudes emprendedoras, las que no se reducen al cálculo anticipado de la ganancia en diversas alternativas y elección de la mejor, sino que tienen más que ver con el nivel de desafío o interés especial que el emprendimiento tiene para el entrepreneur.

En esta misma corriente, el emprendedor está lejos de ser el especulador paramétrico planteado por la teoría neoclásica, basado en el cálculo de la maximización de su función objetivo, y cuya conducta homogénea produce automáticamente el equilibrio en la asignación de recursos en la economía.-

En esa orientación, uno de los pronunciamientos de Mc Clelland es: “ el hombre de empresa, no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios, hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el deseo de logro, de hacer un buen trabajo. La utilidad es simplemente una medida de lo bien que el trabajo se está haciendo y no el fin en sí mismo” ( McClelland, D. 1961)

McClelland dedicó muchos años al estudio de la motivación humana responsable del crecimiento económico. “Buscando en las motivaciones personales el sustrato explicativo de la conducta empresarial, McClelland realizó una variedad de investigaciones sistemáticas que tienden a señalar como característica destacada una elevada necesidad de logro. Un motivo humano específico- necesidad de logro-, aparece así como determinante de la vocación empresarial y a su vez constituye un factor fundamental para el desarrollo económico. Esta motivación parece constituir una característica de la personalidad, relativamente estable, arraigada en experiencias de la infancia e incorporada a través de los hábitos de crianza tempranos”. ( Schlemenson, A. 1998)

Según esta teoría de McClelland, sólo las personas con alta necesidad de logros se comportan como verdaderos empresarios y presentan por regla general la característica de autoimponerse metas difíciles, para maximizar las posibilidades de éxito, retroinformarse en el trayecto hacia la meta prevista y asumen las responsabilidades personales necesarias para alcanzar los objetivos. Se sienten muy satisfechos y estimulados al cumplimiento de las tareas y muestran una marcada iniciativa y conductas exploratorias, consistentes en la investigación continua de nuevas tareas<sup>4</sup>

Investigaciones posteriores en este mismo campo, han incorporado nuevas cualidades de las personas (empresariales) que inciden en la creación de empresas, en mayor o menor grado y de forma combinada según la personalidad del individuo... Así Atkinson, además de la necesidad de logro, agrega como características fundamentales la necesidad de afiliación y la necesidad de poder, Manfred Kets de Vries agrega autonomía e independencia y capacidad para asumir riesgos, y M.Klein, destaca el problema de la ambición.<sup>5</sup>

En cada uno de estos estudios las cualidades empresariales corresponden a factores endógenos de la persona o que han sido influenciados por los progenitores ó personas cercanas. Es decir, la influencia del medio ambiente está relacionada con la influencia de terceras personas en el empresario, en edades tempranas.

<sup>4</sup> McClelland, D., C y Winter, D.G “ Cómo se motiva el éxito económico”-México UTEHA, 1970

<sup>5</sup> Schlemenson, A.: Análisis organizacional y empresa unipersonal .Crisis y conflicto en contextos turbulentos. Ed. Piados. SAICF. Bs As, 2º edición-1998- pág.286-87

Este enfoque tradicional sobre el "entrepreneurship ( la creación de organizaciones) asume que los entrepreneurs tienen características naturales, ideas y ambiciones, que los dotan para desempeñarse como tales ( nacen no se hacen). Ello prácticamente elimina las posibilidades de intervenciones de políticas orientadas a asistir en el proceso de creación.

" Existe una correlación entre la preocupación por la motivación al logro que una cultura otorgue a la educación de los niños y los resultados económicos de esa cultura 50 años adelante. O sea, aquellos pueblos que transmitieran a sus hijos conceptos y valores que los orientan a trabajar con la motivación al logro como estimulante, verán en 40 ó 50 años resultados económicos especiales. (Mc Clelland, D 1961).

En la actualidad se considera que las características psicológicas no son suficientes para comprender el fenómeno emprendedor. Además, estas características son compartidas por personas que no son emprendedores. Así por ejemplo personas que tienen gran necesidad de logro, pueden emprender otros caminos como son la política, el deporte, el arte. Se considera que ninguna persona está genéticamente programada para ser un emprendedor, sino que se desarrollan como tales. También existen problemas metodológicos. Por ejemplo las tendencias y caracteres psicológicos son difíciles de detectar y de medir, e incluso existen problemas de interpretación.( Mason, C. 1997)

El enfoque sobre la creación de empresas tiene un gran avance por los resultados de las investigaciones de Bendix( 1956), el cual afirma que el individuo se desarrolla a través de su interacción social con otros individuos o grupos. Considera que las ideas y ambiciones personales se generan y se forman no solo en edades tempranas, sino también en la edad adulta y también en la interacción con el medio. Por tanto las ideas emprendedoras estarán influenciadas no sólo por las características familiares o educacionales, sino también por la sociedad a que pertenece y/o donde se desenvuelve, las experiencias ocupacionales previas, la cultura empresarial de la región o el entorno en que la firma se mueve.

#### Perspectiva del proceso social.

Sostiene este enfoque, que la disposición a actuar está determinada por factores y variables situacionales.

La posición de A.Shapero(1978) cuando expresa " cuanto más estudio a los entrepreneurs .. más encuentro dificultad para estar satisfecho con un perfil psicológico simple. Los entrepreneurs no nacen...ellos se hacen ( se desarrollan).

Shapero, a través de diversos trabajos fijó una de las bases conceptuales más sólidas y más aplicadas en el proceso de desarrollo de empresarios.

"El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países. Pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y el comienzo de otra. Pero aún dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso, que si bien es cierto que es multivariado y complejo también es verdad que es reconocible y describible, pero no es posible manipularlo en formas simples, pues es un proceso sobredeterminado en el cual intervienen muchas variables" (A.Shapero 1978).

Este autor pone de manifiesto por primera vez, que cualquier persona puede transformarse en entrepreneur, debido a que la experiencia en la vida adulta puede influir en la disposición para

actuar en la formación de nuevas ideas, ambiciones y conductas. También demuestra la complejidad de este proceso, por lo que al formular política de desarrollo y apoyo a la creación de empresas no se pueden esperar resultados si se tocan solo una o dos variables que influyen en este proceso. Se necesita un enfoque sistémico y abarcador que logre afectar las principales variables que en un determinado entorno pueden propiciar la creación y desarrollo empresarial. Siguiendo con el pensamiento de Shapero, él mismo se aparta en el análisis del empresario en sí mismo, y pone toda su investigación en un sistema que denomina "evento empresarial", y hace de éste la variable dependiente dejando como independiente el individuo o grupo empresarial, los factores sociales, económicos, políticos, culturales y situacionales que afectan el proceso de creación de empresas. Considera que el evento empresarial tiene las siguientes características:

- i) Toma de iniciativa: decisión de la personal o grupo para identificar y llevar a cabo la oportunidad de negocio.
- ii) Acumulación de recursos: proceso de determinar necesidades ya asignar los recursos
- iii) Administración: capacidad de dar una organización y gerencia a la nueva empresa
- iv) Autonomía relativa: libertad para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización
- v) Toma de riesgos: disposición a enfrentar recompensas o pérdidas del negocio.

"Shapero interpreta que estos cinco elementos que dan origen al evento empresarial producen la innovación, o sea que hace sinomía entre evento empresarial e innovación. No hay asociación ni a invención, ni a la tecnología, pues de esta forma A.Shapero cubre todos los tipos de empresarios y despeja las dudas sobre las relaciones entre inventores, inversionistas y gerentes.( Varela,V.R. 1996).

Shapero en su teoría identifica cuatro elementos centrales en la acción del empresario:

Desplazamiento del empresario ( variable situacional), que tiene que ver con el conjunto de fuerzas que determinan que el empresario tome la decisión de cambiar su patrón o trayectoria de vida, su carrera, etc.

Estos desplazamientos pueden ser positivos o negativos, entre los negativos están: pérdida del empleo, cambio forzado de lugar (emigración por ejemplo), aburrimiento en el trabajo, bajo nivel de ingreso, frustración por la negativa de un ascenso, o de un aumento, o de un reconocimiento o de un futuro crecimiento, edades mágicas ( 30-40), problemas personales ( divorcio, crecimiento de los hijos), traslado a otro lugar, decisión de suspender estudios, graduación, salida de la cárcel, etc.-

Entre los desplazamientos positivos están: invitación de un socio, ejemplo o consejo de un mentor, oferta de apoyo de un inversionista, un cliente interesado en el producto que tiene en mente..

- a) Disposición a actuar ( variable psicológica individual), aunque muchas personas sientan las fuerzas producidas por los desplazamientos, que los impulsan a cambiar su trayectoria de vida, sólo una proporción de ellas reacciona positivamente al desplazamiento y toma iniciativa con respecto a su futuro, produciendo los ajustes que sean necesarios.

Esta toma de iniciativa o disposición a actuar está directamente relacionada con la percepción y el convencimiento que el individuo tiene de que es posible para él modificar y afectar los eventos y el mundo que lo rodea.

Es claro que estas conductas de las personas, están asociadas a valores culturales que ellos tienen y desarrollan, lo cual plantea de nuevo la importancia que la cultura y los valores culturales ejercen en la función del empresario.

- b) Credibilidad en la acción (variante sociopsicológica). Esta etapa del proceso tiene que ver con el convencimiento que el futuro empresario tenga de que podrá comenzar y operar la organización y el deseo de verse realmente involucrado en ella. Esta credibilidad en la acción se adquiere básicamente por el análisis de ejemplos provistos por personas similares al empresario, alguien que él pueda identificar como “par” de él y que fue capaz de salir adelante. Aquí los modelos juegan un papel clave y las características educacionales ( familia, medio ambiente, compañeros de trabajo, grupo social, etc) afectan sustancialmente esta acción de credibilidad.
- c) Disponibilidad de recursos (variable económica). No cabe duda de que el proceso empresarial requiere recursos, y el futuro empresario tiene que encontrar y acumular los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos, necesarios para llevar a cabo el evento empresarial. La habilidad de la personal para identificar y conseguir estos recursos es vital para el éxito del proceso.

Todo lo anterior nos indica entonces, que el proceso de formación de nuevas empresas y de nacimiento de nuevos empresarios, es el resultante de la interacción de factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, y que cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso dinámico que provee ímpetus situacionales que impactan sobre los individuos cuyos valores y percepciones están condicionados por sus experiencias y herencias culturales y sociales.

Hay otros autores que han destacado también, la importancia del contexto, y la de distintos factores en el proceso de creación de empresas. (ver otros autores anexo IX)

Gibb y Ritchie (1982), consideran que el proceso de creación de empresas es un proceso social llevado a cabo por individuos que se “hicieron” a través de las diferentes relaciones e influencias sociales ocurridas a lo largo de su vida. Consideran que aunque los emprendedores no pueden ser “hechos”, si pueden ser “asistidos” si ellos y su entorno se incluyen en un sistema sobre el cual una política puede actuar sinérgicamente impulsando ideas y hechos emprendedores.

Ambos autores presentan el proceso de creación de empresas compuesto por 6(seis) etapas:

**E-1: Adquisición de la motivación:** se basa en encontrar un estímulo y un desafío para perseguir el objetivo de iniciar un negocio.

**E-2: Encontrar una idea:** lo suficientemente razonable como para invertir tiempo evaluándola, o un medio alternativo de iniciar un negocio ( franquicia, licencia, comprar el fondo de comercio)

**E-3: Validación de la idea:** testear el producto o el servicio, técnicamente y con los clientes, testear el mercado y analizar la viabilidad de la idea.

**E-4: Identificación de recursos:** desarrollar un plan de negocios, identificando los recursos requeridos, el tiempo, la calidad de los proveedores, de los insumos y las distintas fuentes de asistencia.

**E-5: Gestión y adquisición de los recursos:** aplicar el plan. Negociar por financiamiento, contratos, subcontratos, etc. Decidir el tipo de compañía y registrarla.

**E-6: Nacimiento y supervivencia:** establecer lazos sólidos con clientes, proveedores, empleados y profesionales o consultores. Avanzar sobre los requerimientos legales. Generar ingresos por ventas regulares.

Gatner, W.(1988) adiciona un interesante y valioso aporte, al plantear que lo relevante no es preguntar por qué nace una empresa, porque esto lleva a profundizar en quién la crea y sus características personales, innatas o adquiridas, sino que la pregunta correcta debe ser: cómo nace una empresa?. ... por lo que el emprendedor sería un factor más de este proceso

Se han hecho diversos estudios más sobre la creación de firmas, donde se analizan los procesos implícitos en la formación de estas nuevas empresas, las variaciones espaciales en las tasas de natalidad de la firmas, y/o el desarrollo de políticas públicas para favorecer el nacimiento y/o crecimiento de empresas entre otros aspectos a considerarse. Así por ejemplo ( Miller, B, Reynolds, P y Maki, W.1995 y Mason, C.1991) analizan las variaciones espaciales en la formación de nuevas empresas, y plantean que existen diversos factores que influyen en la creación de las empresas; la estructura económica de las áreas, la cultura empresarial y los factores económicos de las áreas. Estos autores consideran que existen variaciones espaciales en la formación de nuevas empresas y que existen diferencias geográficas teniendo en cuenta una escalada regional, o un nivel de jerarquía como son zonas urbanas y rurales.

Son tan variados los factores que contribuyen a las variaciones espaciales en la creación de nuevas firmas, que no puede ser explicada por un solo factor. Las explicaciones necesitan ser multivariadas dado que los motivos son demasiados complejos.

En un trabajo de Storey, D 1994, se muestra un índice de entrepreneurship, en el cual se identifican distintos factores que influyen sobre la formación de nuevas empresas, y cada uno de los cuales encuentra una medida apropiada. Estos factores son: tamaño de la empresa incubadora, experiencia ocupacional, educación, acceso al capital, entrada a la industria y oportunidades de mercados.

Podemos concluir que en el campo teórico el proceso de creación de empresa se ha visto enriquecido constantemente en el tiempo, donde un grupo de teorías e investigaciones relativamente recientes van enriqueciendo y complementando con las anteriores. Así en un primer momento la unidad de análisis es el emprendedor y se profundiza en sus cualidades o características, luego la unidad de análisis se desplaza hacia el proceso de creación, y el contexto pasa a ocupar un lugar destacado. Aquí el emprendedor pasa hacia dentro del "proceso de creación" y se consideran como importantes las características y factores individuales del emprendedor. Es decir la interacción de los múltiples factores individuales y del contexto son los que determinan el surgimiento de la nueva firma.

El estudio de las empresas y su proceso evolutivo, tienen un referente conceptual en los modelos existentes sobre el **desarrollo organizacional**.

Existen básicamente tres modelos de desarrollo organizacional considerados de particular interés para estudiar el crecimiento y evolución de las firmas. Dos de estos analizan el crecimiento de las empresas por etapas y el otro modelo lo hace en base a las relaciones causales ( KANTIS, H. 1998). Ellos son:

- a) Modelo de cinco estadios de crecimiento de la empresa ( o modelo de Greiner)
- b) Modelo de proceso de desarrollo organizacional por etapas.(Scott M y Bruce R. 1987)
- c) Modelo de relaciones causales en el desarrollo de las PYMES ( Clifford)

En el modelo de Greiner, se presentan cinco etapas: 1)Creatividad; 2) Dirección; 3) Delegación; 4)Coordinación y 5) Colaboración, y entre cada etapa se produce una crisis.

En la **etapa 1**), el énfasis central esta puesto justamente en la creatividad del producto y en el mercado, hasta que comienza la crisis de liderazgo. Los fundadores son emprendedores con una visión del negocio y generalmente con conocimientos técnicos. Suceden situaciones tales como: comunicación informal entre dueño y empleado, largas horas de trabajos con bajos salarios y promesas de los dueños; decisiones y motivaciones de alta sensibilidad, gerenciamiento reactivo,etc. Aquí se produce la primera elección crítica en el desarrollo de la organización, que es incorporar un manager fuerte que sea aceptado por los fundadores y pueda impulsar conjuntamente con ellos a la empresa motivo que genera la crisis, y pasan a la **etapa 2)** de dirección, donde se resuelve la crisis a través de la contratación de managers profesionales. En la segunda etapa se trata de delegar pero no se cambia de estilo de gestión, y al ocurrir una separación funcional por áreas, se produce una demanda de autonomía de los gerentes, se introducen incentivos, presupuestos, las comunicaciones ahora son más formales, se arman políticas de RRHH estableciendo jerarquías. No obstante esto, se producen nuevas crisis, y esta vez es de "autonomía", dando paso a la **etapa 3)**, la delegación en la empresa se expande estableciendo áreas gerenciales, originando resultados por área de negocio, los directivos top son accionistas de las compañías; etc. La crisis suele llegar eventualmente porque los directores ejecutivos sienten que están perdiendo control sobre los resultados de diversas operaciones, y prontamente la organización cae en una "crisis de control", dando paso a la **etapa 4)**de coordinación, la planificación formal de procedimientos, numerosos miembros del staff son despedidos y se colocan a accionistas frente a programas de control rígidos, cada grupo de producto es llevado por centro de costos analizando su contribución marginal sobre el capital invertido, etc. Esto en el corto tiempo transforma a la organización en una compañía compleja, burocrática para ser manejada a través de programas formales y sistemas rígidos, ingresando en una nueva crisis que da paso a la **etapa 5)** de colaboración, en donde surge la necesidad de crear espacios reflexivos mediante la constitución de alianzas y la complementación de formas más flexibles de management. Esto significa trabajar en equipos para la resolución de problemas, crear un sistema de control formal multipropósitos y simplificados, programas educativos para la formación de los managers, sistemas de información en tiempo real, combinación de equipos de trabajo multidisciplinarios para la resolución rápida de problemas, etc.

En el segundo modelo de Scott, M-Bruce R (1987), desarrollado exclusivamente para las pequeñas y medianas empresas, plantea las siguientes fases: la incubación, la creación, la supervivencia, el éxito, la expansión y la madurez.

En la fase de incubación, los principales esfuerzos están en formular el proyecto y producto, y lograr un lugar en el mercado movilizándolo todos los recursos. En la segunda fase de creación, los esfuerzos se concentran en confirmar el mercado donde se actuará.

En la tercera fase, de supervivencia, se trata de ampliar la cartera y de equilibrar las cuentas y en la cuarta fase, de éxito se produce la delegación primaria y se tiende a lograr una estructura más formal. En esta fase la empresa se prepara la organización para crecer.

En la fase de expansión, se profesionalizan y sistematizan las funciones administrativas. También se logra el financiamiento para apalancar el crecimiento, y por último en la fase de madurez, la empresa tiene como temas claves el control de costos, la productividad, el desarrollo de estrategias de marketing, la consolidación de su negocio.

El tercer y último modelo es el de Clifford, de relaciones causales. Este modelo gira en torno al tamaño de la firma, su estructura organizacional, la identidad social del empresario enmarcado dentro del contexto de la estructura de la industria en la cual se desempeña la empresa y las características de la demanda. En este modelo, el autor contempla en el análisis tanto la identidad social del empresario que puede ser artesano, emprendedor o manager, como también la estructura industrial en la que la empresa desarrolla sus actividades. Esto permite una complementación en el cual tanto las características personales del dueño, cuanto el contexto en el cual está insertada la empresa son variables centrales para comprender el desarrollo organizacional de la compañía. El modelo presenta un carácter dinámico en tanto hay una interacción múltiple entre el tamaño de la empresa, la estructura organizacional y la identidad social del empresario.

## 2.2-Alianzas y redes

Las redes son un modelo efectivo de cooperación, mediante las cuales las empresas pueden trabajar de forma conjunta para compartir ganancias, desarrollar la creación de nuevas tecnologías y de nuevos productos, acceder a costosas tecnologías y otras actividades.

La formación de redes resulta particularmente valiosa para el sector de la pequeña empresa, porque se puede sustituir la fragilidad que caracteriza a los pequeños, por el entorno de apoyo que generan las redes flexibles.

*Los factores que alientan la formación y el desarrollo de redes pueden analizarse desde dos perspectivas:*

*a) Visión desde dentro de una red hacia fuera: la perspectiva de un miembro de una red en operación.*

Arocena (1984) indica que el éxito o fracaso de la empresa de la empresa nueva depende de las redes desarrolladas y explotadas por su fundador. Del mismo modo, Lazerson (1988) subraya la importancia de los lazos personales en la formación de redes..

No obstante la red social sola no es suficiente. Significativamente, tanto Arocena (1984) como Birley (1985) mostraron que la red "formal", o red de comunicación, poseía un perfil demasiado

bajo. Esto se debe a las distintas percepciones de los empresarios, consecuencia de la organización inadecuada y/o inapropiada difusión de instituciones potencialmente valiosas. Esto sugiere que el fomento de la formación de redes incluye la mejora en las percepciones de los empresarios a través de la implementación de mejores canales de información. También sugiere la necesidad de iniciativas de políticas públicas para mejorar la infraestructura institucional diseñada para el apoyo a la pequeña empresa.

El objetivo general de este proceso es consolidar las redes de intercambio de empresas recién formadas alentando al empresario a movilizar tanto la red social como la de comunicación. En resumen, para el empresario y su empresa en desarrollo, las redes pueden ser concebidas tanto como los instrumentos como los resultados de la acción estratégica.

**b) Visión desde afuera hacia adentro de la red. Esto evalúa la forma y la dinámica de una red o de una confluencia de redes tomada como sistema.**

Saliendo del “micro nivel” del empresario hacia el “macro nivel” de la red como sistema, el principal factor de aliento a la formación de redes es que permite que las empresas se especialicen en aquellos componentes de la cadena de valor en los que poseen una ventaja competitiva, dejando de lado las actividades en las que se encuentran en desventaja respecto a contrapartes de la red ( Jarillo, 1988). A partir de esto se logran ventajas significativas, principalmente la “reducción de costos, un rendimiento superior y por último pero no por eso menos significativo, se comparten riesgos ( Jarillo 1988.- Pyke 1988).- Los principales factores asociados al desarrollo de redes son eficiencia y efectividad. Esta es la razón principal que explica su importancia económica.

Obviamente esto no quiere decir que las redes constituyen la solución mágica para la recesión, ni siquiera que su éxito siga necesariamente a la persuasión de su lógica económica. Hay ciertos prerequisites necesarios para el éxito: estos incluyen buen juicio y timing, la identificación de socios adecuados, habilidades, puntos de vista y valores apropiados y un entorno favorable.

Además, debe enfatizarse que la competencia puede ser posible según el tipo de red en cuestión ( intercambio, comunicación, social). Aún dentro de redes de intercambio, su existencia depende de la naturaleza de los lazos entre los miembros. Esto permite las siguientes posibilidades:

- a) Donde los lazos en una red de intercambio son verticales, la relación puede ser más estable, con mayor confianza y puede extenderse en una gama más amplia de emprendimientos/productos.
- b) Donde los lazos en una red de intercambio son horizontales, es decir donde empresas con una capacidad de producción similar eligen subcontratar o desarrollar productos conjuntos, las relaciones están destinadas a ser cambiantes y cautelosas. Las firmas vinculadas horizontalmente pueden cooperar en algunos productos o emprendimientos pero competir en otras áreas ( Pyke 1988)
- c) Los lazos transversales con mediación de la red de comunicación ( por ejemplo, intercambio de información técnica) tendrán distintas características según las

- circunstancias. A veces, con consultores de gestión, organismos empresariales locales, la relación puede ser de cooperación pura. Otras veces, en el caso de empresas rivales sin lazos comerciales pero donde una posee una tecnología superior y teme una transferencia no deseada, la competencia se extenderá a prácticas secretas.
- d) La red social con su componente de contactos individuales y “grupo” cultural también tendrá una tendencia. El grado de presencia o ausencia de prácticas cooperativas o competitivas depende, al menos en parte, de valores transmitidos culturalmente. Los individuos de culturas que valoran mucho la competencia y el éxito individual pueden no llevar a cabo prácticas cooperativas. Nuevamente, la cooperación puede no ser aconsejable en circunstancias de competencia feroz porque al cooperar se puede producir una “desventaja del que mueve primero” ( Jaramillo y Ricart, 1987). En esas circunstancias, la formación de redes misma puede no tener validez. Inversamente, los valores culturales que enfatizan la responsabilidad compartida, el trabajo en equipo y un sentido de comunidad, indudablemente fomentan el compañerismo y el trabajo cooperativo en red. Pero por esas mismas razones, las personas pueden cooperar entre sí dentro de un área geográfica dada. Más aún, esa cooperación con frecuencia tiene por objetivo la competencia más efectiva con rivales fuera del área. Por lo tanto la cooperación no necesariamente excluye la competencia. De hecho la cooperación exitosa contribuye a mejorar la competitividad. ( J.Szarka 1998)<sup>6</sup>

En el análisis de la inserción de las Pyme en redes empresarias, Pache (1991) aporta una tipología similar a las usadas por Melin ( 1987) y Johannisson (1987), distinguiendo redes de mercado, de producción, las firmas redes y las redes de información. Las redes de mercado, de tipo informal, comprenden los proveedores, socios y clientes; las redes de producción, incluyen subcontratistas, bancos, empresas consultoría, servicios externos etc, y las “firmas redes, son sistemas interorganizativos con un objetivo determinado, puestos en marcha por empresa de gran tamaño para establecer interacciones estratégicas con proveedores clientes. Por último, tenemos las redes de transferencia de información, no sistemática, que incluyen centros de investigación, organismos de investigación bajo contrato, instituciones de formación, asociaciones profesionales, etc.

Para M.T.Costa Campi (1986) la “subcontratación avanzada”, asociada a la flexibilidad, complementariedad y especialización, “acuerdos entre empresas”, es la modalidad más extendida para formalizar la cooperación de acuerdos entre ellas. Los resultados de estudios empíricos sobre el particular han demostrado que se producen en todos los sectores estudiados y en todos los segmentos definidos, destacando el de la producción, Otra modalidad de cooperación es la denominada “Spin Off” mediante la cual se apoyan, desde el interior de una gran empresa, a trabajadores cualificados para la creación de pequeñas empresas, Start up” con las que posteriormente se mantienen acuerdos de cooperación en la esfera de la producción. La creación de empresas conjuntas, figura de Joint Venture, tiende a la diversificación del riesgo al entrar en nuevos mercados, obtener tecnología y recursos complementarios y externalizar ciertas transformaciones intensivas en capital. La cooperación canguro es un acuerdo exclusivamente de distribución y comercialización, por el que una empresa presta a otra su red internacional para la distribución de sus productos, red de empresas”, que es un grupo de

<sup>6</sup> Szarka,J – 1998 –En Kantis,H. Ed. –Cap.10 – pág.323

sociedades con un proyecto de cooperación común en una actividad productiva o comercial específica.

C.Perrow (1992)<sup>7</sup>, muestra el trabajo en red entre dos empresas, que sirve para compartir información, equipamiento, personal y órdenes de trabajo, unido a esto que cada una de ellas compite con las otras. Ellas son proveedoras para un número de comercios de servicios y en el área financiera, proveyendo equipos, energía, artículos de consumo, y materias primas, en un ambiente donde la infraestructura de las mismas es esencial para su supervivencia, pues compensan su baja escala mediante el trabajo en red. Este autor toma el modelo de subcontratación japonés para explicar los múltiples lazos generados en las subcontrataciones. Este modelo pareciera que habría ganado en su aplicabilidad, en todos los niveles de la subcontratación.

Perrow toma el caso de subcontratación de una firma alemana para ilustrar la bondad y las limitaciones de la modalidad: la firma dominante subcontrata no más que una tercera parte de su negocio, pues de otra manera estaría entregando una parte de su estrategia con su proveedor, y en orden de asegurar la viabilidad y salud de sus proveedores. Esto, es lo contrario a la estrategia usada para la integración de una firma, y contradice los argumentos de los análisis de costos de transacción.<sup>8</sup>

La evidencia muestra que las empresas griegas, portuguesas e irlandesas, especialmente las primeras, mantienen estrategias empresariales, basadas en la internalización de todas sus actividades. Resultados desiguales se obtienen en el caso español, frente a un dinamismo creciente en el resto de empresas comunitarias de entre las que destacan las italianas. Estas diferencias reflejan un desequilibrio en la capacidad de innovación y de adaptación de las empresas de los países menos industrializados respecto a los cambios en la organización industrial y en la competitividad. (M.T.Costa Campi 1986).

*Finalmente los acuerdos comerciales, pueden ser clasificados en cuatro tipos: los comerciales, los de subcontratación, los de producción y los que prevén intercambios de tecnologías* (E. Montebugnoli y R. Schiattarella 1989)<sup>9</sup>

### **2-3-Los desafíos de la internacionalización de las Pymes**

Gran parte del universo Pyme está involucrado en un fuerte proceso de cambio. Ciertamente, las empresas fueron adaptándose, a lo largo de su historia, a las circunstancias económicas y de mercado que confrontaban. Más aún, dadas las fuertes turbulencias macroeconómicas que caracterizaron al escenario argentino en los últimos 20 años, la capacidad de asimilar los vaivenes económicos y coyunturales de corto plazo constituyó la base central de la supervivencia de las empresas.

Sin embargo hoy enfrentan una crisis de naturaleza estructural, que afecta, en mayor o menor medida, a las raíces propias de las firmas, a su lógica de funcionamiento, a la concepción y gestión del

<sup>7</sup> Perrow, C. : Small Firms Networks en Nohria N & Eccles R. G. Eds.. Networks and Organizations Boston Mass. Harvard Business School 1992 Pgs. 445 -460

<sup>8</sup> Idem. páginas 458 -459

<sup>9</sup> E. Montebugnoli & R. Schiattarella: Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: Particular referencia a las pymes, en revista de economía industrial, MINER España 1989

negocio productivo, y a las pautas tecnológicas y organizativas, a su inserción en el tejido industrial, a sus ejes competitivos y a las capacidades y recursos necesarios. El desafío para el futuro no es solo de ajuste, sino de transformación y de innovación. (Gatto, F.1994)

#### FACTORES QUE CONVERGEN A LA ACTUAL SITUACIÓN COYUNTURAL PYME

Prog. Estabilización Macroeconómico	Apertura de la Economía	Integración Regional (MERCOSUR)	Presión Competitiva	Productividad
<p>*Modificación de aspectos de la operatoria económica, comercial y financiera corriente.</p> <p>*La estabilización de los precios hizo emerger situaciones de ineficiencia relativa o de muy baja productividad.</p> <p>*la posibilidad de trasladar a precios las ineficiencias de las firmas es ahora mucho más difícil e incierto.</p> <p>*La transformación actual constituye un nuevo punto de partida para la actividad productiva</p>	<p>*fortísimo incremento de los niveles de competencia en la mayoría de los mercados industriales finales e intermedios, especialmente aquellos transables internacionalmente</p> <p>*Mercados muy dinámicos e inestables, que se modifican permanentemente, por cambios en las demandas y gustos de los consumidores, mejores productos, mejores tecnologías, nuevas firmas, etc.</p>	<p>*La apertura de la economía ha sido simultánea con el inicio del proceso de integración subregional(MERCOSUR), que implica un incremento del tamaño del mercado</p> <p>*Argentina aspira, a integrar el NAFTA en un futuro no muy lejano.</p> <p>*Creciente proceso de internacionalización, que forzosamente impacta sobre el perfil de especialización productiva, escalas y sobre el núcleo de ventajas competitivas.</p>	<p>*Tanto la proveniente de la apertura como la del MERCOSUR ha puesto al descubierto rápidamente el distanciamiento que tienen las firmas Pymes argentinas con sus competidores internacionales.</p> <p>*Sólo un conjunto pequeño de Pymes ha logrado desarrollar estrategias competitivas anticipatorias que le permiten actualmente operar con éxito a escala internacional.</p>	<p>*La brecha entre las firmas argentinas y sus competidores externos no se refiere exclusivamente a un uso diferencial de tecnologías duras, ó desigualdades en los precios de factores básicos, aunque ambas se verifican.</p> <p>*Las diferencias corresponden centralmente a: ámbito de gestión, de las estrategias y de las prácticas productivas.</p> <p>Esto es consecuencia del bajo grado de internacionalización de la economía e ind.arg. y de las Pymes en particular, ha planteado la necesidad "existencial" de transformación, de cambio tecnológico en sentido amplio y en un período muy corto de tiempo.</p> <p>*De lo contrario, las pymes se exponen a ser expulsadas del mercado o a reposicionarse en situaciones débiles, inestables y marginales.</p>

Fuente: Gatto, Francisco (1994) –

En el caso argentino, entonces, la transformación de su sector industrial, y de las pequeñas y medianas firmas, es un punto crítico de encuentro de la macroeconomía y de la microeconomía; de las políticas globales que regulan la economía y de las políticas específicas que estimulan la transformación a nivel de subsectores y plantas industriales: la dinámica de los mercados, a través de un círculo virtuoso competitivo, y del nivel de desarrollo organizacional e institucional.

Indiscutiblemente esta tarea es responsabilidad primaria de las firmas Pymes y de sus empresarios y debe estar inscrita en un escenario competitivo y de mercado. Sin embargo, de la misma forma que otros sectores industriales, las firmas Pymes están inmersas en un proceso de transformación, que no es un camino automático ni unidireccional, que no podrá ser superado por todas las empresas y que no es de solución unilateral. La magnitud y las implicancias socio-económicas de los desafíos futuros que enfrentan las firmas Pymes legitiman el desarrollo de acciones de diseño social-colectivo, endógenas al tejido empresarial, que contengan y faciliten transitar por un sendero de cambio.

La economía argentina se ha abierto considerablemente en los últimos 10 años, lo cual ha resultado un fortísimo incremento en los niveles de competencia en la mayoría de los mercados industriales finales e intermedios, especialmente en aquellos de manufacturas transables internacionalmente.

Este aumento de la competencia se inscribe, a su vez, en mercados muy dinámicos e inestables, que se van modificando permanentemente debido a los cambios en las demandas y gustos de los consumidores, a la entrada de nuevos productos con mayor valor tecnológico, a la implementación de normas y estándares técnicos, a los cambios en las estrategias de organización productiva y aprovisionamiento de las empresas terminales, a la participación de nuevas firmas, etc.

La inserción exportadora de las Pymes argentinas ha sido fundamental en los países limítrofes (MERCOSUR y Chile), y menor performance se obtuvo en mercados más exigentes como Europa ó los EE:UU, donde se requiere una política empresarial muy sostenida en el tiempo.

En la era de los 90, se ha demostrado que en el ámbito de las pequeñas empresas, existen acuerdos interfirmas de nivel internacional, dando paso a potenciales socios, y esperando crecimientos de cooperaciones empresariales de diversa índole. ( tecnológica, productiva, comerciales, etc).

El aspecto de las experiencias exportadores de los socios, es sumamente importante, ya que conocer los mercados de destino constituye un punto de partida básico. ( Ferraro, 1994)  
Otro aspecto favorable en las firmas argentinas, apunta a una mejora de su competitividad <global como empresa> a partir de las ganancias de escala y de diversidad por aumento del tamaño operativo del mercado propio, y el aprendizaje de nuevas prácticas productivas y organizativas. Muchas empresas pueden incrementar su oferta y mix de productos en el mercado local, ampliando la participación de bienes importados y especializándose simultáneamente en un grupo reducido de producción local. – Gatto, (1994)

Los distintos aspectos señalados anteriormente convergen y concurren en una misma dirección: *cambio muy significativo de las condiciones económicas y de mercado en las que las Pymes industriales se venían desarrollando.*

Los nuevos condicionantes exigen a las empresas una transformación sustantiva. Desde esta perspectiva, las firmas Pymes enfrentan una problemática nueva y original, de diferente entidad a las crisis enfrentadas anteriormente, que requerían ajustes al interior del mismo sendero o trayectoria productiva. De hecho, durante estos últimos años, las empresas han realizado gran parte del ajuste y se observan incrementos de eficiencia y productividad.

Sin embargo, estos avances no parecen ser totalmente suficientes, ya que se requiere algo adicional: *transformación e innovación*.

El marco teórico del trabajo como hemos podido constatar, abarca aspectos de emprendedorismo, estrategias de gestión, como son las alianzas y redes de cooperación; y la internacionalización; que están relacionadas con el objetivo de la investigación, que es la de estudiar los nuevos modelos de gestión Pymes en la Argentina de los '90 y valorar su posible desarrollo futuro.

En la siguiente capítulo se efectúa una explicación de los escenarios internacionales, partiendo del cuadro histórico, pasando por las situaciones actuales y finalizando con las tendencias que se vislumbran para el mercado mundial de vinos.

Se finaliza el capítulo con las características y contexto del mercado vitivinícola en Argentina, también partiendo de décadas pasadas, y describiendo las tendencias que se esperan para los próximos años, en paralelo con el modelo internacional

## CAPITULO III-EL CONTEXTO SECTORIAL

### *Breve introducción:*

No existen datos exactos sobre la fecha de implantación de los primeros viñedos en Mendoza, aunque algunos historiadores opinan que se realizaron entre los años 1569-1589. En los primeros años fue lento el desarrollo, y a partir de 1853 la región vitivinícola más importante del país sufrió una transformación debido a una serie de hechos auspiciosos, entre los que se pueden destacar: la pacificación y la organización constitucional del país, la creación de una Quinta Normal de Agricultura en Mendoza ( la primera Escuela de Agricultura de la República), la llegada del ferrocarril, y el dictado de leyes de aguas y tierras, que permitieron la colonización.

En 1900 comienza a funcionar la bodega Escuela en la Provincia de Mendoza, y se convierte a partir de ese momento en un movimiento basado en la ciencia y en el estudio.

Por ello se considera que la bodega de la Escuela de Enología de la Ex Quinta Agronómica es un verdadero hito que marca el antes y después de la cultura vitivinícola.(Bolsa de Comercio de Mendoza 1998 y I.N.V. 1997).Por ley 14878 y en el año 1959 se crea el órgano de control del sector como el Instituto Nacional de Vitivinicultura, inicia sus actividades en las instalaciones de la Bolsa de Comercio de Mendoza, el 25 de Octubre de ese año. ( ver anexo II)

### **3.1 A nivel internacional**

La producción mundial de vinos está concentrada en los países de Europa Meridional. España, Francia, Italia, Portugal y Grecia, aportan casi el 80% del volumen total elaborado(Ver Anexo IV) También se destacan ( especialmente en los vinos blancos) otros países como Alemania y Hungría. Fuera de Europa, EEUU elabora un apreciable volumen de vino de precio medio y alto. Chile, de importante reputación internacional lograda por sus bajos precios, lidera el sector en Sudamérica. Países como Australia y Sudáfrica, emergen recientemente al mercado ofreciendo vinos de precio medio muy atractivos.

Estimaciones efectuadas por los organismos internacionales ( OIV,1999) confluyen en determinar que el consumo futuro del vino rondará los 330MM de hectolitros en el año 2000, frente a los 300MM demandados en la década de los '80 ( 1985 específicamente), lo que significa una tasa de crecimiento anual cercana al 0.8%. Pero este aumento de la demanda será inferior al incremento de la población mundial para el mismo período, por lo que medido en términos de consumo por habitante a nivel general, el consumo pasará de 9.21 a 7.34 litros por año por habitante. Esta proyección de la demanda, fundamentalmente concentrada en *vinos finos*, se sustenta en una brusca caída del consumo por cápita en países con un elevado nivel ( aproximadamente 70litros p/cápita/año: España, Francia, Italia, Suiza y Portugal), y un importante crecimiento del mismo en otros que actualmente se sitúan por debajo de la media mundial ( Japón, Canadá, Suecia, entre los más destacados), tampoco debemos olvidarnos del mercado Chino, donde el industrial bodeguero ya está incursionando hace algunos años, y elaborando vinos especiales a la cultura china, por sabores, costumbres, que hacen muy particular y de gran potencial este mercado, hoy totalmente inexplorado con este producto.

La proyección del comercio mundial del vino para el año 2000 se estima aproximadamente en unos 42,0MM de hectolitros ( cercano al 14% del consumo total). Alemania y Gran Bretaña continuarán siendo los principales importadores del total mencionado ( el 30% del total), e Italia, Francia y España concentrarán casi el 80% de las Exportaciones. (Ver Anexo IV)

A continuación mencionamos algunas tendencias del contexto general en los vinos:

*–Tendencia creciente hacia la sustitución de vinos comunes de mesa.*

El crecimiento en general del consumo de productos tales como cervezas, gaseosas y jugos apoyados por importantes campañas publicitarias, han desplazado el consumo de vino común a niveles por debajo de los existentes en la década del '80. Las perspectivas apuntan a que esta tendencia continúe en los próximos años, especialmente en los países de mayor consumo histórico per cápita. (Francia, Suiza, Portugal, España por encima de los 70 litros año per cápita ).

*–Modificación de los hábitos de alimentación.*

Existen notables diferencias entre los hábitos alimentarios actuales y los vigentes una década atrás. El auge de las llamadas "dietas sanas", ricas en elementos proteicos y nutritivos requieren el complemento de bebidas de las mismas características, como por ejemplo, jugos naturales y aguas minerales. Asimismo, la reducción de los tiempos dedicados a la alimentación obliga a la ingestión de productos "livianos" que permitan retomar la actividad con la mayor celeridad posible. También, se da la tendencia a que las dietas habituales entre los consumidores del segmento joven sean acompañadas por bebidas sin contenido alcohólico.

*-Influencia de las campañas en contra del alcoholismo.*

Encabezadas por movimientos en Estados Unidos y seguidas muy de cerca por Europa, las campañas tendientes a resaltar los efectos nocivos del consumo de alcohol, ejercen hoy una fuerte presión en contra del consumo de vinos. En los Estados Unidos, estos movimientos han logrado imponer un texto obligatorio contra su consumo en todas las etiquetas. Se teme que esta lucha contra el alcohol pueda adquirir en algunos países un sesgo "anti-vino", de signo contrario a las promociones desarrolladas por sus productores

La evolución de la demanda que, medida en consumo per cápita se estima disminuyendo en los próximos años, requiere el estudio de las estrategias aplicables en forma independiente por segmento de producto. Modificaciones en los hábitos de consumo a raíz de cambios en el estilo de vida, la creciente preocupación por la salud, y el incremento de la oferta de productos alternativo, impactarán de diversas formas en la evolución de los distintos tipos de vino, lo que obliga a analizar cada segmento de consumo en forma diferencial. Por tanto se considera que la producción, demanda y precios de los vinos de calidad evolucionarán en forma independiente a la que tendrán dichas variables sobre los vinos comunes ( ante el mismo contexto de mercado). Por lo tanto se espera que la tendencia de los últimos años para ambos segmentos continúe. La demanda de VINO FINO continuará creciendo fundamentalmente por sus características de producto de calidad,

identificados con una denominación de origen; mientras que la de los comunes decrecerá, víctima de productos sustitutos, debido al perfil de sus consumidores.-

#### *-Perspectivas para el mercado europeo*

- *Sostenida reducción del consumo de vinos del segmento masivo:*  
Aunque el consumo de vinos finos está aumentando en forma sostenida en los últimos años, no alcanza a compensar la caída que se registra en el segmento de vinos comunes. Esta tendencia es mucho más marcada en los grandes centros de consumo del sur de Europa, donde el peso específico del vino común en el total del mercado es más relevante.
- *Segmentación del consumo según las regiones geográficas:*
- La tendencia marca un significativo incremento de la demanda en las zonas urbanas del norte de Europa (Alemania, Holanda, Suecia y Gran Bretaña), que son, a su vez, las de menor consumo ( con un porcentaje de cobertura del 33% de la población). Los grandes productores y consumidores de Europa, como ser España, Francia, Italia, Grecia y Portugal, sufren una importante retracción de la demanda, tendencia que se mantendrá en los próximos años.
- *Hábitos de consumo:*

En los países productores del sur de Europa existe una marcada preferencia por el VINO TINTO y el consumo del mismo se da preferentemente acompañando las comidas. Los países nórdicos demandan vino blanco ( en general de producción propia), dándose el consumo del mismo fuera del esquema de comidas y concentrado durante los fines de semana

#### *Perspectiva del mercado asiático*

- \* *Creciente demanda sustentada en la occidentalización de los hábitos de consumo*  
El incremento sostenido de la demanda de vinos en países Asiáticos, responde la reciente tendencia de los mismos hacia la occidentalización de los hábitos y costumbres. Es por ello que los países que lideran el crecimiento del consumo son aquellos cuya relación con los países occidentales es más fluida. Japón es el ejemplo más destacado de ellos, contando con un crecimiento en su consumo interno lo suficientemente importante como para llevar sus importaciones de un nivel de 0.5MM de hectolitros en la década de los '80, a 1,0MM de hectolitros en el año 2000.
- *Preferencias a nivel de producto*  
Los gustos se orientan generalmente hacia los vinos blancos, ligeros y no muy ácidos. Estos vinos acompañan los hábitos alimenticios y se adaptan mejor a ser bebidos en ámbitos de

conversación, siendo el lugar preferido para los asiáticos, el consumo hogareño. Tokio se encuentra en primer lugar en cuanto al consumo de vino.

- *Estratificación de la demanda*  
Aproximadamente la mitad de los adultos consume vino al menos una vez al año y de todos ellos, aproximadamente un 20% lo hace una vez al mes. Esto nos da un poco la tendencia enorme de consumo, y las perspectivas que se están vislumbrando para este potencial mercado de Asia.-

#### *Perspectivas del mercado americano*

- *Reciente evolución en el consumo del vino*  
La demanda de vino está registrando un leve crecimiento, sustentada en parte por el estancamiento del consumo de otras bebidas alcohólicas más generalizadas como por ejemplo el "whisky". Este incremento se concentra únicamente en el segmento de vinos finos, y se traduce en un crecimiento global del mercado debido a la baja incidencia del vino común en el consumo global.
- *Aspectos característicos asimilables*  
Existen aspectos entre los cuales existen marcadas coincidencias con los tradicionales consumidores europeos y otros en donde se dan claras diferencias. Entre los primeros podemos mencionar el hecho de que el consumo en los grandes centros urbanos es mayor que en las ciudades marginales. Por ejemplo, entre Nueva York y Los Angeles, suman más del 20% del total del consumo nacional. Asimismo dentro de los aspectos con claras diferencias se encuentra el bajo nivel general de consumo, ya que por ejemplo, el 33% de la población no es considerada consumidora y más del 50% es considerada consumidora no frecuente.
- *Segmentación de la demanda:*  
Existen 3 tipos bien diferenciados de consumidores de vinos. En el primer caso, nos encontramos frente a un consumidor habitual y conocedor del producto por tradición familiar. En segunda instancia, encontramos al consumidor de vino ocasional arrastrado por motivaciones de origen social, y finalmente, el tercer grupo, que es el que consume el producto en forma racional y premeditada buscando disfrutar un momento de relación sobre el final de la jornada.

### **3.2-En Argentina**

Breve caracterización: La herencia sociocultural de la población argentina deriva de las corrientes inmigratorias provenientes de Italia y España, lo que hace de la "cultura de consumo" de vinos un hecho que se erige como fuerza correctora de la tendencia mundial hacia el consumo de bebidas "de tipo light". Este proceso de retracción en el consumo de vinos está haciendo "piso" en un nivel cercano a los 40 litros por cápita por año. ( ver información anexo VII).

Según la estadística mundial de la O.I.V. 1995) Argentina sería el 5° productor de uvas. Las cosechas de los últimos años ( 1997/98) superó los 27,0MM de quintales, versus \$ 19,5MM de la década de los '80.

El achicamiento de los volúmenes de consumo en el mercado interno, y el proceso de globalización que se da a nivel mundial, han orientado a muchas empresas hacia la exportación de sus productos, colocando a Argentina entre los primeros exportadores de vinos.

Una de las características más notables desde 1997, es el incremento en el consumo de vinos finos, que se espera continuará durante los próximos años. Este proceso de crecimiento conjugado con la caída de la demanda en el segmento de vinos comunes, ha provocado que muchas firmas se orienten o (reorienten) a este mercado como única alternativa de rentabilidad de largo plazo ( ver detalle anexo VI y VII).

### Evolución:

Mendoza es la principal provincia productora del país con 143.764 hectáreas ( I.N.V.1997), elaborando el 70% de la producción nacional de vinos, seguida por la provincia de San Juan, con 48,869 hectáreas produce entre el 17 y 21%.(Anexo V)

La superficie implantada con viñedos alcanzó su máximo esplendor histórico en 1977, con 350.630 hectáreas. A partir del cual comienza el abandono y la erradicación de viñedos en forma sostenida a lo largo de los años.

Esto fue encarado por los mismos productores y a sugerencia del I.N.V., como consecuencia de caídas en las calidades, sobreoferta de vinos en el mercado, y comenzaba una caída muy significativa de los niveles de consumo per cápita, que provocaban disminuciones crecientes en los niveles de precios de la uva.

Dicha erradicación tendió a eliminar, además de los viñedos abandonados y decrépitos, aquellos viñedos que estaban implantados con variedades de baja calidad enológica con gran producción, debido a que el consumo se orientaba cada vez más a los vinos de calidad. En el término de 10 años ( 1982-1992) bajo esta concepción se redujo la superficie plantada de vides en un 36% (ver anexo V).

Entre las variedades reconocidas como de alta calidad enológica en el mercado, entendiéndose que dicha calidad se expresa a través de un precio diferencial, de una preferencia de compra por parte de las empresas elaboradoras de vino y además por una demanda creciente de los consumidores, debemos mencionar *Cabernet Sauvignon, Malbec, Merlot, Pinot Negro, Sirah y Barbera para vinos tintos, y Chardonnay, Chenin, Riesling, Sauvignon, Tocai, Semillón y Urni Blanc para los vinos blancos.*

La superficie dedicada a estas variedades es del 14.18% del total implantado con viñedos para vinificar ( las mismas se incrementan todos los años, y en particular a partir de 1992 con la aparición de los nuevos viñedos en zonas de promoción fiscal principalmente), en las provincias de Mendoza San Juan, y La Rioja, correspondiendo una mayor proporción a las variedades tintas y el resto a las variedades blancas.

Ahora bien, si se consideran las variedades de mediano valor enológico el porcentaje se eleva al 66% del viñedo nacional, lo que nos indica el grado de transformación y reconversión efectuado en este sector.

### Perfil y evolución del consumo de vinos

Según los estudios efectuados por I.N.V. el perfil del consumidor varía totalmente, según el tipo de vino que consume.

La *edad* donde se produce el mayor consumo está en el rango de 30 a 50 años. Una vez superado el extremo mayor ( de los 50 años), la demanda disminuye, y ocurre lo mismo cuando disminuye el piso de los 30 años.

Este hecho es producto de la influencia de la competencia de productos alternativos tales como gaseosas, jugos y cervezas. En el caso del vino común, el consumo de la población menor a 30 años es proporcionalmente mayor a la del vino fino, si la comparamos con el segmento de edades entre 30 y 50 años.

Respecto del *sexo*, históricamente el masculino mantenía la hegemonía en el consumo, pero a partir de los últimos años las mujeres fueron incorporando gradualmente al vino dentro de sus hábitos alimenticios. Causa fundamental de este incremento es el cambio social y cultural que les permitió acceder a costumbres que hasta el momento eran exclusivas de los hombres. En referencia a la estratificación por producto, esta mayor participación se da concentrada en el segmento de vinos finos.

Cuando hablamos del *nivel socio-cultural*, existe una estrecha relación entre el nivel socio-cultural del consumidor y el segmento de vinos que consume. Así, a medida que descendemos en la escala, nos encontramos con una mayor participación de vino común de mesa en el mix. Por el contrario, a medida que nos elevamos respecto al nivel socio-cultural, la preferencia se oriente al vino fino de calidad, estrechamente vinculada a la imagen de "status".

### DESCRIPCION DE LAS VARIABLES ENTRE VINOS FINOS – Y VINOS COMUNES DE MESA

VARIABLES	VINO FINO	VINO COMUN
Perfil socioeconómico del consumidor	Segmento de nivel medio alto	Segmento de nivel bajo
Precio	Muy variable Mucha dependencia de la calidad y prestigio de marcas Existen precios desde \$ 1,0 por botella hasta mas de \$ 100,0	Reducido. Requiere de elevado volumen para poder ser rentable Los precios no superan \$ 1,0 por litro
Continente	Botella de 750 cm <sup>3</sup>	Botellas de litro – Tetrabrik- Damajuanas
Distribución	Supermercados Restaurantes Comercios minoristas especializados	Distribuidores y mayoristas en general Canales masivos
Promoción y Publicidad	Intensidad media/baja debido a su condición de producto de venta no masiva. Sólo promoción institucional a través del patrocinio de eventos de determinado nivel	Esquema comercial con fuerte incidencia de la Comunicación masiva.-(TV aire, radio AM, espectáculos deportivos como futbol,)

Participantes	Productores de pequeña y mediana escala. Alto valor agregado Compromiso con la calidad enológica del producto	Productores de escala Enfasis en el control de operaciones Bajo valor agregado Capital intensivo Comercialización y distribución estratégica
Marcas	Mercado atomizado Identificación transitoria del consumidor con una marca Peso relativo de la trayectoria y antecedentes de la marca	Relativa concentración de marcas. Fidelidad del consumidor. Fuerte incidencia de la inversión publicitaria en el reconocimiento

*Perfil de la oferta de los vinos.*

La estructura productiva del sector en Argentina presenta los siguientes rasgos principales:

- *Inflexibilidad de la producción*

Siendo la “vid” un cultivo de ciclo largo y dada la tecnología utilizada en nuestro país, la superficie destinada a plataforma agrícola es prácticamente constante (medida en área cultivada).- No obstante, desde los '70 hasta la fecha, el área cultivada de vid pasó de 300 mil hectáreas a algo aproximadamente de 230 mil, lo que implica casi una caída del 25/30% del área de cultivo. La principal causa de esto, es la caída de la demanda general de vino que se manifestó en una reducción del consumo de 90 litros per cápita por año en 1970, a cerca de los 40 litros en la actualidad.

Asimismo, los gustos, calidades y preferencias en los hábitos de consumo, hacen que se exija mucho más en la elaboración de vinos, y la tendencia sea a la “inversa de las décadas pasadas, ya que se transformaron los cultivos” para la elaboración de VINOS FINOS”.(Ver Anexo VII)

- *Concepto de “monoproducto” como destino del cultivo*

- La producción de vino es el principal destino de la producción de uva, llegando a destinarse más del 90% de la misma a dicho fin. La diversificación basada en nuevos productos como “mostos, uva en fresco y pasas” no es significativa en la actualidad.(Ver Anexo V y IV)

- *Productividad de las tierras.*

En general tanto los productores locales como los productores y conoedores europeos y americanos, coinciden en la buena calidad de las tierras cultivadas en la Argentina, fundamentalmente por su alta productividad ( medida por hectárea trabajada), lo que las ubica entre las de más rendimiento a nivel mundial. Ejemplo de ello, es el rendimiento de las tierras chilenas, que se encuentran a un 50% del nivel de las tierras de nuestro país.

- *Dimensionamiento del sector:*

En la actualidad, el sector vitivinícola factura aproximadamente unos U\$S 2.500 MM anuales, de los cuales el 75% pertenece al segmento de vinos comunes, 20% al de vinos finos y un 5% al de champagne.

*Tendencia del consumo – Búsqueda de mayores calidades en el producto.*

*Salidas al mercado (en millones)*

-AÑOS/Periodos	Damajuanas Por unidades	Precio Bajo Cajas x 6	Precio Medio Cajas x 6	Precio Alto Cajas x 6	Espumantes Cajas x 6
1994/1995	14.3	27.4	9.8	2.0	2.5
1995/1996	10.9	33.0	11.8	2.4	2.8
1996/1997	8.4	36.3	12.5	2.5	3.1
1997/1998	3.5	39.0	15,0	3,1	4,9

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura- 1999-(en millones)<sup>10</sup>

- *Tecnologías productivas*

En los últimos 20 años y producto de políticas fiscales de diferimiento impositivo y desgravación que promueven la inversión en el sector, se han registrado cruzadas desde otros sectores hacia el vitivinícola, y se han venido desarrollando un “aggiornamento” heterogéneo de la plataforma tecnológica utilizada en el sector.

Esta oportunidad de “financiamiento blando” no se encontró accesible a quienes operaban el sector como actividad principal, lo que hizo gradual y desapareja la actualización tecnológica implementada.

En este punto hay dos campos distintos: a) que existieron mecanismos para el cambio tecnológico en materia productiva y b) favorecieron a aquellos que tenían actividades totalmente distintas al sector, y no a los que estaban ya trabajando en el rubro.

A consecuencia del mismo, han efectuado inversiones en el sector vitivinícola, grupos empresarios nacionales (Perez Companc, Techint, Socma, Milkaut, etc), donde los montos que destinaban utilizando los beneficios de este diferimiento, les permitió efectuar “inversiones tecnológicas” de las mejores prácticas internacionales, y poseer en los '90 con un enorme potencial productivo y tecnológico, muy superior a la media de la industria en general.

Fueron muy pocos los que pudieron acceder a este instrumento fiscal, y solo los grandes grupos nacionales, y las “bodegas más grandes del país” que necesariamente por tener su producción integrada a su proceso de industrialización de la uva, han decidido ingresar a este diferimiento. Quedaron fuera del mismo, la mayoría de los productores, los pequeños y medianos bodegueros de la Región Cuyo, que por diversas razones (económicas, de capacitación, de gestión, etc) aún mantienen sus tradicionales y algunos artesanales tecnologías para continuar operando en este sector.

<sup>10</sup> En el cuadro se muestra la caída abrupta de los despachos al mercado de damajuanas (a consecuencia no solo del cambio de hábitos de consumo, sino por los inconvenientes que este producto provocó a la población), como así su crecimiento en los vinos de precios bajo y medio. (la tendencia a vinos de mejor calidad)

Se nota que el mercado consumidor además, inclina sus gustos a los vinos espumantes más que proporcionalmente que los vinos finos de precio alto.

- *Variación de los precios relativos*
- 

Desde 1985, se verifica una recuperación del precio del vino “tinto” con relación al “blanco”. En el análisis de las causas de este fenómeno convergen dos fundamentales: la desaparición de viñedos de bajo rendimiento ( de uvas tintas) y el incremento de la demanda de “mostos “ de tipo “tinto”. Asimismo se verifica que el “spread” entre el precio del vino de “traslado” y el de venta al público se incrementa con el aumento de la oferta de uva y se reduce con la caída de la misma. Esto es producto de la escasa volatilidad del precio al público, y la alta variación del precio de traslado.

- *Concentración progresiva de la oferta*

Tenemos diversos factores por los que a partir de los '80, es donde se produce una caída de la integración vertical de las operaciones agrícolas ( en la actualidad, del total de uva elaborada, sólo el 35% es de producción propia, siendo históricamente superior al 50%). Si sumamos este hecho, a la diversificación de los esquemas comerciales y distributivos del producto, nos encontramos con una creciente horizontalización de las operaciones.

Por otra parte, la producción vitivinícola nacional se encuentra concentrada en la zona cordillerana entre las provincias de Mendoza, San Juan, La Rioja y Catamarca, y dentro de esta zona, Mendoza concentra el 70% de la producción total, y un 25/30 % hace lo propio San Juan, con lo cual el área de “producción vinícola por excelencia está en ambas provincias”. Siguiendo la tendencia del mercado vitivinícola durante los últimos años ( y en especial en la década de los noventa), se verifica una reducción de más del 12% en la cantidad de bodegas operantes ( de acuerdo a los registros de inscripción en el Instituto Nacional de Vitivinicultura). Producto de ello son los recientes movimientos en el mapa de titularidad de las mismas, generando una concentración del sector bodeguero, como así también la incorporación de nuevos “players”.

Estos “nuevos propietarios”, algunos asociados con bodegueros locales u otros efectuando directamente inversiones en activos productivos( ID) en las zonas más productivas de la región, tales como: San Martín, Tunuyán, Rivadavia, San Rafael; provocaron y transformaron a la industria vitivinícola argentina,

## Breve exposición de la industria vitivinícola antes y después de la década de los '90

### Hasta 1990

AÑO DE PRODUCCIÓN	EXPORTACIÓN Vino de Mesa (MILES Hls)	EXPORTACIÓN Vino FINO (MILES Hls)	TOTALES EXPORTACIÓN EN ARGENTINA	PRODUCCIÓN DE UVAS EN EL PAÍS ( en quintales)	ELABORACIÓN TOTAL DE VINOS EN COSECHAS( en Hlts)	K.BODEGAS EN MENDOZA	K.BODEGAS EN ARGENTINA
1980				31.000	S/d		
1981				28.000	S/d		
1982				35.000	S/d		
1983				35.500	21.500.000		
1984	109	29	138,0	26.500	19.000.000	S/D	S/D
1985	80	39	119,0	23.100	17.500.000	S/D	S/D
1986	156	41	197,0	24.500	19.500.000	1287	1.849
1987	63	66	129,0	37.200	26.000.000	1273	1.808
1988	88	33	121,0	33.500	21.000.000	1258	1.793
1989	165	46	211,0	28.900	20.500.000	1262	1.790
1990	387	56	443,0	23.500	13.500.000	1248	1.768

### 1990/2000

AÑO DE PRODUCCIÓN	EXPORTACIÓN Vino de Mesa ( MILES Hls)	EXPORTACIÓN Vino Fino (MILES Hls)	TOTALES EXPORTACIÓN EN ARGENTINA (MILES Hls)	PRODUCCIÓN DE UVAS EN EL PAÍS ( ( en quintales)	ELABORACIÓN TOTAL DE VINOS EN COSECHAS ( en Hlts)	K.BODEGAS EN MENDOZA	K.BODEGAS EN ARGENTINA
1991	190	79	269,0	21.000	14.000.000	1232	1.762
1992	82	116	198,0	22.100	13.200.000	1221	1.746
1993	143	91	234,0	18.700	13.000.000	S/d	S/d
1994	119	93	212,0	24.500	17.000.000	S/d	S/d
1995	1841	117	1958,0	27.500	16.200.000	S/d	S/d
1996	1050	287	1337,0	21.500	12.300.000	1125	1.347
1997	468	236	704,0	25.100	13.000.000	1028	1.209
1998	430	345	775,0	23.000	13.300.000	1001	S/D
1999	422	446	868,0	22.000	12.800.000	932	S/D
2000	300	531	831,0	22.500**	13.000.000**	740**	900**

Fuente: I.N.V. Form.348 – Guías Unicas de Exportación

\*\* : Datos provisorios – bodegas en "FUNCIONAMIENTO". INV.

**INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA:** Ver los ANEXOS IV, V, VII y VIII que enriquecen esta información

Si bien no se ha podido encontrar una información oficial por parte del I.N.V.( Instituto Nacional de Vitivinicultura), a través de empresarios del sector se pudo recabar un dato importante a tener en cuenta, respecto de los nuevos dueños en esta industria.

El mapa de titularidades de las distintas bodegas es bastante complicado, ya que varía constantemente y se hace difícil conocer con certeza si una empresa pertenece en un 100% o menos de su capital por algún inversor nacional o extranjero, con excepción de aquellas

fusiones o adquisiciones que fueron o son de público conocimiento. ( Suter, Santa Ana, Nieto y Senetiner, Etchart, etc).

En su mayoría ( y aquí podemos atrevernos a mencionar que 90% de las compras efectuadas por capitales extranjeros) fueron dirigidas a compañías que elaboraban “vinos finos”, tales como: Lavaqué, Norton, Chandon, Etchart, San Telmo, entre las más renombradas.

Concretamente el ingreso a este sector de la economía por parte de firmas internacionales está focalizado en la producción de “vinos de calidad”, con un enfoque del negocio hacia el “mercado exportador casi con exclusividad”, y representan sobre el total de establecimientos registrados en todo el país, entre un 5/10% del total.

No obstante, se destacaron bodegas que fueron adquiridas por estos inversores y que sólo han querido ingresar al rubro, pero con una misión distinta, que era elaborar vinos finos para su casa matriz desde Argentina, a baja escala y abasteciendo únicamente un nicho definido. Por ejemplo Kendall Jackson, empresa californiana, que elabora en Perdiel (Mendoza) la línea de vinos Tapiz sólo para exportación a su empresa madre.

Otros casos a destacarse por sus características son: Mitjens Pons, grupo holandés Salentino que compró extensiones de campos productivos en Tupungato y construyó una gran planta vinificadora para exportar varietales a su país de origen; Concha y Toro que se instaló en el Departamento de Maipú (Mendoza), con la Bodega Viñas Patagónicas, vinificando y exportando a granel a Chile donde termina su proceso de envasado y reexporta a todo el mundo.

Inversiones francesas en Tunuyán-Vista Flores-, con 850 Has de fincas productivas, de la mano de un experto bodeguero como Jean Michel Arcaute, dueño de dos bodegas en Bordeaux y otra en Hungría.

A continuación un breve detalle de algunos de los negocios realizados por este tipo de grupos empresarios.

#### LOS NUEVOS NEGOCIOS EN BODEGAS – INVERSIONES EMPRESARIAS

BALBI	<u>Allied Domecq</u>	
ESCORIHUELA	<u>Inversora Firmar</u>	
BODEGAS LA RURAL	<u>Inversora Firmar</u>	
BODEGAS ETCHART	<u>Pernod Ricard de Francia</u>	
FINCA FLICHTMAN	<u>Grupo Portugués Sagrape</u>	
SANTA ANA	<u>1° Grupo StaCarolina 2° Luis A.Pulenta—Donaldson, Lufkin y Jenrette</u>	<u>Reinversor</u>
MICHEL TORINO LA ROSA	<u>Bodegas Andinas, de Donaldson, Lufkin y Jenrette (DLI) Luis Alfredo Pulenta y Rodolfo Lavaque</u>	<u>Reinversor</u>
BODEGAS PEÑAFLORES	<u>Grupo DLI- Luis Alfredo Pulenta</u>	<u>Reinversor</u>
BODEGAS TRAPICHE	<u>Grupo DLI-Luis Alfredo Pulenta</u>	<u>Reinversor</u>
BODEGAS LAGARDE	<u>La Familia Pescarmona</u>	
BODEGA LA RIOJA	<u>Rodolfo LAVAQUE</u>	<u>Reinversor</u>
LE VIGNOBLE	<u>Bodega LOPEZ</u>	
BODEGAS MARTINS	<u>Grupo Español Berberana</u>	
BODEGAS NORTON	<u>Grupo austriaco Swarovski</u>	
BODEGAS PACIFICO TITTARELLI	<u>Grupo Santiago Soldati, Sanchez Zinny y L.Otero Monsegur</u>	

NIETO Y SENETINER	<u>Grupo Familia Perez Companc</u>	
SANTA JIMENA	<u>Catena – Tailland</u>	<u>Reinversor</u>
BODEGAS ORFILA	<u>Cavas Santa María</u>	
BODEGA GRAFFIGNA,	<u>Grupo Advent Internus de Galicia</u>	
BODEGA SUTER	<u>Grupo Covisan</u>	
BODEGA NAVARRO CORREAS	<u>United Distillers –U.K.</u>	
BODEGAS LOPEZ	<u>Henry Piper</u>	

*Acciones de la sociedad::*

Toda una sociedad relacionada con la vitivinicultura está trabajando conjuntamente, y en 1997 se crea la Comisión Nacional de Vino fino Embotellado, un emprendimiento que promueve la imagen de la Argentina como productor y exportador de vinos fijos de calidad en los mercados internacionales y que está integrada por el Gobierno Provincial, junto a organismos nacionales y el sector privado. Una acción activa a través de la creación de la Fundación Pro-Mendoza, organismo que también forma parte el Gobierno Provincial, y el sector privado, ha sido decisivo para la inserción o acceso al comercio internacional de las empresas del sector vitivinícola.

Tal es la participación activa en “The Wine Club” en Londres, prestigioso club de vinos de más alto nivel internacional, entre otras muestras del avance de esta industria en todos los ámbitos mundiales.

También se adiciona un apoyo constante del Ministerio, a través de la Subsecretaría de Promoción e Inversiones, para que las Pymes que trabajan en el sector, entre las más variadas actividades, reciben capacitación y actualización empresarial, asistencia técnica y orientación para llevar adelante procesos de innovación tecnológica.

Esto último con los trámites y dificultades que genera la obtención de estos beneficios para las pequeñas firmas, son en su mayoría aprovechados por las grandes bodegas y grupos empresariales del área.

*En suma el sector vitivinícola argentino ha sufrido una fuerte transformación, y ha incorporado una cantidad de nuevas empresas/ bodegas, que representan grandes capitales internacionales, otras que han decidido ocupar un nicho específico en el mercado con producto de alta calidad con mercado específico, y un tercer grupo que trató por todos los medios de enfrentar con creatividad, innovación y una clara visión del negocio, este nuevo escenario que se instaló en el país.*

*No fue sencillo frente a la competencia de estos jugadores de nivel mundial, que operan con modernas técnicas en el manejo del negocio, economías de escala, amplia financiaciones, bajos costos de transacción, acuerdos de cooperación y alianzas con sus proveedores, políticas de exportaciones a todo el mundo, etc. No era una tarea fácil de llevar adelante para un nivel empresarial local acostumbrado a atender a consumidores domésticos, hacer frente a las nuevas reglas de juego que se imponían en el mercado. No obstante ello, existieron empresarios nacionales que supieron y se atrevieron a trabajar duro, y competir bajo estas nuevas condiciones.*

*En el próximo capítulo, se presenta el caso investigado por el autor, donde una empresa bodeguera que se encontraba en el último de los grupos mencionados, con la utilización de modernas herramientas de gestión, enfrenta el desafío de la nueva competitividad que se generó en el mercado de los vinos.*

## CAPITULO IV- ESTUDIO DEL CASO

### 4.1- BREVE PRESENTACIÓN DE LOS ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Se trata de una empresa, constituida jurídicamente como SRL en el año 1987, y luego, en 1995 se transforma en una S.A.

Se inicia la actividad a partir del “alquiler de las instalaciones de la Cooperativa Vitivinícola de San Marcos ( fuertemente endeudada y comprometida al extremo), por un período de 10 años.-

Hacia 1991 “ los socios comienzan a negociar con el Banco Provincia ( en ese momento el único Agente Financiero que apoyaba a esta industria) la compra de la bodega ( una de las principales bodegas de la provincia), situación que finalizó en 1992 con la adquisición de la firma, en remate público, por un monto de \$ 800.000, a abonarse en 4 años, y financiado por el mismo ente financiero.<sup>11\*\*</sup>

Las actividades se desarrollan íntegramente en la ciudad de SAN RAFAEL, al Sur de la provincia de Mendoza.

La actividad de la empresa, es la de “elaboración, comercialización y distribución de Vinos”, con plantas elaboradoras y procesadoras en el “lugar de origen”.

Las ventas ( en miles de U\$S) que a continuación se detallan verifican el crecimiento de la compañía en este rubro. Asimismo, expone el aumento del nivel de ocupación y expansión progresiva en los mercados externos.-:

	30-6-93	30-6-94	30-6-95	30-6-96	30-6-97	30-6-98	1999
<b>VENTAS ANUALES</b>	<b>4.300</b>	<b>5.400</b>	<b>8.035</b>	<b>12.926</b>	<b>32.402</b>	<b>53.194</b>	<b>67.481</b>
<b>Incremento %</b>	<b>+15%</b>	<b>+25%</b>	<b>+ 48%</b>	<b>+ 61%</b>	<b>+ 51%</b>	<b>+ 64%</b>	<b>+ 27%</b>
<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	400,0	608,0	505,0	653,0	1.607,0	3.558,0	1.511,0
<b>PERSONAL OCUPADO</b>							
<b>Personal TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>102</b>	<b>165</b>	<b>212</b>	<b>315</b>
<b>EXPORTACIONES</b>							
<b>% SOBRE VENTAS</b>	-----	-----	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>

Fuente: Balances y Datos proporcionados por la empresa – 1999

El incremento experimentado desde el año 1993/1999 en nivel de ventas fue 15,5x veces más en el término de 7 ejercicios económicos de los últimos años.-

En el cuadro, se observa en el rubro “inversiones en activos fijos”, una constante reinversión de las utilidades de cada año económico. En la década de los '90, una de las características del sector, era poder contar con financiamiento de sus equipamientos en maquinas sea a largo plazo, y con tasas de interés razonables.( costos internacionales)

No fue precisamente el sistema financiero argentino el que dio este tipo de apoyo, sino que provino de los propios proveedores de los equipamientos quienes otorgaron dichos créditos.( tanto italianos

<sup>11</sup> El autor comentará en especial este punto.

como franceses), y los bodegueros se actualizaron con máquinas de última generación para el embotellar y manufacturar sus vinos.<sup>12</sup>(I.N.V.1998)

Esta compañía que nos ocupa ha sido una de las que se benefició con este tipo de financiamientos y aprovisionamiento de equipos

Antecedentes empresariales:

El entrepreneurial team?

Antecedentes empresariales:

Los hoy directores, fueron los fundadores de la compañía en el año 1987, que comenzaron con la actividad como “establecimiento vitivinícola”, adquiriendo en alquiler las instalaciones de la Cooperativa Vitivinícola de San Marcos, una de las principales Cooperativas del país en el sector., por el término de 10 años.- (la cual posteriormente en 1992 finalizaron adquiriendo)

Existe una composición accionaria, que se reparte entre los socios/accionistas de la empresa de la siguiente forma:

<b>ACCIONISTA</b>	<b>EDAD</b>	<b>SHARE</b>	<b>FUNCION DIRECTIVA</b>
MIGUEL “A”	47 años	44%	Presidente – Gerente General
ENRIQUE “b”	46 años	10%	Director – Gerente Area Producción
EDUARDO “c”	48 años	10%	Director – Gerente de Area Distribución
GUILLERMO “d”	45 años	10%	Director – Gerente Compras
RAMON “e”	47 años	10%	Director – No ejerce función directiva-
DANIEL “f”	47 años	8%	Vicepresidente- Gerente Comercio Exterior
Eduardo “p”	46 años	8%	Director – Gerente de Depósitos
TOTAL		100	

Fuente: Datos recabados por el autor en la investigación del Caso- Mendoza Marzo 00

<b>PROFESION</b>	<b>ACTIVIDADES LABORALES PREVIAS</b>
MIGUEL “A” – Enólogo	Gerente Ventas en Grupo Bodeguero -Mendoza
ENRIQUE “B”- Bachiller	Jefe de Producción Vinos – Bga. ya quebrada
EDUARDO “C”- Técnico Ind.	Jefe Sección en Empresa Metalúrgica
GUILLERMO “D”-P.Mercantil	Jefe de Bodega – Empresa ya quebrada
RAMON “E”- Enólogo	Posee explotación fincas con vides
DANIEL “I”-Enólogo	Jefe Sección en Grupo Bodeguero – Mendoza
EDUARDO “P”- Bachiller	Subjefe Area administrativa en Cía Olivícola.

Fuente: Datos recabados por el autor en la investigación del caso – Mendoza Marzo 00

Por lo visto en los cuadros arriba expuestos, se conciben con lo descrito por Ritchie-Gibb (1982) donde describe que “ la idea y ambición de la experiencia empresarial, se cristaliza en la vida laboral adulta”

En si, los factores que influyen la disposición para actuar, “están relacionados, de cierta manera, con el empleo anterior en alguna empresa”, y sugiriendo la influencia de dicha empresa en el

<sup>12</sup> En dicho período comenzaba a funcionar a pleno el Plan de Convertibilidad lanzado por el Gobierno Nacional en Abril de 1991( y ratificado por una Ley Nacional aprobada por el Congreso de la Nación), permitiendo a muchas empresas extranjeras ingresar al país con sus “ maquinarias y equipos”, otorgando financiamiento directo, y amparados por una Ley Nacional.-

suministro de experiencias y competencias especiales en el área de gestión, producción, conocimiento tecnológico-industrial, habilidad en resolución de problemas y confianza en sí mismo, todas ellas necesarias para iniciar una nueva empresa.

Nos encontramos ante un equipo multidisciplinario, que cuenta con “enólogos experimentados” que provienen de empresas de larga trayectoria en el sector, que les permitió alcanzar y definir con criterio empresarial los primeros desafíos en el inicio de las actividades de la compañía.

Asimismo Gibb y Richie mencionan que ningún factor aislado social ni psicológico moldea las motivaciones individuales; las mismas que pueden variar a través de las distintas etapas de la vida. Desde este punto de vista, el hecho emprendedor es un proceso social llevado a cabo por individuos que se hicieron a través de distintas relaciones e influencias sociales ocurridas a lo largo de su vida.

#### **4.2 ETAPAS EN LA EVOLUCION DE LA COMPANIA.**

*Etapafundacional:1987-1991*- La empresa se inicia cuando se alquiló a la Cooperativa Vitivinícola de San Marcos en Octubre de 1987,( esta Cooperativa, estaba en difícil situación financiera, con una altísima deuda impositiva y previsional, que la hicieron ingresar en “Cesación de pagos”, y cierre de sus operaciones ). La gestión fue encarada en forma directa por los socios “ Miguel y Daniel”, quienes se habían conocido por sus anteriores labores en bodegas del sector. El valor del alquiler fue de \$ 10.000.- (pesos diez mil) equivalentes a valores constantes a la fecha y por el término de 10 años.

El estado de las cubas ( piletones que poseía la firma) si bien debían ser reparados en su totalidad, en términos generales, estaban “ aptos” para operarse, significaba para ellos ponerla a plena utilización en forma inmediata..

El alto perfil profesional de los socios Daniel y Miguel”les permite evaluar y decidir la adquisición de la bodega fundamentalmente porque tenía una posición estratégica en la zona muy buena (cercana a las chacras productivas), alejada de cualquier tipo de competidor, y acceso rápido para cualquier logística de distribución o comercialización del producto. Además, y no es un dato menor, estaban utilizando una bodega con una capacidad de guarda de vinos de 15,0 millones de litros, considerada una de las principales en su rubro.

La empresa entre el 12-1991 y 03-1992, por medio de un “remate judicial” termina de adquirir completamente la propiedad de la bodega. El precio al que se cerró la compra fue por \$ 600.000. a pagar en cuotas mensuales y consecutivas, a un plazo de 8 años, y una tasa pactada del 7 % anual. Dado que se trataba de una “ ejecución judicial”, es que los dueños lograron que – en ese momento era el agente principal de la provincia- el Banco de la Provincia de Mendoza, actuara como agente financiero, y cursara la operación antes descripta por su intermedio, logrando la empresa de esta forma, acceder a un financiamiento de largo plazo, y tasa de interés muy accesible, y conveniente.

El aporte para el capital de trabajo, fue puesto por cada uno de los socios- proporcionalmente a los aportes efectuados para la conformación de la sociedad-, producto de sus ahorros personales, quienes en conjunto sumaron unos \$ 150.000, recurriendo algunos de ellos inclusive a amigos y

parientes, quienes aportaron en calidad de préstamo personal. Se constituye la empresa, bajo la forma jurídica de SRL, en una primera instancia.<sup>13</sup>

Hart y Gudgin 1992, argumentan que hay muchos factores que influyen sobre el crecimiento de nuevas empresas, incluyendo los objetivos personales del empresario, la familia y sus “redes personales”

Notamos aquí los socios, con lo descrito por Davids (1963), han efectuado una “fundación de negocio”, y lo expuesto por C.Mason(1998) responden al “hecho contextual, convergente de varias influencias que ocurren al mismo tiempo y requiere necesariamente de alguien que tenga capacidad técnica y de manager especial, motivación y capacidad de aprovechar una oportunidad. Así fue que ocurrió en este caso.

La idea fué comenzar las actividades, y dirigida en dos vías comerciales: a) elaboración de mosto concentrado, y b) vino común (de mesa).

Uno de los motivos primarios fue, porque tenían gran cantidad de vides en la zona, de uva con baja calidad ( como consecuencia de viñedos con plantaciones muy viejas, pobrísimos rindes por hectárea sembrada, poca infraestructura para cuidar las plantas, variedades de muy poca demanda para la fabricación de vinos, etc); y la proveniente de San Juan; que eran las óptimas para elaborar el “zum de la uva”, que necesitaban para elaboración del mosto.

Uno de los factores básicos para el inicio del negocio, mencionado por Shapero (1984), es que “todo hecho emprendedor comienza con una idea del individuo que piensa que debe hacer un cambio en su vida debido a la presencia de un hecho estimulante el cual es personal con respecto a su impacto y casi siempre negativo respecto a su naturaleza, que genera acción en el individuo y lo lleva a abandonar su inercia”.

Mason (1998), vuelve a destacar el nacimiento de toda firma ubicándolo dentro del proceso de creación de empresas, “como un hecho contextual, resultado de numerosas influencias que ocurren al mismo tiempo y requiere necesariamente de alguien que tenga capacidades técnicas y gerenciales especiales, motivación y la capacidad para aprovechar una oportunidad”.

La empresa en este período estaba inmersa en dos posibles caminos alternativos, con estrategias definidas:

<b>A</b>	<b>B</b>
<i>MOSTO</i>	<i>VINOS DE MESA</i>
Caída de los precios internacionales	Precios muy bajos y grandes ofertas
Costos de producción que crecían	Costos productivos (cero)
Mucha tecnología-Alta inversión	Inversiones medias y tecnologías mixta
Relativo valor agregado	Medio/alto valor agregado (llegando prod.final)
Venta exterior y mercado exigente	Mercado interno- Ventas masivas –
Rotación media/alta	Altísima rotación
Negocio de materia prima p/proceso intermedio.	Negocio con materia prima y proceso final hasta El consumidor
Bajo performance de los socios en este rubro	Alto performance y background de los socios.

<sup>13</sup> en 1995 se transforma en S.A

Contexto desfavorable ( interno y externo)	Contexto favorable ( interno y externo)

El proceso de reconversión vitivinícola se inicia en la era de los '80, y tomó su pico más alto en los '90, que como se expuso en el anexo V, se pasó de un record histórico de vides plantadas de 350.000 hectáreas, a solo 144.000 hectáreas para la cosecha 1997/98.

Esta transformación trajo consigo ciertos faltantes en el período comprendido entre los '80 y '90, con lo cual la “ *producción de mosto*” que la compañía había iniciado como complemento de su actividad principal de los vinos, la desactiva primero transitoriamente-luego al año definitivamente- hacia fines de 1991, y emprende con todo vigor y firmeza, la elaboración de los vinos.-

Los fundamentos principales se reproducen en el cuadro de arriba, definitorios para volcarse totalmente a la actividad bodeguera, situación que inician a partir de 1992 como “ core principal” de su actividad.

#### **1992<sup>14</sup> - LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL NEGOCIO**

Los aspectos que a continuación se detallan, y señalado por Kantis, H (1998), son en general los que llevó a cabo la firma bajo estudio, en forma integral y coordinada.

“La estrategia encarada por las firma de mayor capacidad de gestión en la era de los '90, y seguido en particular por el caso bajo análisis, se destacaban por su elevado nivel de flexibilidad en la administración de su agenda estratégica, liderazgo y delegación, que les permitió implementar sus proyectos estratégicos y potenciar su gestión operativa. Estas firmas, que consiguen capitalizar la base de recursos y experiencias desarrollados a lo largo de su sendero madurativo, se caracterizaron por incluir en su agenda estratégica al menos alguna de las siguientes actividades: a) competencia dinámica en el mercado interno, b) exportación estratégica c) innovación y d) mayor propensión hacia la cooperación con otras empresas.( comienzan las alianzas estratégicas-relaciones colaborativas)”. ( Kantis, H. Ed.-Cap.6 –Pág.202-1998)<sup>15</sup>.

Para comprender lo efectuado por la firma que nos ocupa, debemos indefectiblemente comentar muy brevemente un aspecto que nos introduzca en la problemática del tema que estamos desarrollando, y a continuación lo hecho por el caso que estamos estudiando.

En la década de los '70, existió en la industria bodeguera una descoordinación total entre los sectores productivos y las bodegas.

<sup>14</sup> Debemos mencionar, que con el cambio del contexto económico nacional, con un rumbo micro y macro encarado por un nuevo Plan Económico – Convertibilidad-, la mejora global que experimentó la economía fue fundamental. Con una declinación de la inflación, elevándose el ritmo de crecimiento del país, aumento de la inversión IED que comenzó a ocupar espacios dentro de la economía doméstica con take overs de firmas tradicionales y de peso en el sector, mayor crecimiento de la tasa de ahorro interno, un mayor poder adquisitivo de los salarios reales, hicieron visible como último factor una recuperación de la variable tipo de cambio, conformando un entorno positivo para el negocio

<sup>15</sup> KANTIS, H. (Ed.) 1998 – Cap.6 – Pág. 202 –206- Desarrollo y Gestión de Pymes –Aportes para un debate necesario – UNGS

Esto se reflejó en las plantaciones de vid descontroladas en cantidad, como así también en calidad, que significó llegar a producir en esos años más de 300.000 hectáreas, con característica vinífera “de baja calidad enológica”.<sup>16</sup>

A partir de la década de los '90, con el cambio del rumbo de la economía nacional, se puso en funcionamiento un verdadero cambio en la vitivinicultura, que llevó a la misma a un replanteo de su futuro, influenciado por la globalización de nuestros mercados, y por las tendencias mundiales en los hábitos de consumo de la población, en el rubro bebidas alcohólicas

La bodega que nos ocupa- junto a productores- impulsados por el INV, la cámara de empresarios bodegueros, comenzó a sugerirles a éstos el recambio, la selección de nuevos plantines viníferos para las zonas productivas, cultivos en nuevas tierras, etc.

Para esta tarea los viñateros recibieron el asesoramiento, apoyo económico, técnicas de siembra innovadoras, orientado este accionar hacia las variedades y especies que la bodega necesitaba para el tiempo de cosecha según su planificación productiva.<sup>17</sup>

Estos intercambios y acuerdos colaborativos de insumos y/o servicios profesionales entre la empresa y los productores, fue el inicio de las “primeras alianzas” estratégicas que se conformaron en la empresa que nos ocupa.

Bajo este cuadro de situación, ambos participantes: 1) bodega, 2) productores; lograban consolidar un acuerdo de mutua conveniencia para lograr los objetivos deseados en los tiempos de cosecha. Para 1), encontró los varietales, las calidades enológicas necesarias, pudo manejar más ordenadamente los costos de su materia prima, contó con la cantidad necesaria en tiempo y forma, y eficientizó sus procesos industriales; mientras que para 2) les permitió contar con apoyo “ex ante” para sus fincas, logró tener asegurado la entrega en tiempo y forma de la uva- sin merodeo o pérdidas por maduración-, mejor ordenamiento de sus costos operativos, contó con asesoramiento técnico y logró contar con los fertilizantes, pesticida para sus plantas, etc.<sup>18</sup>

En una primera instancia los arreglos entre la bodega y los productores eran “informales”, y solamente se basaban en acordar forma de entrega de la uva, variedad y calidad, dejando la fijación de precios de acuerdo con el “grado de alcohol” de la uva, que era medido en el momento de la entrega en cosecha.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> Los dueños de pequeñas fincas producían y vendían sin ningún tipo de orientación. Ellos hacían cada año lo mismo, y vendían a las bodegas la uva, a los precios que éstas deseaban pagarles, debido a que no existía negociación alguna entre ambos.

Su ecuación del negocio era simple: “cuanto mayor volumen producían y entregaban, mayor ingreso obtenían.”. Evidentemente no era tan fácil como se razonaba, ya que aquí los costos operativos, reinversiones en nuevas plantas; eran ínfimos en cada temporada, generando una desactualización, pérdidas de calidad, caída de rindes, y por último, hasta la desaparición del propio productor como fuente primaria, generadora de la materia prima

<sup>17</sup> Esta relación colaborativa fue fomentada y promovida por la C.E.B.<sup>17</sup>, el INV y el BID<sup>17</sup>; éste último como agente externo orientador y supervisor de los avances en materia productiva-cooperativa.(tutor)

<sup>18</sup> Los viñateros, que lograban este tipo de acuerdos, pasaban a percibir ciertos beneficios que hasta ese entonces no tenía, y accedían adicionalmente a un financiamiento directo del bodeguero tanto para su capital de trabajo operativo, como así también para el mantenimiento de su nivel de vida familiar

<sup>19</sup> Esto concretamente consistía en tomar una muestra desde el mismo “camión” donde venía a granel la uva de las fincas, se analizaba en laboratorio, y rápidamente se valorizaba el contenido de alcohol en la partida recibida. Con cada uno de los viñateros se hacía el mismo procedimiento.

Durante un lapso de dos temporadas se manejaron de esta forma, y fueron ínfimos los problemas que se presentaron, tanto en materia técnica, como comercial entre ambas partes interesadas. Asimismo, concordaban que en caso de alguna situación meteorológica produjera una “merma o pérdida total” de la producción, todos los adelantos de dinero, asistencias, insumos, etc; provistos a los mismos, eran “trasladados o prorrateados” al /los años siguientes, donde efectivamente logran producir. De esta manera se tenía una relación permanente con los proveedores de la materia prima y si bien no se compartían las pérdidas, era una forma de amortizarla frente a “futuros ingresos por cosechas”.

Es decir, se lograba con este tipo de cooperación, un aprendizaje conjunto entre los dos primeros lazos de una cadena manufacturera donde ambos buscaron un equilibrio que permitiera ganar a los dos, eficientizando y dinamizando la relación ( indudablemente para la bodega era clave este acuerdo)

El acuerdo alcanzado entre nuestro caso y los productores primarios, concuerda con lo mencionado por Johannisson (1998) al hablar de una red (network) , se refiere a establecimientos bajo un control completo o parcial que puede ejercerse de varias formas: legal, social o económica, en tal sistema la organización no es impuesta sino que emerge a partir de principios genéricos ( attractor)que guían su evolución.

En el año 1991 los dueños Daniel y Miguel<sup>20</sup> inician varias consultas y negociaciones con un área que para ellos era clave a fin de lograr éxito en su negocio: “ la distribución de sus vinos”. Concretan una reunión con representantes de MOYINOS, a fin de coordinar con ellos un “ acuerdo” para la distribución en todo el interior del país.

Es precisamente con dicha empresa que concretan el manejo de sus productos en todo el territorio nacional, con excepción de las principales capitales de provincia y Capital Federal.

El convenio consistía en “ llegar al consumidor minorista”, “autoservicios”, “ pequeños negocios”, “restaurantes”, etc; donde Moyinos ofrecía un paquete integral de productos de su propio grupo corporativo, y adicionalmente lo complementaba con “vinos” que era un rubro que no existía en su canasta de bienes.<sup>21</sup>

El caso concuerda con lo señalado por Louredes Cuevas Riaño (1989) quien afirma que los principales motivos que tienen las empresas para actuar de manera colaborativa surgen de la necesidad de minimizar los riesgos en la distribución y de poder superar barreras a la entrada en determinados mercados, barreras de carácter legal o económico. Para ello es que se realizan acuerdos de comercialización, aprovechando las redes de distribución ya establecidas.

Ya a comienzos del año 1992 la bodega venía observando algunos acontecimientos que se estaban desarrollando en el mercado tales como: cambio de hábitos de consumo ( caída del uso del

<sup>20</sup> Llegan a esta firma como consecuencia de su RED de contactos personales, background de su trabajos anteriores en otras bodegas

<sup>21</sup> La forma de compensación por este acuerdo, es una fórmula polinómica compuesta por: volumen, lugar de entregas, precio combustibles, precio producto, y canon fijo que incluye seguros por siniestros o robos de mercaderías.

vino en damajuanas)<sup>22</sup>, el vino común por su precio y “transporte” debería ser un envase práctico, económico y de fácil manipuleo para la comercialización, buscando eliminar definitivamente los envases de vidrio, el estibaje en cajones o cajas, etc, que incrementaban el costo por litro de bebida a niveles muy complejos para comercializar ó competir en el mercado, para esa época se comercializaba en forma incipiente el envase “tetra” en los vinos de mesa con buena aceptación del público desplazando paulatinamente, después de muchos años “la botella”.

Con estos argumentos, vió la oportunidad de insertarse en el mercado con un producto como el “tetra”, y había iniciado conversaciones con la empresa Sueca-Argentina, TETRAPACHE , quien podían proporcionarles las “ líneas de llenado”, y la provisión del PAPEL para envasado completo, con lo cual, con DOS líneas de llenado les aseguraba a la firma, comenzar a salir al mercado con el producto, abasteciendo la demanda.

Esta propuesta fué analizada en San Rafael por los socios, y en postrimerías de tal circunstancia, por un “colega” del sector, ( productor vitivinícola de San Rafael y miembro de la Cámara de Empresarios de San Rafael en ese entonces<sup>23</sup>) quien les comentara la presencia de un “ representante de la EMPRESA INTERNATIONAL Father” en San Rafael, que estaba “evaluando la forma de ingresar al mercado de los vinos y jugos en el país.

En conocimiento de esta situación los socios se ponen en contacto y una vez interiorizados del proyecto que tenían y la estrategia pensada para el mercado doméstico, y en el término de 90 días, y por medio de un “convenio marco” , se sella en los EE.UU el acuerdo comercial-tecnológico con I.F; en donde la bodega recibió :

- Entrega en Leasing de dos líneas de llenado a 7 años , equivalente a u\$s 500,0M estimativamente
- Provisión de las bobinas de papel litografiado, que equivaldría a 3.0MM de envases para el trimestre de producción, y sería un continuo aprovisionamiento cada noventa días, a fin de mantener el mismo stock en bobinas para envases. (esto equivale a u\$s 300,M)

Cabe resaltar, que esta “nueva alianza-tecnológica” con este proveedor “principal” significaba:

- Para la empresa internacional ( IF) el ingreso al país, a través de una bodega productora de una mercadería de “consumo masivo”, ingresar a un mercado de bebidas muy importante para exponer su producto en el público, sin “necesidad de un take over” , e ir efectuando un testeo de la evolución delos vinos, en un mercado como el Argentino, con una “inversión de riesgo muy acotada”
- Ingresaba a través de esta compañía, como proveedor exclusivo de las bobinas para la manufactura de los vinos en cajitas(tetra), haciendo su primera experiencia en el país.<sup>24</sup>
- Para la empresa bajo estudio, representaba “ un desafío importantísimo”, ya que ingresaba al mercado con el respaldo de una empresa internacional, con mínima inversión en activos fijos.(

<sup>22</sup> Crisis de los '90: envenenamientos, rechazo de la sociedad a los vinos en damajuanas ( Casos de Mancero, Sol Cuyano).

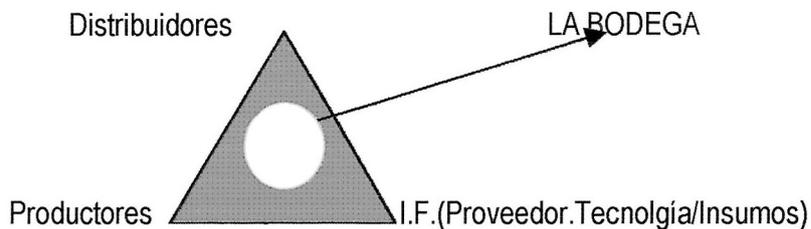
<sup>23</sup> El autor no puede difundir la fuente de esta información “ por su confidencialidad”

<sup>24</sup> I.F. es no solo productor de máquinas y equipos , sino también un proveedor de “papel”, el cual era enviado a la empresa, litografiado con su marca , inscripciones, etc. Una vez colocada la bobina en la base de la máquina llenadora, en forma totalmente automática, eran armados los envases (tetra) y llenados del líquido –vino- que estuviera trabajando la línea .

los costos de puesta en marcha fueron muy poco relevantes, comparado con efectuar una inversión en la adquisición de los equipos, no obstante IF en ningún momento pretendió VENDER los equipamientos.(decisión estratégica, e inclusive las reparaciones las efectuaría un Ingeniero de la compañía que se capacitó en los EEUU durante 30 días, con cargo de la empresa, y los repuestos, fueron entregados “ en consignación”. El resto serían enviados por vía aérea en caso de inconvenientes en las líneas de llenado))

- Asimismo, uno de los factores que definió la “alianza con IF”, y rechazar la propuesta de la Sueca, Tetrapache SA, fue:
  - No necesidad de comprar los equipos ( Tetrapache SA se los vendía en un 40% más caros)
  - Los insumos principales ( papel, repuestos, etc) eran provistos por una empresa del relieve de IF, con condiciones ventajosas para una PYME como el caso bajo análisis.(plazos, precios)
  - Plazos de 180 días para abonar las cuotas de los insumos iniciales para comenzar el negocio, que permitió para la empresa contar con un “crédito de su proveedor principal de \$800M,” muy superior a los que en conjunto les otorgaba el sistema financiero en ese mismo período de tiempo, para capital de trabajo..

#### - SISTEMA DE ALIANZAS DE LA EMPRESA



### ACCIONES DE MARKETING- DISEÑOS PRODUCTO

Había que diseñar, desarrollar y crear una marca que diera nacimiento a la “M.R.” de la compañía. La firma quería dar un producto de altísima calidad, al más bajo precio. Se contrató a una agencia de publicidad, y se diseñó la marca para comercializar el vino. Nació así LA MARCA.

Esta agencia, comenzó a desarrollar además para la firma, una serie de “campañas de promoción del vino” a nivel local, donde la inserción del producto comenzó desde “ el pequeño comerciante” hasta los distribuidores más importantes a nivel nacional, haciendo un marketing direccionado al “interior del país” como objetivo principal y estratégico de la compañía. Con este accionar, y la distribución acordada con Moyinos, producía una sinergia favorable para hacer conocer sus vinos en el mercado doméstico.

Los resultados no esperaron y aparecieron rápidamente. Los volúmenes de producción se incrementaron, la planta comenzó a eficientizarse permanentemente y las utilidades comenzaban a generarse con nivel constante.

La estrategia comercial de la firma era bastante simple: transformarse en líder en el interior del país con un producto de calidad a bajo precio, ganar en volumen y llegar al consumidor con una logística muy bien articulada.

Una vez logrado este objetivo, la compañía tenía ideado ingresar al mercado de Capital Federal, y a la red de hiper y supermercados y las principales plazas del interior del país (capitales).

Esto lo dejó en una segunda etapa, ya que consideró que para ingresar a tal mercado consumidor debía tener una “masa crítica de vino en stock” que le permitiera abastecer todo tipo de demanda que se le presentara.

Es así, que en el año 1994, y luego de los estudios y promociones que encara para su ingreso a dicho mercado, comenzó la venta de vinos a los super e hipermercados, y toda el área metropolitana.<sup>25</sup>

Un detalle a tener en cuenta, es que en este nicho de comercialización, lo efectuó en forma privada y personal no estando en el acuerdo suscripto con Moyinos esta operatoria. (en este aspecto prevaleció la importancia de los clientes, y los volúmenes importantes que se vendían).

Justificaba efectuar una inversión en logística propia, dadas las frecuencias, nivel de demanda y exigencias que generaría esta comercialización.

Efectuó el alquiler de varios centros de concentración de la mercadería, a fin de conformar stocks de sus productos provenientes de sus plantas elaboradoras, con el objeto de reabastecer a este sector con volúmenes necesarios y en tiempo real.

El transporte del producto lo efectuó con equipos propios y rentados, que le proporcionaron la fluidez y continuidad suficiente para atender este importante nicho de comercialización sin contratiempo alguno.

En resumen, la bodega alcanzó hasta estos momentos:

- a) una Alianza con su proveedor de las líneas de llenado (equipos), y su principal insumo atado, que era el papel aséptico (bobinas de envases)
- b) una Alianza con sus “proveedores de materia prima local, para asegurarse en cierta forma en período de cosecha la uva para la molienda y producción
- c) un acuerdo crucial para la distribución de sus productos a nivel nacional, con una firma de origen Transnacional, como era Moyinos
- d) Desarrolló un plan estratégico de captación de los mercados del interior del país, a fin de consolidarse en el mismo, con un producto de calidad y bajo precio
- e) Desarrolló y concretó la capacidad de bodega necesaria para recibir el volumen necesario para atender su demanda proyectada<sup>26</sup>, eliminando la incertidumbre –
- f) Sus propietarios asumieron roles emprendedores rápidamente, utilizando al máximo sus aptitudes personales, sus redes de contactos personales, y su vocación de líderes del proyecto llevado a cabo, dándole al negocio una orientación y rumbo bien definido.

Los directores Miguel y Daniel, asumieron la responsabilidad más importante para la bodega, como ser los “ideólogos” de estos cambios, el primero de ellos como Gerente General, y el segundo como Gerente Financiero y Comercio Exterior.

El resto de los papeles de “producción”, “logística”, “ventas”, “compras”, y otros,; si bien eran supervisados y liderados por el resto de los socios, los verdaderos conductores, y que han

<sup>25</sup> Este punto lo ampliaremos con detalle más adelante y en particular..

<sup>26</sup> El ingreso a Capital Federal, y a las cadenas de supermercados.

asumido desde la fundación misma de la firma una proactividad permanente han sido Miguel y Daniel.

- g) Buscaron asesoramiento y servicios de consultoría para sus planes de marketing y publicitarios, para lograr la penetración necesaria en el target buscado para su producto.

### **1993- hasta el presente**

Los más destacados y representativos en las “estrategias y planificación” de la firma, han sido Miguel y Daniel, quienes año tras año han viajado a los EE.UU y Europa para las diferentes Ferias y Exposiciones relativas a Vinos y sus equipamientos, notándose que además de ello, hacen uso de sus máximas aptitudes de liderazgo empresarial y un aporte fluido de sus redes/alianzas personales.-

Con una visión del negocio volcado al consumo masivo del vino, visitaron a las bodegas más importantes de Europa, EE.UU, y en Chile, captando los adelantos y tendencias de los consumidores en dichos mercados, a los efectos de analizarlos “per se”.

Estos viajes en los inicios de los años '93, por su cuenta y costo, sin hacer uso de los “subsidijs” ó “delegaciones empresariales” que se arman en las entidades gremiales o cámaras empresariales, es lo que les permitió ir conformando su “plan de crecimiento e inserción de sus vinos en el sector vitivinícola.”<sup>27</sup>

### GRUPO SECTORIAL

Todas las acciones de promoción, distribución y comercialización que se estaban realizando en el mercado doméstico por parte de la empresa, no habían pasado inadvertidas por sus competidores bodegueros.

Ya la compañía no era una desconocida, tenía market share, y era sabido por el sector que su crecimiento era sostenido y su evolución permanentemente.

Los volúmenes de vinos que se manufacturaban anualmente, y lo comercializado por las principales bodegas del país, permitieron cristalizar que solo seis bodegas concentraban el 80% del vino producido en Argentina. Dos de San Juan y cuatro de Mendoza, y la empresa que nos ocupa tenía un 15% de participación.

No eran reuniones formales, tampoco se resolvían cuestiones de fondo del sector, pero mensualmente se juntaban para conversar sobre aspectos relacionados con la vitivinicultura que son temas en común de todos los que participaban.

A este tipo de reuniones la empresa participó a través del director Daniel, y fue quien marcó la presencia de la empresa en este “grupo sectorial” que le brindaría nuevos contactos y sería para la firma, una fuente de información adicional.<sup>28</sup>

El rol que cumplían cada uno de los comensales, fue y es exteriorizar cuestiones de la industria, la comercialización y el contexto en que se está moviendo la vitivinicultura; y jugó un papel bastante

<sup>27</sup> En 1993 su plan era crecer en volúmenes, con el vino de mesa ( tetra), ganar mercado –market share; y alcanzar escalas para disminuir sus costos fijos.

<sup>28</sup> Esto continúa en la fecha, con los mismos integrantes.

importante cuando se acercaban los tiempos de cosecha, ya que en períodos de desequilibrios entre oferta y demanda de materia prima, solían partir de dichas reuniones, decisiones conjuntas que orientaban a la industria bodeguera en su conjunto.

### EL DESPEGUE –TRASPASO DEL UMBRAL DOMESTICO

Por los inicios del año 1994, el director Daniel en un viaje a los EEUU (Miami), de visita a su proveedor de insumos y de equipos, IF; conoce al Ing. Bruce Leg. Este profesional, que trabajaba para la firma Gal Group Corp, venía de El Salvador con motivo de haber puesto en marcha una “planta de elaboración de vinos”, con tecnología I.F., la cual integraba la cartera de empresas de dicho grupo a nivel mundial.( subsidiaria).

Por medio del Ing. Leg, la bodega accede a una de las empresas más importantes del mundo en materia vinos, como era Gal Group.

Este conglomerado internacional, con sede en California –Estados Unidos, exporta más de \$ 4,000,0MM anuales, y plantas elaboradoras en varios países del mundo, pasó a ser para nuestro cliente bajo análisis, “una antena informativa”, que la orientó a partir de ese momento de las tendencias, transformaciones, y todo secreto del sector vitivinícola a nivel mundial.

La relación con este grupo extranjero continuó en el tiempo, y se mantiene hasta la fecha, y es permanentemente consultado, cuando se trata de tomar algún tipo de decisión estratégica

El contacto fluido entre ambas compañías es el Ing.Leg., quien periódicamente viaja a Argentina por invitación de los socios de la bodega, quien analiza y debate conjuntamente los distintos aspectos y cuestiones sobre la evolución y perspectivas del negocio, en el marco local y externo.

Por otro lado, nos encontramos en este período de tiempo(1994-1999); con un ingreso de varios nuevos players al mercado del vino, que comienzan a “adquirir bodegas” centenarias, provocando una fuerte competitividad en el mercado local.

No obstante uno de los productos que la firma comercializaba a gran escala era el vino común o de mesa, que no fué target para estos nuevos operadores dentro del sector, ya que se enfocaron principalmente en los nichos de “vino fino”, abasteciendo a mercados externos como objetivo. ( Ver anexo VI )

La empresa continuó con su estrategia de crecer en volumen e incrementar su participación en el mercado, y ante la fuerte reconversión encarada a partir de los '90 por los productores viníferos, una mala cosecha en Argentina para el año 96, la compañía logra un “ acuerdo” para “alquilar por el término de 5 años –prorrogable- los equipos, y depósitos de “Bodegas Gol” en Gral Alvear, plena zona productiva, a la empresa Cartilla SA, que la tenía cerrada hacía años.

En dicha bodega, luego de una pequeña inversión de unos \$ 500M, la pone totalmente operativa, y apta para la cosecha del año '96, y la posiciona a la firma con una capacidad de molienda “privilegiada” y cubas para guarda de vino superiores a los 50MM de litros de vino.

### AMPLIACION DE SU CAPACIDAD INSTALADA y de BODEGAS

Por otro lado, ya en 1997, y ante un crecimiento de sus ventas, ve la necesidad de seguir incrementando su capacidad de bodega de vinos, y la necesidad de buscar nuevas bodegas, siempre dentro de su radio de acción y cercano a su planta procesadora/envasadoras/productivas, por lo que procede a alquilar:

Bodega Ñandú, con capacidad de 15,0MM de litros ubicada en San Rafael;

Bodega "Orol" ubicada en Villa Atuel con capacidad de 10,0MM litros; y

Bodega "Cooperativa Río Laurel", en Alvear, unos 90 km de San Rafael, lugar de excelentes varietales y producción de uva, con capacidad de 17,0MM de litros, que sumado a las ya tenidas, la colocan a la firma con una CAPACIDAD DE BODEGA de 100,0MM de litros, y una de las principales bodegas en este rubro a nivel nacional. ( la segunda)

### GANANCIAS EXTRAORDINARIAS

A través de su "antena informativa" - Gal Group-, se le recomienda a la compañía, que mantenga un "alto stock " en bodegas, porque, de acuerdo a los estudios y análisis , habría "sequía en Europa, faltante de vino en los mercados(Americano,Chileno). A raíz de este comentario, los directivos de la firma, realizan una pequeña investigación en España y Chile – contratando a una consultora al efecto-, y proceden dicho año a quedarse con una significativa cantidad de vino en bodega.( superior a los 30,0millones de litros).

En el año 96 y 97 muelen y se quedan en stock con alrededor de 40,0MM de litros, asegurados a un precio de costo, incluyendo molienda de apenas 13,0 centavos el litro promedio, situación ésta que hasta fines año 96 y cosecha 97, le permitió por "faltantes de vino en el mercado doméstico", asegurarse una ganancia espectacular en dicho período.-(superior al 200%, donde la firma contaba con un insumo estratégico, ante tal situación coyuntural, vendiendo a un valor muy superior al promedio de años anteriores en cosecha, y proveyendo vinos a sus propios competidores en varias oportunidades en el período antes indicado).

Se iniciaba así un contacto internacional e informativo de importancia exponencial para la empresa, ya que los contactos fueron cada vez más fluidos y permanentes, donde la empresa ve puestos todos sus inquietudes y estrategias.

### NUEVOS MERCADOS (Ingresar a Cap.Fed. y a las cadenas de HIPER // SUPERMERCADOS)

Con el volumen asegurado, excelente precio y calidad de producto, se lanzan a la captación del rubro que aún no habían participado, que fueron las "grandes cadenas de super e Hipermercados", y con las características y volúmenes de producto, simultáneamente ingresan a la Capital Federal, siendo los socios Miguel y Daniel manejaron en forma directa esta "cadena de distribución".

Esto les permitía más que triplicar los volúmenes vendidos, lo que motivó contar con depósitos y logística propia, dados los niveles de pedidos y entregas con este sector.

Se amplió su logística, incorporando un área de "transporte y depósitos", que era manejado por unos de los propietarios, hecho que ya ocurría desde 1996 en la empresa.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Este mayor impacto en su distribución y logística, lo obligó adquirir 21 equipos de transportes ( camión y acoplado) y una cifra igual contratados, para abastecer a nivel país a esta gama de Grandes distribuidores y las cadenas de Hiper /supermercados

Alquilaron amplios depósitos, en las ciudades principales de provincia (Rosario, Tucumán, Córdoba, San Luis, Catamarca, Jujuy, Capital Federal, etc), donde comenzaron a fluir sus equipos con mercadería para abastecer a sus clientes mayoristas.

Por otro lado, mantenían sin variantes su otra “alianza con Moyinos” para los clientes en todo el interior del país. Anteriormente, habíamos mencionado que este aspecto fue previamente acordado, cuando se firmó el convenio con este distribuidor, quedando este segmento fuera de la negociación.

Este mayor impacto en su distribución y logística, le provocó adquirir 21 equipos de transportes (camión y acoplado) y una cifra igual contratados, para abastecer a nivel país a esta gama de grandes distribuidores y a las cadenas de Hiper /supermercados.

La consolidación fue prácticamente inmediata, ya que el contexto macro y microeconómico fue el más óptimo para efectuar una expansión del producto en el mercado.-(Ver cuadro de evolución de ventas al inicio de este capítulo)

#### *CAMPAÑAS DE PROMOCION/PUBLICIDAD:*

Se iniciaba una campaña de “promoción del producto en los países limítrofes como Uruguay, Bolivia y Paraguay( programas radiales de frontera), efectuando las primeras exportaciones en dichos países, y designando un “distribuidor exclusivo”,- ex empleado de la empresa, - que se radicó en Uruguay y manejaba dichos mercados, bajo la supervisión y control de todo lo relativo al mercado internacional por el socio Daniel que se transforma de esa forma en el Gerente de Negocios Internacionales.

También efectuaron promociones estáticas en espectáculos deportivos (futbol), y otros eventos como auspiciantes: basquet, automovilismo, exposiciones, ferias, programas de TV, etc .

Tal fue el impacto positivo de todas estas medidas, que los socios debieron abrir un área de “marketing” y “diseños” dentro de la compañía, a los efectos de acompañar el crecimiento y análisis de esos planes para las distintas campañas, y realizar estudios de mercados, tendencias, planificación, etc, que lograra un complemento sustancial con los trabajos de la Agencia Externa (de esta área se hizo cargo un experto en publicidad, que trabajara ya en otras bodegas en actividades similares y que conocían los directivos).

#### *Aduana en planta San Rafael*

Este mercado también le significó un incremento rápido de sus ventas, y con una visión puesta en los nuevos mercados para vinos, es que se “instala en un espacio especial dentro de la planta de San Rafael, un “ depósito fiscal”, e instalación del SISTEMA MARIA, para control Aduana en la misma bodega para sus exportaciones por vía terrestre, eliminando importantes costos de transacción con este nuevo procedimiento.( operaba fundamentalmente los despachos para los países limítrofes, como: Uruguay, Chile, Paraguay, Bolivia, Brasil)

#### CERTIFICAN ISO 9000 Y ISO 14.000- LA CAPACITACION

La planta principal fue San Rafael, la cual es dotada de todos los adelantos y “lay out” más modernos.

El esfuerzo y perseverancia de los accionistas, sumado a un permanente involucramiento de los mismos en la actividad industrial, es que concretan la certificación ISO 9000 en Marzo 1998, y en diciembre de 1998 tener su ISO 14000 (certificación otorgada por Det Norske Veritas (DNV), que le da una ventaja superlativa sobre sus competidores y colegas del sector, y un adelanto en materia tecnológica y de calidad para sus productos, con vistas a los mercados internacionales.

En el lapso de 1.5 años logra estos dos importantes certificaciones, a raíz del constante y permanente plan de capacitación que ha implementado la empresa a partir del año 1994.<sup>30</sup>

Sus RRHH estaban preparados para que con un simple ajuste de sus funcionalidades, puedan sin mayores contratiempos, adaptarse a las "políticas y exigencias" de una certificación de calidad. El esfuerzo es constante en y permanente en todos y cada uno de los empleados de la firma, verificándose una "total compromiso" en los procesos del personal afectado. (partiendo del nivel directivo hasta el último obrero de la planta), lo que se conjuga con un "trabajo en equipo" muy eficiente y competitivo.

### **EL VINO FINO**

En (1996), y a raíz de la información de su "antena informática" como era el Grupo GAL Corporation, se lanza a la elaboración de Vino Fino, en botella, de costo muy bajo para un mercado y target económico, con tres marcas bien definidas como "Cría Cepas", "Viñas del Zar" y "Gran Palo", y mantiene las marcas tradicionales en los envases tetra, como eran Pronto y Orol.

Para el mercado internacional, mantiene y diferencia sus vinos finos (mayor calidad y ganancia marginal), inclusive con diferentes nombres y etiquetado, como son: "Athuel Voley" y "Gran Sifra", ambos ganadores en 1999 de premios internacionales en los EE.UU (California).

A partir de las líneas de envasado en botella, y observándose la tendencia mundial en el consumo, el cambio de hábitos de los consumidores, es que elabora y comienza a comercializar el "VINO FINO" con un fuerte valor agregado.

Se contrata mayor personal para atender las nuevas líneas, previo a un trabajo de capacitación y entrenamiento para la actividad (se tomó personal técnico y especializado del sector) y se los incorporó al "plan General de capacitación permanente" que la empresa había implementado en el año 1997. (no utilizó ningún instrumento fiscal como incentivo para tales fines)

Aquí utilizó las instalaciones de unas de las Bodegas alquiladas, con una línea de llenado reparada de vieja tecnología, y adquirió las líneas italianas y francesas<sup>31</sup> para optimizar la producción, y atender la demanda del mercado. (la planta alquilada de Gral Alvear, Bodega Gol)

Focalizaron muchos esfuerzos, para el lanzamiento del segmento *vinos finos* en los mercados externos, produciendo la firma, un 25% de éstos, respecto de su capacidad de planta, esperando una creciente participación y aceptación del mismo, y un incremento más que importante en su rentabilidad marginal generada por este tipo de producto.

<sup>30</sup> La empresa, tiene el siguiente lema, el cual es observado por todo los visitantes y proveedores que ingresan a la planta, en un cartel -difícil de no ser visto- donde dice:

"aquí se viene a trabajar 9 horas, y no a hacer 9 horas de trabajo"

<sup>31</sup> Estas fueron financiadas por los proveedores a largo plazo (7 años), sin impactar en su cash flow operativo. Monto de la operación: Apróx. 1,2MM

Esto impactó notablemente en sus niveles de crecimiento en facturaciones/rentabilidad por el mayor valor agregado que este producto le representa, y específicamente pasó de 1.200.000 botellas en el año 98 a 6.500.000 en el año 99, confirmando la tendencia y participación antes destacada.

#### Consolidación de la Alianza con productores:

Para alcanzar con éxito esta nueva vía de elaboración de vinos finos, era necesario cerrar y consolidar un acuerdo “básico”, como era el de la materia prima. Por ello, es que se perfeccionó la alianza con los cientos de productores viñateros, con *convenios formales*, con duración de 5 años y con cláusulas y condiciones a largo plazo, a fin de no solo asegurarse las calidades y variedades de uvas a recibir en cosecha, sino además, la permanencia de los mismos como proveedores exclusivos de las bodegas.

Como consecuencia de que los aportes de la bodega cada vez eran más importantes ( plantas, fertilizantes, tecnologías, aportes dinero, etc), y como forma de anclar definitivamente a cada uno de sus productores y asegurarse de que sus esfuerzos se pudieran capitalizar para beneficio de ambos, es que se decide “formalizar vía contratos” estos convenios.<sup>32</sup>

Con esta formalización, se eficientizó la relación, y tanto el productor como la firma potenciaron sus capacidades productivas e industriales, en un aprendizaje en equipo e íntimamente planificado.

#### Promoción en el exterior de sus vinos – Contratación de expertos

Se encaró primeramente con un representante internacional, que comience a llevar muestras de sus vinos a los diferentes mercados del exterior, y los haga participar de los Concursos y Ferias de Vinos.

Los resultados han sido más que satisfactorios, ya que en el segundo año de participación en este tipo de eventos, han ganado concursos en EE.UU obteniendo medalla de Oro y Plata en dichos productos ( Malbec, y Sirah).en el año 1999 y 2000.

Estos premios motivaron aún más a la firma, redoblando sus esfuerzos en lograr nuevos sabores y variedades en sus productos, ya que una vez que se reconoce el vino a nivel internacional, la demanda del mismo es casi inmediata, y la aceptación de la bodega es superlativo para su futuro.

#### **Vinos del “nuevo mundo”**

La decisión llega por sus relaciones con “Gal Corp.”, accediendo a una investigación de los mercados mundiales.

Daniel y Miguel lograron tener en su poder esta información, donde se desprendían datos, que llevaban la decisión de la compañía, a ingresar a un mercado de “vinos finos” para atender la creciente demanda mundial., mejorando su rentabilidad y potenciando a la firma internacionalmente. Los gustos y hábitos del consumidor europeo, estaban variando en los últimos años. Los vinos “ del viejo mundo- franceses e italianos -, estaban en “decadencia” para los gustos del consumidor. La pérdida de competitividad de estos últimos, está siendo reemplazada por los “nuevo mundo”, provenientes de Sudáfrica, EEUU, Australia y Sudamérica (donde estaría en este último Chile y

<sup>32</sup> En realidad era más una conveniencia de la bodega que del productor, ya que el primero tenía mucho más que perder que los segundos.

Argentina). El reconocimiento también está acompañado por dos factores claves: menor precio y excelente calidad vinífera.

Los mayores importadores de vinos a la fecha son Inglaterra, y Alemania, quienes absorben un 60% de la oferta a nivel mundial.

Asimismo, estiman en dicho informe, que la demanda mundial que se presente en el período 2000/2005, los países del “nuevo mundo” con sus vinos, participarían entre un 17 y 20% de la oferta mundial para abastecer el mercado mundial en este producto ( hoy apenas trepa al 3/4%)

Esto significa, deduciendo lo antes mencionado, que se espera para la Argentina, una activa participación en este nuevo escenario mundial, hoy solo exporta unas 2,0MM/3,0MM de cajas, y el potencial estimado por el informe al que se hizo referencia en los párrafos anteriores, es de unas 30,0MM de cajas en el lapso 2000/2005.

Esto significa para la compañía una oportunidad inmejorable de alcanzar escala a nivel internacional en sus mercados ya conquistados, y ampliar de forma progresiva, otros destinos para su producto que la internacionalicen definitivamente.

Asimismo, dado que el mercado chileno está totalmente saturado ( sin espacios para crecer en la superficie sembrada), es que no podrá soportar este mayor incremento de pedidos, con lo cual nuestro país tiene la gran oportunidad de abastecer el mismo.

Kantis (1998), describe que la mayoría de las alianzas han surgido en esta década debido a las condiciones de estabilidad macro económica, de fuerte presión competitiva y que definieron un grado de incertidumbre favorable para la emergencia de acuerdos para exportar.

La empresa que nos ocupa, eligió el camino de “afrentar este desafío”. Ha efectuado hasta la fecha los caminos necesarios para poder afrontarlo y sobrellevar la responsabilidad que el mismo exige, conformando alianzas, innovando y planificando su gestión con una visión globalizada de su negocio.

### PROFESIONALIZACION:

A raíz del desafío encarado en 1993, la empresa había comenzado a incorporar “profesionales” de distintas disciplinas a la compañía, como forma de “ir jerarquizando sus cuadros”.

Es así, que se incorporan “Técnicos e Ingenieros” al área de producción, Contadores al área de finanzas y administración, técnicos al área de ventas y comercio exterior, se incorpora definitivamente una “consultora externa” para analizar periódicamente sus variaciones en el mercado, se contrata a “técnicos para el sector de diseños e investigación” de nuevos productos, etc.

Asimismo, en el área de RR.HH se incorpora a un Gerente, de larga trayectoria, que efectúa un amplio y extenso programa de capacitaciones, conjuntamente con un sistema de “premios e incentivos” que se aplica a todos los niveles de la empresa, reconvirtiendo totalmente el “sistema de haberes que tenían hasta ese momento”.

De esta forma, los accionistas, si bien continúan manejando directamente la empresa, han “delegado” el manejo operativo a partir de 1.998” en sus “gerentes medios”<sup>33</sup>, quedándole al Directorio, las decisiones estratégicas y control de los negocios a nivel “macro”, con un rol ejecutivo permanente para corregir el rumbo planificado según los escenarios que se presenten.

El servicio del área de finanzas, le proporcionó además de un orden en sus cuentas y esquemas financieros, contar con “presupuestos y planificaciones” para los próximos años, a fin de ir monitoreando los progresos y/o corregir desvíos en su trayectoria comercial.

Los directivos cuentan con “informes de producción”, flujos de fondos permanentes, y balances de gestión mensuales, que les permite ir planificando y armando su estrategia de negocios en el mediano / largo plazo.

#### EVOLUCION FINANCIERA –ECONOMICA

Los caminos que llevan a este caso bajo análisis, quedan reflejados cuantitativamente en el cuadro siguiente, como expresión de la transformación que se produjo entre 1995/1999.

	30-6-95	30-6-96	30.6.97	30-6-98	30-6-99
<b>VENTAS</b>	<b>8.035</b>	<b>12.926</b>	<b>32.402</b>	<b>53.194</b>	<b>67.481</b>
Utilidad Operativa	471	214	2.890	6.153	2.456
<b>Utilidad Neta</b>	<b>227</b>	<b>418</b>	<b>2.803</b>	<b>4.217</b>	<b>2.089</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>5.327</b>	<b>5.744</b>	<b>8.546</b>	<b>12.735</b>	<b>14.974</b>
Ds.Bcarias c/plazo	2	2.370	9.130	10.914	2.759
Ds.Bcarias l/plazo	---	435	1.398	2.019	3.218
<b>TOTAL DEUDA BCARIA</b>	<b>2</b>	<b>2.805</b>	<b>10.528</b>	<b>12.933</b>	<b>5.977</b>
Deuda con Proveedores	1.190	3.353	7.174	21.747	29.555
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>2.729</b>	<b>2.982</b>	<b>3.948</b>	<b>4.146</b>	<b>11.034</b>
Liquidez	3.15	1.43	1.24	1.12	1.33
Endeudamiento	0.38	1.21	2.11	2.82	2.45
<i>EBIT (Utilidad Operativa)</i>	471	214	2.890	6.153	2.089
<i>Impuestos pagados</i>	N/d	N/d	( 105)	(810)	( 403)
<i>+ amortización</i>	618	723	839	901	1.042
<i>- CAPEX</i>	----	1.022	1.668	4.796	1.491
<b>OCF(Operating Cash Flow).</b>	<b>1.091</b>	<b>(85)</b>	<b>1.956</b>	<b>1.448</b>	<b>1.237</b>
<i>Intereses pagados</i>	32	401	1.036	1.470	1.664
<i>Amortización D.L.Plazo</i>	--	--	--	300	300
<i>Total Servicio d/Deuda</i>	32	401	1.036	1.770	1.964

<sup>33</sup> Se crea la Gerencia Financiera y Administrativa, Gerencia de Comercio Exterior, Gerencia de Compras, Gerencia de Producción, Gerencia de Ventas, Gerencia de Control de Calidad, Gerencia de RR:HH.

<b>COB.SERV. DEUDA</b>					
<i>O.C.F/ Int.Pagados</i>	34.1	0.21	1.89	0.81	0.74
<i>O.C.F// T.D.S.</i>	34.1	0.21	1.89	0.81	0.63
<i>EBIT// Int. Pagados</i>	14.78	0.53	2.79	3.48	1.06

Parece desprenderse del cuadro precedente, que la empresa encontró apoyo financiero desde sus inicios cuando comenzó con la fabricación del mosto y el vino de mesa en sus comienzos, teniendo dicha facilidad hasta el último período expuesto.

No obstante ello, vemos que excepto en año 1998, donde el nivel de endeudamiento superó los 2.5x (2.82x fue el ratio), con motivo de la incorporación de las nuevas líneas de llenado para vinos finos ( franceses e italianas), el nivel de deuda general de la empresa está dentro de parámetros aceptables.

Accede a los bancos y proveedores por los canales tradicionales, y es atendida por un conjunto de entidades que la asisten en su evolución y servicios.

Los primeros que soportan el mayor peso de financiamiento son sus proveedores ( tanto de materia prima, como de insumos), y luego pasan a ser los agentes financieros según se desprende del cuadro.

Viendo la evolución del saldo de proveedores, se comprueba claramente que cuando la empresa toma un relieve más que importante en sus volúmenes facturados, dejando de ser una "pyme", y traspasando el umbral de la Mediana/grande empresa, logra tener un "mayor poder de negociación" con los mismos, cambiando el perfil de su endeudamiento total. ( ver por ejemplo cuadro año 1997,1998 y 1999.

El patrimonio neto de la compañía resiste el peso de su deuda total( existe una subvaluación de sus activos fijos, que en caso de hacerse un Revalúo Técnico de los mismos, no solo darían un incremento importante de su Patrimonio Neto, sino que además bajaría más que significativamente su nivel de endeudamiento), la rentabilidad es totalmente capitalizada por política de la empresa desde su fundación, nos describe a una compañía con una evolución extraordinaria, que en 6 años sus ventas crecieron más del 1000% entre 1994/1999.

Es notable su índice de cobertura sobre los intereses, que a pesar de un peso fuerte del total de deuda, logra cubrirlo con su utilidad operativa.

No obstante, a raíz de sus fuertes niveles de inversiones en los ejercicios 97-98 y 99, el Operating Cash Flow de la empresa ha sido positivo, aunque algo ajustado en los años 98 y 99 producto de sus inversiones en activos fijos.

No obstante, se denota cierto incremento en los intereses pagados, que año tras año se ve incrementado, que evidencia un apalancamiento en los agentes financieros y proveedores, para afrontar los mayores volúmenes de ventas.

Este aspecto – crecimiento volumen a gran escala- le han provocado mayores costos financieros y una pérdida de rentabilidad final por dicho aumento.

La naturaleza del proceso de transformaciones económicas de los '90 cuestionó el modelo predominante en las firmas PyME. Los principales inconvenientes que enfrentó la mayoría de las PyMES estaban asociados a la necesidad de redefinir su posición de mercado, de replantear el funcionamiento de su gestión comercial a través de la incorporación de conceptos básicos de marketing, de iniciar procesos de desintegración vertical y especialización productiva y de avanzar

en el desarrollo de esquemas de cooperación y alianzas estratégicas orientadas a superar restricciones de escala económica y de planta.

La gestión financiera constituye indudablemente un área de vital importancia aunque debe tenerse presente que de nada servirá pensar medidas tendientes a facilitar el acceso al crédito si no media un accionar más integral que incluya el apoyo al fortalecimiento de las capacidades estratégicas de las empresas. .( Kantis, H –1998 – Pág.206)

Por lo visto hasta aquí, esta investigación nos demuestra que el “equipo de entrepreneur” que manejó la compañía tiene un alto componente innovador, concordante con un modelo de gestión moderno y dinámico; que marcó una diferencia y mucha flexibilidad respecto de esquemas empresariales llevados a cabo en las décadas de los '80.

### **Resumen de las Etapas de su vida**

Existen en este caso bajo estudio ciertos hechos a lo largo de la historia de la empresa, que son importantes destacarlos puntualmente, a fin de marcar en el eje del tiempo los distintos hitos claves:

Antecedentes:

Existía un grupo de amigos, que trabajaban en diferentes compañías, pero los encontraba bajo las mismas inquietudes a cada uno de ellos: “*crear su propio negocio*”.

Es así, que juntando sus “ahorros personales”, y sinergizando sus habilidades personales, deciden “iniciarse en un emprendimiento conjunto”, que nace en Octubre de 1987.

#### **ETAPA FUNDACIONAL – INFRAESTRUCTURA FÍSICA**

#### **ETAPA HACIA LOS VINOS Y ALIANZAS - INFRAESTRUCTURA COMERCIAL**

<p><b>1987</b> – Los Socios, Daniel-Miguel, Enrique-Eduardo-Ramón- Guillermo y Eduardo, en el mes de octubre, alquilan las instalaciones de la Cooperativa Vitivinícola de San Rafael, con una capacidad de vasijas de unos 15,0MM de litros, de amplias dimensiones y con potencial suficiente para crecer en infraestructura muy importante. Esto se hace por el lapso de 10 años. Daban así el primer paso para su independización laboral y el llevar a cabo su sueño empresarial.</p>	<p><b>1992-</b> Se incorpora tecnologías y se conforman las alianzas estratégicas con su proveedor I.F. en todo lo relacionado con los equipamientos e insumos.</p> <p>Se cierra la alianza con su distribuidor clave en el interior del país, como era Moyinos.</p> <p>Se inician los primeros contactos con consultores en marketing y publicidad, para hacer conocer sus productos.</p>
<p><b>1989-</b>El país entra en una hiperinflación que afecta a todos los sectores de la economía, y la firma entra en un profundo análisis a partir de dicho acontecimiento, en continuar o no con el proceso de elaboración de mosto. futuro, mercados externos, tecnologías, valor agregado, materias primas, etc)</p>	<p><b>ETAPA DELEGACIÓN y GESTION EMPRESARIA</b></p> <p><b>1993-</b>se comienzan a dividir claramente las responsabilidades entre los socios, y se inician los programas de “capacitación constante” para los empleados de la bodega. Incorporan algunos profesionales como “staffing”, para cubrir puestos de gerencia media.</p> <p>Se inician los programas de capacitación permanente en la firma, y profesionalización.</p> <p>También se inician los viajes al exterior ( en países limítrofes y otros) para hacer conocer los productos, y</p>

	<p>conectarse con potenciales distribuidores. En esta etapa se empieza a integrar las reuniones con sus pares del mismo sector. Aparece el primer contacto, con quienes será uno de sus principales aliados en su evolución, el Grupo Gal.</p>
<p><b>1991</b> – Se comienza a analizar con el Banco provincial la compra de la bodega, la cual se concreta en los primeros meses del '92, producto de un "remate judicial", al cual acceden por medio de un préstamo a 8 años.</p>	
	<p><b>ETAPA DE EXPANSION GEOGRAFICA</b></p> <p><b>1995-96</b>-Ingresan a los mercados de Cap.Fed. y a las grandes cadenas de hiper y super mercados. Se encaran una constante publicidad, a fin de ir introduciendo el producto en el público consumidor En esta etapa se alquilan dos bodegas en la zona de influencia de su planta principal de San Rafael, y se inician las obras para una ampliación de ésta última.</p>

#### **ETAPA CUALI-CUANTITATIVA- INTERNACIONALIZACION**

<p><b>1998</b>- Se introduce el Sistema María en la propia planta de san Rafael, para despacho y aduana en la misma planta, haciendo más eficiente sus exportaciones Certificación de ISO 9001 y 14000, siendo la primera bodega en lograr esta distinción, que la proyecta positivamente en los mercados mundiales Comienza la producción de "<b>vinos finos</b>". Enfocan claramente dos caminos distintos: el del mercado local, con un vino en botella de <math>\frac{3}{4}</math> litro, con precio bajo, y el destinado a los mercados europeos, de altísima calidad y precio medio-bajo, con el objeto de poder penetrar ese segmento en los mercados internacionales. Logran en esta etapa, acuerdos de financiamiento tanto de sus proveedores, como de los entes financieros, que le permiten continuar con su apalancamiento en materia de inversiones y evolución comercial.</p> <p><b>1999</b>- Obtiene los primeros premios a nivel internacional, sobre sus propios vinos finos en el exterior ( Estados Unidos), donde consolida la presencia de los mismos y abre las puertas en dicho mercado.</p> <p><b>2000</b>- El valor de la antena informativa -Gal Group-, le permite tomar determinadas decisiones para continuar en la senda del crecimiento y consolidación de la empresa. Es así, que adquieren el 90% de la empresa SUT S.A., firma de más de 100 años en el mercado, con presencia de vinos en el exterior, pero con " un estancamiento evolutivo y comercial" de hace varios años. . Esta oportunidad se le presentó a la firma, en circunstancias en que, para continuar su crecimiento, tenía que " ampliar su área de vinos finos", sea con la compra de una bodega ( la que adquirió está en una situación productiva y tecnológica excepcional) ó quedaba la alternativa de " construir una bodega nueva, con los costos que esto implicaba.<sup>34</sup></p> <p>Por otro lado, no se descarta, que algún "agente financiero", adquiera parte de las acciones de la empresa como "inversor institucional" ( Venture Capital) a fin de permitir y monitorear desde dentro de la empresa,</p>
--

<sup>34</sup> Según comentarios del propio sector, hacer una bodega del tipo de la adquirida, equivaldría a unos u\$s 8,0MM

como un socio más.

La sinergia que provocará la adquisición de la prestigiosa bodega, la variedad de productos (vinos finos inclusive ya consagrados local e internacionalmente), las capacidades y habilidades ya manifestadas por los accionistas, y el apoyo ya manifestado por los bancos comerciales (alguien de ellos podría llegar a ser un socio institucional), le significará a la firma, "consolidarse en sus negocios", logrando reducir enormemente sus costos de transacción (Williamson 1975), y acceder a la oportunidad planteada en el caso estudiado donde se vislumbraba a través de los estudios efectuados por su socio estratégico (Gal), el cambio de hábitos de consumo de los países del "viejo mundo", con la tendencia hacia los de "nuevo mundo", en el segmento vinos finos especialmente, con una perspectiva dentro del sector vitivinícola para los próximos 10 años de excelente futuro.

#### 4.3- FACTORES DISTINTIVOS DE MODELO DE GESTION DE LA EMPRESA

##### Introducción al análisis comparativo:

El objetivo principal que tiene este análisis es exponer a través de la comparación, las características y evoluciones que han tenido tres casos analizados especialmente.

Si bien hay factores "subjetivos del autor" que pueden surgir al recolectar la información en entrevistas, visiones oculares en las plantas y la opinión de colegas del sector, el resto de la información es objetiva en su totalidad, ya que surge de elementos irrefutables como balances y del mercado que nos orientan a exponerlos firmemente.

Posterior al siguiente cuadro, se comenta y compara contrastando con los informes y documentación diversa aspectos que hacen a la vida de las compañías, y los senderos seguidos por cada una de las firmas analizadas. (exportaciones, alianzas, ventas, etc).

Y finalmente se efectúa una conclusión que resume y resalta las diferencias existentes entre las tres empresas, aportando datos relevantes para el estudio del presente caso.

FACTORES	EMPRESA "A"			EMPRESA "B"			EMPRESA "C"		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999	1997	1998	1999
<b>VENTAS</b>	33,0M	53,0M	68,0M	4,0M	3,6M	4,3M	17,5M	21,1M	27,0M
<b>INVERSION ACTIVOS</b>	1,6M	3,6M	1,5M	0,1M	0,14M	0,22M	1,1M	3,0M	1,5M
<b>EXPORTACION</b>	7%	11%	19%	4%	5%	4,5%	2%	6,5%	7%
<b>SEGMENTO</b>	Vinos Mesa y Finos	Vinos Mesa y Finos	Vinos Mesa y Finos	Vino fino	Vino fino	Vino fino	Vino fino	Vino fino	Vino fino
<b>TIPO EMPRESA</b>	Pyme	Med	Med.	Fliar	Fliar	Fliar	Fliar	Fliar	Fliar
<b>FORMACION SOCIOS</b>	Univer y Técn	Univer y Técn	Univers y Técn	Técn.	Técn	Técn.	Univer. y técn.	Univer. y Técn.	Univer. y Técn.
<i>Gª Generación u ORIGEN</i>	FUNDAD RES	FUNDAD ORES	FUNDDO RES	3ª gener ación	3ª Gene ración	3ª Gene ración	4ª Gene ración	4ª Gene ración	4ª Gene ración
<b>Background Anterior-(EN EL SECTOR-INDUSTRIA)</b>	SI	SI	SI	NADA	NADA	NADA	NULO	NULO	NULO
<b>VISION DEL DUEÑO/S</b>	AMPLIA	AMPLIA	AMPLIA	CORTA	CORTA	CORTA	CORTA	CORTA/ AMPLIA	CORTA/ AMPLIA
<b>PRODUC.INTEGRADA</b>	NO	NO	NO	75%	80%	90%	88%	90%	95%

<b>(con fincas propias)</b>									
<b>ALIANZAS/REDES</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>
<b>EBIT (RENTAB.OPER)</b>	<b>2,9M</b>	<b>6,2M</b>	<b>5,7M</b>	<b>0.44M</b>	<b>0.5M</b>	<b>0.36M</b>	<b>2,9M</b>	<b>3.2M</b>	<b>3.9M</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>8.5M</b>	<b>12.8M</b>	<b>14,0M</b>	<b>4.1M</b>	<b>3.5M</b>	<b>3.5M</b>	<b>13.2M</b>	<b>16.3M</b>	<b>20,0M</b>
<b>CAPITALIZACIÓN DE UTILIDADES AL FINAL CADA EJERCICIO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>30%</b>
<b>PROGR. CAPACITAC</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>40%</b>	<b>NO</b>
<b>PROFESIONALIZO LA FIRMA?</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>25%</b>	<b>40%</b>	<b>50%</b>
<b>SERVICIOS CONSULTORÍA</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>	<b>NO</b>

**Características:** La empresa A es nuestro caso de investigación, la empresa B y C son bodegas de la misma zona de San Rafael, Mendoza, siendo la bodega B con destino exclusivo hacia el mercado de vinos finos al igual que la bodega C. Desde un punto de vista de la comparación, debemos mencionar que las inversiones en la Bodega C, se debió "exclusivamente" no a un despliegue innovativo y tecnológico de su bodega de vinos finos las "inversiones realizadas en el triefo señalado, sino a la "edificación y desarrollo de una fábrica de champaña.( un mercado diferente y especial ).

### **Introducción:**

No podemos inferir una "diferenciación notable" en aspectos como "inversiones en activos (sobre todo en entre A y C), como así tampoco el Ebit (rentabilidad operativa), ni patrimonios netos de cada una de las bodegas.

Hay algunas diferencias, que no reflejan "factores determinantes" para nuestra búsqueda de respuesta y comprobar nuestra Hipótesis, al igual que la formación de los socios, los cuales son "técnicamente similares entre unos y otros" :-

Si bien esto es cierto, de las entrevistas tenidas oportunamente con los empresarios de esta muestra, se logró percibir una orientación diferente a los respectivos negocios. La gran distinción entre uno y otro estaba dado por la "visión" que tenían cada uno de ellos.

La firma "C" mantiene con gran esfuerzo un esquema tradicional en el manejo de una empresa, con un liderazgo dueño-empresa, que todavía no ha podido abandonar. Tienen un prestigio y porción del mercado ganado, pero su estrategia era avanzar tanto en el mercado doméstico como externo, por su propio esfuerzo y recursos, e ir ganando mercados paulatinamente, sin inversiones significativas que afecten su capital de giro- sin cuantificar tiempo ó forma-; la empresa "B", con escasísima intención de expandir su negocio, trataba de mantener su pequeño nicho, y muy poca ambición innovadora, sumergido en una tradición de marca y prestigio ganado en otras épocas y contextos totalmente distintos; y "A", con una clara y total vocación para el desarrollo del negocio, objetivos totalmente claros y definidos, con programas y herramientas innovativas para la gestión del negocio

ambiciosos y emprendedores, con una proactividad permanente para lograr nuevos mercados para su producto. Este último caso, marcó que existía en ese aspecto una brecha enorme con sus colegas

#### VENTAS:

Notamos un espectacular crecimiento en nuestra empresa A, respecto de B, y si bien la firma C logra un crecimiento importante, esto está íntimamente ligado con el enfoque de su producto y mercados, buscando sólo explotar su nicho. (mercado interno especialmente) y exportar a nichos en pequeña escala.

#### EXPORTACIONES

:

Desde un principio la firma A, buscó el mercado interno atendiéndolo a escala, con un producto tradicional, y su visión la orientó con su mismo producto al exterior, asentuándose en el último trienio en forma creciente hasta lograr hoy un 19% de su producción al mercado exportador. (y creciendo)  
La firma B, con un mercado muy chico, mantuvo con esfuerzo apenas 4% de su producción en los mercados externos, con una baja rentabilidad, y la empresa C si bien en el último año (1999) logra 7% de su producción hacia mercados externos, se debió únicamente a productos de un nicho específico, y no a fuerte penetración del producto a nivel masivo.

#### TIPO EMPRESA:

Si bien todas han comenzado como PYMES, debemos destacar que A, se inicia como tal, con socios que se conocían entre si (por amistad), y conformaron la firma .

La empresa B y C, son 3° y 4° generaciones familiares respectivamente, quienes recibieron la firma por parte de sus padres, tíos y/o abuelos, donde continúan siendo empresas PYMES familiares, no solo por su nivel de facturación y evolución, sino además por su conformación accionaria, distribución interna de los cargos, toma de decisiones, niveles de profesionalismo, etc.

Esto está íntimamente ligado, tanto en la empresa B como C, con el background de cada uno de los actuales directivos de estas firmas, donde toda su experiencia y saberes del sector lo han realizado en la propia firma, desde muy pequeños, y no en otro tipo de compañías.-( contrariamente al caso A)

#### INTEGRACION DE LA PRODUCCION:

Asimismo, podemos ver, que “una de las principales y grandes diferencias” observadas, es que en los casos de las firmas B y C, tienen prácticamente integrada el 100% de su producción en forma vertical, no teniendo ningún tipo de “alianzas” conformadas, ( tanto por el lado de la producción de materia prima, como la red de distribuciones, que las realizan ellos mismos).

Contrariamente a la firma A, que posee “alianzas” tanto del lado de los proveedores de materia prima como de distribución, y adicionalmente, “alianzas en los niveles de tecnología –equipos-, y estratégicos.-

### CAPITALIZACIÓN DE UTILIDADES:

Otra gran diferenciación ha sido que en el caso A, a diferencia del B, no existen distribución de utilidades generadas en cada ejercicio económico, y las mismas se han capitalizado ó reinvertido en la propia compañía, observándose un compromiso emprendedor permanente.<sup>35</sup> mientras que con respecto a la C, si bien hay diferencias han sido menos, ya que han distribuido parte de las mismas con destino a acrecentar el patrimonio personal de los accionistas.( destinos a otras actividades de los socios).

### PROGRAMAS DE CAPACITACION:

Otro de los factores diferenciados ha sido la “capacitación constante” que ejerció el caso “A”, frente a la nula capacitación de los casos B y C dentro de sus cuadros administrativos, gerenciales y producción.

Aquí a prevalecido el “paternalismo” de sus ascendentes empresariales, quienes hasta hoy ejercen influencia en los planes y estrategias empresarias.

### PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA:

En el caso A, la empresa ha concluido en el último trienio la profesionalización de todos sus cuadros( producción, administrativos y gerenciales), no viéndose caminos similares en los casos B ( nulo) y levemente en el caso C. Sin delegación de funciones, las cuales eran asumidas exclusivamente por los accionistas-socios.

### SERVICIOS DE CONSULTORIA:

El caso A ha denotado hace más de 5 años, ingresar a los servicios de consultoría en materia de “marketing y diseño”, luego pasando por el área Contable y Administrativa, siguiendo por el de Calidad y Control de Gestión, y muy recientemente a “consultoría financiera/venture Capital”, marcando aún más sus diferencias con sus colegas de B y C.

### UNA PRE-CONCLUSIÓN DEL CASO :

*El autor ha encontrado varios factores que comprueban y marcan las diferencias entre el caso analizado y sus colegas B y C, tales como:*

Fase A)

**Fundacional:** *el tipo o segmento de empresa, grado generacional/background de los socios, **visión** de sus accionistas, “**alianzas y redes**”, equipo entrepreneurial; y*

Fase B)

---

<sup>35</sup> Ver en el cuadro de Evolución de la firma, las “inversiones constantes en Activos Fijos, y el incremento en los montos de capital de trabajo para financiar su expansión en ventas”.

**Evolución y maduración: capitalización de utilidades, capacitación, profesionalización, integración ó complementariedad productiva.**

*Han sido y son “íconos fundamentales” que han marcado la “gran diferencia entre el caso A” y sus colegas B y C, para haber sido un caso exitoso y de alto crecimiento en el sector vitivinícola.*

*El autor está convencido que la muestra es totalmente representativa del sector, y pone en evidencia el éxito logrado por una firma que ha aplicado “conciente e inconcientemente” actividades emprendedoras y “alianzas de cooperación empresarial”, que le permitió lograr su objetivo; y adicionalmente expone, cuales han sido los principales factores de transformaciones producidas en el sector vitivinícola, que representan seguramente varios de los ingredientes que influyeron en la “salida de muchos productores y bodegueros” del sector al que nos hemos ocupado.*

## CAPITULO V- CONCLUSIONES

La transformación de la industria vitivinícola en Argentina ha sido muy importante y tal vez convoque a pensar en nuevos estudios en este campo de la economía.

El ingreso de empresas extranjeras en el rubro tuvo su foco en el target de “vinos finos”, adquiriendo ó creando nuevos establecimientos, con altas tecnologías, y una misión de dirigir su producto a los mercados internacionales como principal objetivo.

La participación en este negocio de los bodegueros argentinos ha sido disminuida significativamente, y sólo un reducido número de empresarios ha sabido soportar los profundos cambios que se fueron produciendo en este sector; siendo el caso estudiado uno de los que aceptó ese desafío.

Con el análisis de este trabajo se ha cumplido un objetivo importante, en realizar un “estudio de caso” de una Pyme exitosa en el sector vitivinícola de San Rafael – Mendoza, y poder valorar su posible desarrollo en otros casos similares, dentro del marco de las condiciones económicas, políticas y sectoriales del país.

Asimismo se pudo desarrollar exitosamente los objetivos planteados al inicio de nuestra investigación, sobre la existencia de un nuevo modelo de gestión PYMEs en los '90, en donde los factores más destacados sobre el mismo, han sido: la orientación emprendedora, estrategias innovadoras, llevadas a cabo concretamente por alianzas y redes de cooperación empresarial, y una marcada internacionalización de la empresa, frente a los desafíos de los mercados internacionales.

Además, se alcanzó, a través del énfasis colocado en la identificación de capacidades estratégicas y de los factores que establecen la diferencia, comparar el caso bajo estudio, con otras dos firmas colegas del mismo sector y similares estructuras, quedando evidenciado dichas características.<sup>36</sup>

Esta comparación efectuada nos ha puesto de manifiesto ciertos aspectos distintivos que sellaron etapas claves en el despegue y evolución de las compañías tales como: la visión, los acuerdos de cooperación, compromiso emprendedor de reinversión de utilidades, que entre otros íconos evaluados sirvieron de facilitadores, y han dado respuestas claras a nuestras preguntas formuladas al comienzo del estudio, donde se encontraron no un solo individuo que llevó a cabo actividades emprendedoras, sino un conjunto de individuos (entrepreneurial team).

La complementariedad de las distintas habilidades de cada uno de ellos, se pudo cristalizar en la conformación de la compañía, donde la labor en equipo es una de sus misiones más destacadas. (éste ha sido uno de los aspectos destacables en su gestión, donde se han complementado entre ellos para lograr el éxito de la firma).

Podemos enfocar cuatro períodos bien diferenciados, donde se producen los hechos más sobresalientes que nos han confirmado fehacientemente nuestra hipótesis planteada: “... que se

---

<sup>36</sup> Se detalló el caso B, y C, respecto del nuestro estudio del caso “A”, identificando factores y comportamientos de cada uno de ellos.

presenta un nuevo modelo de gestión Pyme que favorece las actividades emprendedoras.....”, a saber:

<u>PERIODO</u>	<u>AÑOS</u>	<u>HECHO ó CIRCUNSTANCIA</u>
I	1987-1990	<b>Fundacional</b> - Conformación del “entrepreneurial team”
II	1991/1992	Se conformó las primeras <b>alianzas</b> : productores, distribuidores y Proveedores de equipos como era I.F.-Se definió el rumbo del negocio Clara <b>visión</b> de los accionistas
III	1993/1997	Se efectuó el contacto con Gal Group- <b>su antena informativa</b> -, se Consolidó su presencia en los mercados en el interior del país, e ingresa a Cap.Fed. y las grandes cadenas de supermercados e Hipermercados. Se abrió un <b>nuevo segmento, VINOS FINOS</b> , y ajusta su estrategia de Negocio. Se <b>profesionalizó</b> la compañía. Etapa de <b>capacitación y Delegación</b> de funciones por parte de los accionistas. <b>Internacionalización</b> de la compañía. Accedió a <b>financiamiento</b> interno Como el externo. (proveedores y bancos locales). Acude a los servicios de Consultoría (Area Marketing, Internacional,local)
IV	1998/2000.	Consolidación de su producto en los mercados domésticos. Premios Internacionales. Compra de otra bodega-marca. <b>Ingresó un accionista Financiero.</b> (BANCO DE INVERSIÓN)

Se denota en este trabajo, una actitud y dinamismo de la firma, en una avenida diferente respecto de la generalidad de las PyMES, que según se expone en el cuadro anterior su evolución responde a un verdadero “**equipo de emprendedores**” que transformó en un éxito a esta bodega, quienes con conocimientos o intuitivamente pudieron ver “más allá de los antiguos modelos de gestión” y captaron los fenómenos que acontecían a nivel internacional, dándoles la capacidad de posicionarse un paso adelante del resto de sus colegas dentro del sector de la vitivinícola.

Los costos de transición son muy elevados para pensar que todas las firmas podrán recorrer este camino encarado por la compañía que nos ocupa, no obstante ello, el presente análisis a puesto en evidencia la existencia de un nuevo modelo de gestión en los '90, que transforma los viejos modelos anteriores, con una fuerte presencia “emprendedora de sus dueños”, conformación de redes de cooperación empresarial, una búsqueda constante de la internacionalización de la compañía, que la han transportado ya fuera del ámbito PYME, para comenzar a jugar un rol de “empresa grande” en su sector..

Queda demostrado, que hay caminos para alcanzar el éxito en una compañía, aplicando un modelo de gestión como el presente estudio empírico llevado a cabo<sup>37</sup>, que seguramente podrá favorecer el desarrollo de nuevas investigaciones en este campo, de gran importancia y actualidad para las PYMES Argentinas.

---

<sup>37</sup> Quedó expuesto en el cuadro comparativo entre los casos A, y los colegas B-C, las diferencias en cada función desarrollada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arocena, José(1984)**- “Le gene et le carnet d’adresses” –Autrement,59 (abril)pp.182-187-En KANTIS,Ed.(1998)- Desarrollo y Gestión de Pymes –Aportes para un debate necesario – UNGS
- Birley, S (1985)** – The role of networks in the entrepreneurial process” – Journal of Business Venturing 1 – En Kantis, H.,(Ed.) Cap.10 – Desarrollo y Gestión de Pymes – UNGS -1998
- Brusco, G** –Revista del Vino – Números del año 1997-1998 – Colección Cámara Empresarios de San Rafael –Mendoza.
- Bolsa de Comercio de MENDOZA** – (1998) Información Estadística, Histórica y Dinámica sobre la Vitivinicultura en la Provincia.
- Binks y Vale (1990)**- Entrepreneurship and Economic Development – Mc Graw Hill
- Bendix, R.(1956)** – Work and Authority in Industry –Berkeley – University of California Press.
- Cepeda, H y Yoguel, G.(1993)** –Las Pymes frente a la apertura y el proceso de integración subregional: Un desafío de reacomodamiento competitivo. Documento de Trabajo n° 13 –I.D.I.- Fundación U.I.A.-Bs As
- Cook, K. S.:** Exchange and power in networks of interorganizational relations. The sociological Quarterly, 18, Winter 1997, en Joseph Szarka 1998, página 315
- Chudnovsky y Porta 1991** – La competitividad internacional – Principales cuestiones conceptuales y metodológica-CENIT
- Costa Campi, M.T.:** La Cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva. Revista de Economía Industrial No 266 MINER 1989
- Coté, M.** By Way of Advice:Growth Strategies for the Market Driven World, Mosaic Press,Chapter Three – 1991 pp 33-49
- Diario LOS ANDES**- Archivos de Suplemento económico dominical – Aspectos y Comentarios de la industria vitivinícola mendocina de los últimos 4 años: Mendoza( 1994/1998)
- Gatto, F.** – La crisis actual de la empresa PYME: Lka ruptura del modelo tradicional y la construcción de nuevas capacidades competitivas. CEPAL, Bs As Junio 1996.
- Gatto, F.** - Desafío de la Internacionalización y el MERCOSUR para las Pymes Argentinas- CEPAL Junio 1994 -
- Gatner,R.** ¿ Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question, American Journal of Small business, 12, pp. 10-35- 1988.
- Gibb A and Ritchie, J,** Understanding, The Process of Starting Small Businesses,European Small Business Journal, 1,1 1982
- Hermosillo, A. y Solá J** (1989) -¿Cómo cooperar? –Ediciones IMPI- En Kantis, Ed. –Cap.10 – Desarrollo y Gestión de Pymes – UNGS 1998
- Jarillo, J.C.**(1988) “ On strategic networks” –Strategic Management Journal, 9 – En KANTIS,H.(ed) – Desarrollo y Gestión de Pymes – Pag. 311-
- Johannisson Ben:** Beyond process and structure: social exchange networks. Internationa Studies of Management and Organization, 1987, XVII, pgs. 3-23, en Joseph Szarka, 1998
- Johannisson Ben** – Apuntes tomados en el curso – Alianzas y Redes – Maestría en Economía y Desarrollo Industrial 1998-1999 – UNGS-1999
- Johnsson, T y Hagg, I.:** Extrapreneurs, betwen markets and hierarchies. International Studies of Management and Organization, XVII: 1987 1 pgs. 34 – 48, en Joseph Szarka 1998, página 318
- Kantis, H.** Alianzas Exportadoras y Gestión Estratégica en las Pymes –Evidencias del caso Argentino- Documento de Trabano n°12 – U.N.G.S. 1997

- Kantis Hugo:** Casos de redes y desarrollo local en América Latina. Documento presentado en el Seminario sobre Globalización, desarrollo local y redes asociativas, IPAC, UNGS, EMPRETEC. Buenos Aires, mayo de 1999
- Kantis, H. (1998)** –Gestión de PyMEs” – Módulo Desarrollo Organizacional. Curso para Maestría en Economía y Desarrollo Industrial, dictado en UNGS. Mimeo.36 pág.
- Koke y Kuklinsky:** 1982 citado en Joseph Szarka, Las Redes en la Pequeña Empresa, Hugo Kantis Ed. Desarrollo y Gestión de Pymes, UNGS Pags. 312-324
- Lazerson, M.H.(1988)**- “Organisational growth and small firm: an autocom of markets and hierarchies? American Sociological Review –53-3-(Junio) –En KANTIS,H. (ed.) –Desarrollo y Gestión de Pymes – Aportes para un debate necesario – UNGS 1998-
- Lorenz, E.H.1988-** “ Neither friends nor strangers: informal networks of sub-contracting in French Industry” –En Gambetta,D (ed) –Trust. –Kantis, H. (ed.) Cap.10 – Desarrollo y Gestión de Pymes – UNGS- 1998
- Masson, Colin** – Apuntes tomados en el curso – Creación de Empresas. Maestría en Economía y Desarrollo Industrial con Especialización en Pymes – Promoción 1998/1999 – UNGS- 1998
- Mason, C** – (1991) –Spatial variations in Enterprise: The geography of new firm formation , in R.Burrows (ed.) Desiphering the Entreprise Culture.
- Mason, C((1997)**- Cración de firmas: el hecho emprendedor – Mimeo – 53 Pág.
- McClelland, D.C.** –The Achieving Society. Princeton.Van Nostrand, 1961
- Mc Clelland, Dc –Winter, D.G** – Como se motiva el éxito económico –México –1970
- Melin, L:** The field of force metaphor: a study in industrial change. International Studies of Management and Organization, 1987, XVII, 1, pgs 24 33 citado en Joseph Szarka (1998)
- Mitchell J. C.:** Networks, norms and Institutions. Network analysis. Syudies in Human Interaction pgs. 2 – 35 The Hague, Mouto en Joseph Szarka,(1998) Pag. 314
- Montebugnoli, E. & Schiattarella, R.:** Consideraciones en torno a los acuerdos entre empresas: Particular referencia a las pymes, en revista de economía industrial, MINER España 1989
- Noteboom, Bart:** Efectos del tamaño de la empresa en los costos de transacción. Desarrollo y Gestión de Pymes, Aportes para un debate necesario. UNGS 1998 H. Kantis H. (Ed)
- OECD:** Technology and the economy. The key relationships. Paris, 1992 página 94 a 96
- i.N.V.( 1998)** – Instituto Nacional de Vitivinicultura de la Provincia de Mendoza y de San Rafael  
Se contó con información de los últimos 5 años,
- I.O.V.(1997)** - Instituto de Vitivinicultura Mundial – Estadísticas e información de los años 1995/1998
- Ohmae, K.:** Global logic of strategic alliances. Harvard Business Review 1989
- Perrow, C. :** Small Firms Netwroks en Nohria N & Eccles R. G. Eds.. Networks and Organizations Boston Mass. Harvard Business Scholl 1992 Pgs. 445 –460
- Penrose, E. (1959)** The Theory of the Growth of the firm. Oxford . Bacioc Blackwell –Citado por P.A.Julien, Cap.I – Desarrollo y Gestión de Pymes –Aportes para un debate necesario – Kantis,H.(Edi) 1998 - UNGS
- Pyke, P. (1988)** – Co-operative practices among small and medium-sized establishments”-Work. Employment and Society, 2.3 – En Kantis , H.(ed.) Cap.,10-Desarrollo y Gestión Pymes – UNGS-1998
- Reynolds, P.David J.Storey y P.Westhead** – Comparaciones regionales de la variación en las tasas de formación de nuevas empresas –En Kantis Editor – UNGS 1998 – Capitulo III

- Reynolds, P, Miller, B. y Maki, W.(1995)** – “Explaining regional variation in business births and deaths” –U.S. 1976-88 – Small Business Economics, 7,389-407
- Rearte, A. Volpato, G. Graña F y Lopez, M.** –Patrones de Nacimiento, Mortalidad y Supervivencia de firmas industriales en un periodo de transición: Un análisis de caso 1989-1994 –Universidad nacional de Mar del Plata, mar del Plata, Sepbre 1998 –Argentina
- Sabel, C.F.** (1989) – “Flexible specialisation and the re-emergence of regional economies” En Hirst, P. y Zeitlin, J (ed.) Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and her competitors –Oxford:Berg. (En Kantis,Ed. – Desarrollo y Gestión de Pymes- UNGS –1998- Pág.. 311.
- Scherer, F.M.(1980)** – Industrial Market Structure and Economic Performance, Chicago, Rand McNally –En Kantis, Ed. (1998) –Desarrollo y Gestión de Pymes:Aportes para un debate necesario. UNGS 1998- Cap.I.
- Scott M. y Bruce R.** (1987) – Five stages of growth in small business -
- Shapero, A.** The Entrepreneurial Event, in Kent CA (ED.) THE Environment for Entrepreneurship, Lexington Books, Lexington: Mass. Pp.20 a 51 , 1984
- Shapero, A. Y Sokol, L.** – Social Dimensions of Entrepreneurship, In CA Kent, DL Sexton, y KH Vesper (Ed), encyclopedia of Entrepreneurship, Englewood Cliffs: Prentice Hall, pp. 70-91 – 1982
- Shapero, A.** –Entrepreneurship and Economic Development, In Naumes, W (Ed)-The Entrepreneurial Manager in the Small Business: Text, readings and cases, Addison-Wesley, Reading: Mass, pp.180-203 – 1978
- Szarka, Joseph:** Las Redes en la Pequeña Empresa, Hugo Kantis Ed. Desarrollo y Gestión de Pymes, Aportes para un debate necesario. UNGS 1998,
- Schlemenson, A.** (1998) – Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflicto en contextos turbulentos .Ed. Piados SAICF –Bs. As . 2° reimpresión:. 286 pág.
- Storey, D(1994)** – Understanding the Small Business Sector” – Routledge, Ch. 5
- Yoguel, G.-Boscherini,E.-** Hacia un modelo interpretativo de las actividades innovativas en las Pymes: Evidencias del caso argentino – DOC.Trabajo - 1996
- Winter,Sidney G. Y Nelson,R.** – In Search of useful theory of innovation – Paper presentado en una conferencia in Cambridge, Verano 1975 – North Holland-



## ANEXO I: - Términos y vocablos en la Industria Vitivinícola y Subproductos

### **VIÑADORES:**

Los viñadores son los padres de la vitivinicultura universal. Representan el grupo primigenio que nos habla de la uva y del vino. Integran el conjunto de plantadores de semillas, estacas y de hacedores de mugrones, han adquirido la paciencia indispensable que observa cómo el germen se transforma en fruto.

Estos están agremiados en Mendoza desde 1918 al "Centro de Viñateros de Mendoza", cambiando de nombre en 1944, llamándose "Asociación de Viñateros de Mendoza", de 3100 asociados.

### **BODEGUEROS TRASLADISTAS:**

Grupo de viñadores que buscan la seguridad que pueda producirles la transformación en vino de sus uvas percederas. No se conoce bien su origen del nombre, pero parece que se llamó así, porque, una vez elaboradas sus uvas, vendían el vino en la misma zona de producción mediante simples traslados a las bodegas llamadas mayoristas o exportadoras, como una especie de acopiadoras de producto, que luego lo negociaban fuera del lugar de origen.

Los trasladistas han sido los primeros en dar el paso en el proceso de integración vitivinícola.- Esta actividad, casi inexistente en nuestros días, producto de la integración que se realizó de sus actividades, como único factor para no desaparecer.

### **BODEGUEROS EXPORTADORES, INTEGRADOS:**

Son aquellos bodegueros que elaboran el vino en las zonas de producción y que luego lo venden, casi totalmente, fuera de ellas, dentro del ámbito de la República.

El nombre en realidad es ambiguo, pues nunca fueron realmente exportadores. Estos bodegueros son un grupo homogéneo y reducido que dirige y orienta la vitivinicultura argentina. Son los comercializadores de la producción vínica a través de sus bocas de expendio y plantas fraccionadoras distribuidas a lo largo y ancho del país.

Poseen marcas propias acreditadas e invierten sumas grandes en publicidad para hacer conocer sus productos. Son dueños de más del 75% de capacidad de molienda y de la vasija vinaria.

De este enfrentamiento nace habitualmente el precio, no siempre justo, de la uva y del vino, que se paga a largos plazos y sin intereses a los productores. (donde los viñadores cargan con la peor parte)

Están nucleados en "Centros o cámaras de Bodegueros Exportadores, y en Mendoza en "Centro de Bodegueros", fundado en 1934 y que cuenta con más de 300 socios.

En el orden nacional se agrupan en la ASOCIACION VITIVINICOLA ARGENTINA (A.V.A.) fundada en 1904.

### **INTEGRACION DEL CICLO VITIVINICOLA**

Propiciar la integración del ciclo vitivinícola tiene una gravitación extraordinaria, vinculada a la producción y distribución de la riqueza que emana de las vides y el vino.

En el complejo vitivinícola aparecen como exponentes principales los productores, los bodegueros trasladistas, los mal llamados bodegueros exportadores, y los fraccionadores simplemente. En nuestro país hay una integración en la industria de aproximadamente un 40%.

### **CONTRATO DE MAQUILA:**

Esto está legislado por las Leyes nacionales 17.662, 18.600 y decreto reglamentario 20.880. Las provincias vitivinícolas dictan a su vez, las “adecuaciones” respectivas.

Conforme al contrato firmado, el productor lleva sus uvas a un bodeguero inscripto para que éste realice la molienda y elabore el vino. A su vez, el elaborador se obliga a cuidarlo y mantenerlo en su establecimiento hasta una fecha que habitualmente se fija para el 31-1- del año siguiente a la molienda, este plazo, a veces, suele ser mayor.

El bodeguero entrega 100 litros de vino con el grado que se estipule por cada 120 o más kilos de uva recibidos, esta última cantidad es variable según la calidad de las uvas y las estipulaciones contractuales que deben responder a la reglamentación que se dicta anualmente. Si el viñador no retira el vino en la época establecida, debe pagar al bodeguero un alquiler por la vasija ocupada. El precio de la elaboración por litro se fija también anualmente, pudiéndose hacer efectivo en pesos o en especie.

En concreto se puede expresar que:

- a) El auge de la maquila es una consecuencia directa de falta de integración del ciclo vitivinícola
- b) B) A veces los costos de elaboración resultan muy gravosos, a los que suele agregarse mermas legales, sellados, etc
- c) C) el viñador se le exige a veces hasta 13.5 grados baumé en las uvas, que no es lo mismo que grado alcohólico de vinos, que significa algo más. Esto beneficia al bodeguero, que conoce la alquimia de la hidratación.
- d) El prorrateo también suele perjudicarlo, pues, cuando los cupos de maquila son pequeños, esto dificulta la comercialización
- e) Cuando se demora la venta de vinos, el maquilero se verá compelido a hacerlo bajo el apremio de circunstancias, como carencia de vasija donde trasladarlos, y el comprador será en última instancia el bodeguero que realizó la elaboración
- f) Los contratos de maquila incluyen a favor del elaborador los subproductos vínicos: orujos, semillas, borras, etc. Que son valores apreciables y que pertenecen al viñador
- g) En definitiva el contrato de maquila existe una parte más débil que es el viñador.

Aproximadamente el 90% de la producción no integrada de uva se procesa mediante contrataciones de maquila.

### **LA VENDIMIA:**

Es llamada así la cosecha de la uva, la más famosa de las cosechas.

Las uvas van madurando cuando se aproxima el otoño y el verano comienza a retirarse tímidamente. El trabajo es rudo y las ganancias suelen ser pagadas por kilo de uva o más por cada gamela cosechada, a veces, suele haber diferencia, ya sea se coseche uvas tintas o blancas.

Dentro del ritmo de cada año, pasan los días, y la cosecha finaliza a fines de marzo y comienzo de abril de cada año.

## CLASES DE VINOS

Las variedades de cepajes son extraordinariamente numerosas, como la variedad en los vinos. Originariamente se conocen dos clases de vino: tinto y blancos, divulgándose más los primeros que los segundos.

En nuestro país el art. 17 de la ley 14.878 clasifica a los vinos en: de mesa, generosos, especiales, espumosos, gasificados, compuestos y regionales, siendo éstos últimos los vinos genuinos elaborados en las provincias de La Rioja, Catamarca, San Luis, Córdoba, Jujuy y Salta..

No obstante la clasificación vulgar se refiere únicamente a tintos, blancos, claretes y rosados.

Los vinos tintos son de alta coloración, se elaboran a partir de “uvas tintas”, practicando una re-fermentación con hollejo que los carga de minerales haciendo más tónicos y densos, a veces, por esta última cualidad, se los ha llamado, simbólicamente, vinos masticables.

Los vinos blancos son llamados así por su color y tonalidades, aunque vinos blancos no existen en la realidad. Se elaboran sin el concurso del hollejo. Son más simples, con menos valores nutritivos y pueden ser de “gota” o de “escurridor”. No resisten a largas estadías en botellas, y luego de seis años comienzan a perjudicarse.

Los franceses llaman “vin de gout” a los mejores vinos blancos de primera presión. Los de segunda, tercera ó cuarta presión, son llamados suites, o de menor calidad.-

En Argentina, los vinos blancos y tintos gozan de mayor graduación alcohólica que en Europa, y los técnicos dicen figuradamente “que tienen más sol”.

Los vinos tintos maduran más lentamente que los blancos, y dependen, en buena medida, de la vasija y temperatura.

Los vinos rosados son los que se obtienen de uvas rosadas o de mezclas de blanco con pequeñas cantidades de tinto, y aún simplemente de tinto de poco color.

En Francia se los llama “roses”, en Alemania, “schiller”, y en Italia, “rossi o rosati”.

Los vinos rosados, integran la masa más grande de producción mundial de vinos.

Ahora bien, a título únicamente de mención, además de esta clasificación, se desprenden muchos otros nombres, algunos curiosos, como

Vino moro: que no ha sido “bautizado”.

Vino de agujas: cuando es áspero y picante

Vino cristiano: que tiene agua

Vino de dos orejas: fuerte y seco

Vino una oreja: delicado y generoso

Vino de garrote: que se extrae a fuerza de viga, torno y prensa

Vino de lágrimas: el que se hace con el mosto que destila la uva sin exprimir

Vino de pasto: es el común que se bebe durante la comida

Vino de solera: el más añejo y generoso

Vino de yema: es el de el medio de la cuba

Vino paleón: el que se tiene por malo y ordinario

Vino de café: (el café no tiene nada que ver con su elaboración). Se lo prepara desde no hace mucho en Francia. Tiene un color intermedio entre el tinto y el clarete, y se los bebe en “cafeterías en Francia”.-

**La edad del vino:**

Los vinos tintos tienen una edad óptima entre los cinco y once años, después empieza la decrepitud, y esta condición no gratifica a nada ni a nadie. Los blancos llegan a la decadencia mucho antes, su vida óptima se extiende hasta los seis años.

Los vinos durante su existencia pasan por cuatro períodos: "infancia", o sea, la primera etapa cuando se engendran del mosto, "juventud", durante la cual se perfeccionan depurándose de muchas sustancias superfluas; "madurez" que es cuando atesoran el máximo de virtudes, y finalmente la "vejez" que termina con su natural decadencia.

Los vinos más estacionados no son forzosamente los mejores; para que sean verdaderamente buenos necesitan tener calidad de origen. Un buen vino nuevo puede adquirir una excelente vejez, en cambio, un vino común podrá mejorar algo con el estacionamiento, pero nunca llega a desmentir su origen bastardo.

**CHAMPAÑA:**

Es el vino espumante originario de la región francesa de Campagne. Divulgado universalmente, es raro encontrarlo traducido en etiquetas o marbetes.

Se asevera que en el siglo XVIII, un monje benedictino de la Abadía de Houtvillere, tuvo la idea de crear un vino espumante muy exquisito. Ese vino se llamó champagne y su creador se lo conocía por Dom Perignon, viejo y ciego, era el mejor catador de la zona.

Se elabora en la Champagne francesa, que es la parte oriental de la cuenca parisiense, que posee un suelo gredoso, con calizas, arcillas y arenas silíceas. Francia dictó una ley el 22 de Julio de 1927, que establecía que sólo los vinos elaborados con "uva de esa región tenían derecho a llevar el nombre de **champagne**.

Es elaborado con especial cuidado con uvas "pinot blanca" y su carácter espumante se da con una fermentación secundaria que se realiza en botella con corchos bien asegurados.

**VINO PATERO**

Estos vinos son muy especiales, y los españoles son muy afectos a esta clase, ya que se pisan a pie descalzo. Igual preferencia se advierte en parte de la colonia italiana.

Estos vinos son de factura doméstica, y los elaboran personas sin conocimientos enológicos, los cuales se guían por procedimientos empíricos transmitidos de generación en generación, con todas sus virtudes y defectos.

**ORUJO:**

Es lo que queda después del prensado de la uva y consta del 50% del hollejo fresco, 25% de pepitas y 25% de raspones o escobajos.

Se calculan unos 20 Kg más o menos, de orujo por cada 100 kg de uva macerada.

Se lo destina para obtener alcoholes, grapas, aguapié, aceites, etc. También como mezcla para bonos orgánicos.

### **BORRAS o “HECES” VINICAS**

Sedimentos semisólidos que aparecen después de la fermentación como asentamientos de los vinos, ellos quedan en el fondo de las vasijas cuando se efectúan los trasiegos.

Se extrae de ellos alcohol, ácido tartárico,. En Europa se suele hacer un vino con esto, deficiente, llamado precisamente “vino de heces”.

### **ALCOHOL VINICO**

El más noble de todos los subproductos. Se extrae de los orujos, borras y vinos averiados, picados, etc.

De 100 litros de borras puede obtenerse entre 11 y 20 litros de aguardiente, con un 50% en volumen de alcohol.

### **ACEITE DE UVA**

Más apropiado sería llamarlo “aceite de semillas de uva”. Es comestible y se lo receta como anticolesterigeno, antidispéptico, etc. En Argentina este producto es casi desconocido y sin utilización, pero en Europa es utilizado desde hace dos siglos.

### **MOSTOS SULFITADOS**

Se obtienen incorporando al mosto virgen ( no en proceso de fermentación) 1 ½ gramos por litro de anhídrido sulfuroso.

En nuestro país se elabora mayoritariamente mostos sulfitados blancos. El mosto sulfitado se emplea particularmente en la elaboración de mosto concentrado y de jugo de uva.

### **MOSTOS CONCENTRADOS:**

Se obtienen por deshidratación del zumo de la uva, y se los destina casi exclusivamente a la elaboración de vinos licorosos, para el endulzado del vino, vermouth, entre otros destinos.

### **MISTELA:**

Son mostos alcoholizados antes de la fermentación. Legal y prácticamente no se los puede llamar vinos, porque no hay transformación de azúcar en alcohol sin formación de glicerina ni ácidos volátiles, que son productos secundarios de la fermentación alcohólica, presentes en todo vino. No obstante, los mismos sirven de base para la elaboración de vinos especiales. Su grado de alcohol oscila entre 15 y 18 grados como máximo.

### **VINAGRE:**

Este término no es nada agradable para los bodegueros. ¿Que es el vinagre? Es un derivado vínico que se obtiene por fermentación, en que el alcohol de un vino preferentemente seco, del cual procede, se ha transformado casi totalmente en ácido acético.

Debe tenerse en cuenta que los vinos deficientes o picados no son los mejores para la elaboración del vinagre.

Al contrario, es exacta la expresión: “sólo es un buen vinagre, el que procede de un buen vino”.

## ANEXO II- INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA

Este organismo fue creado por ley 14.878, sancionada el 23 de octubre de 1959, promulgada el 6 de noviembre y publicada el 25 del mismo mes y año.

Inicia sus actividades en el 6º piso de la Bolsa de Comercio de la ciudad de Mendoza.-

Cuenta con más de 48 dependencias entre seccionales, distritos y laboratorios propios. El 6 de noviembre se recuerda el día de esta importante institución rectora de la vitivinicultura argentina.

Dentro de la ley referida, existe el Art. 17 referido a los VINOS que es importante mencionarlo textual:

“ A los efectos de la presente ley se considerará. A) vinos genuinos a los obtenidos por la fermentación alcohólica de uva fresca y madura o del mosto de la uva fresca, elaborados dentro de la misma zona de producción, y a estos efectos la reglamentación fijará los grados de Baumé mínimos de las uvas, según las zonas y las condiciones climáticas.

“ En consecuencia, ningún otro líquido, cualquiera sea su origen o composición, podrá designarse con el nombre de vino, precedido o seguido de cualquier adjetivo, excepto los especificados más adelante:

b) vinos especiales ( licorosos y/o generosos)

c) vinos espumosos, champaña o champagne; (ver Anexo I)

d) vino gasificado

e) vino compuesto (vermouth, quinado o tónico)

f) productos analcohólicos de la uva

g) chicha de uva

h) mistela (ver Anexo I)

i) aguardiente de vino, pisco y brandy

j) grapa o aguardiente de orujo

k) alcohol vínico

l) los productos o subproductos-(ver Anexo I)

m) toda bebida que presente características similares a las definidas, pero que haya sido obtenida por procedimientos distintos a los enumerados, serán calificadas como bebidas artificiales”.

La respectiva ley 14.878 de I.N.V., ha tenido varias iniciativas de reforma, años 1970, años 1972, 1973 1979, y otras que le siguieron a los efectos de incorporar aspectos tales como: tipificación, diversificación, exportación, creación de viveros, promoción vitivinícola, conquistas de mercado, representaciones en congresos internacionales, etc., las cuales han modificado y/o modernizado a la misma, haciéndola más dinámica y sujeta a la realidad que vive hoy la industria.

Asimismo, con la sanción de la Ley Nacional de Alcoholes 24566 promulgada el 10 de octubre de 1995, se le encomienda al INV el control de la producción, circulación, fraccionamiento y comercialización de los alcoholes etílico y metílico.

**ANEXO III- Características personales del empresario, o habilidades y atributos que debe tener, según algunos estudios<sup>38</sup>**

1) ESTUDIO DE HORNANDAY	2) Estudio de Gibbs	3) Estudios de Welsh & White
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Confianza en si mismo</li> <li>b) Perseverancia, determinación</li> <li>c) Energía, diligencia</li> <li>d) Ingenio</li> <li>e) Habilidad para calcular los riesgos</li> <li>f) Necesidad de logro</li> <li>g) Creatividad</li> <li>h) Iniciativa</li> <li>i) Flexibilidad</li> <li>j) Respuesta positiva frente a los cambios</li> <li>k) Independencia</li> <li>l) Experiencia</li> <li>m) Dinamismo, liderazgo</li> <li>n) Versatilidad, conocimiento del producto, mercado, máquinas, tecnología</li> <li>o) Habilidad para llevarse bien con las personas</li> <li>p) Receptividad a las sugerencias y críticas</li> <li>q) Orientación hacia el beneficio</li> <li>r) Percepción</li> <li>s) Optimismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) )iniciativa</li> <li>b) Capacidad fuerte de persuasión</li> <li>c) Habilidad de toma de riesgos moderados</li> <li>d) Flexibilidad</li> <li>e) Creatividad</li> <li>f) Independencia/autonomía</li> <li>g) Habilidad de resolver problemas</li> <li>h )Necesidad de logro</li> <li>i) Imaginación</li> <li>j) Creencia fuerte en la capacidad de forjarse un destino</li> <li>k) Liderazgo</li> <li>m) Trabajo fuerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Buena salud, resistencia, capacidad de trabajar largas jornadas.</li> <li>b) Necesidad básica de dirigir y controlar</li> <li>c) Confianza en si mismo</li> <li>d) Sentido intenso del concepto de urgencia</li> <li>e) Visión comprensiva</li> <li>f) Realismo</li> <li>g) Gran habilidad conceptual</li> <li>h) Poca necesidad de status</li> <li>i) Enfoque objetivo en las relaciones interpersonales</li> <li>j) Gran estabilidad emocional</li> <li>k) Atraídos por retos, no por el riesgo</li> </ul>
<b>4) ESTUDIOS DE TIMONS.</b>		
<p><u>Deseables y adquiribles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Compromiso total, determinación y perseverancia</li> <li>b) Motivación al logro y al crecimiento</li> <li>c) Orientación hacia la oportunidad</li> <li>d) Orientación hacia metas específicas</li> <li>e) Toma la iniciativa</li> <li>f) Responsabilidad personal</li> <li>g) Capacidad para resolver problemas</li> <li>h) Conocimiento verídico</li> <li>i) Búsqueda y uso de retroalimentación</li> <li>j) Centro de control interno</li> <li>k) Tolerancia por la ambigüedad, la</li> </ul>	<p><u>Atributos no tan aprendibles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Alta energía, buena salud, estabilidad emocional.</li> <li>b) Creatividad e innovación</li> <li>c) Alta inteligencia y habilidad conceptual</li> <li>d) Visión y capacidad de inspirar</li> </ul>	<p><u>Actitudes empresariales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Imaginación sobre como hacer el trabajo</li> <li>b) Todo es posible si usted piensa que lo puede hacer</li> <li>c) Si usted no sabe que es imposible hacerlo, usted tratará y lo hará</li> <li>d) La copa está a medio llenar, no medio vacía</li> <li>e) Haga cosas diferentes</li> <li>f) Producir dinero es más divertido que gastarlo</li> <li>g) Enorgullézcase de sus</li> </ul>

<sup>38</sup> Honnanday, J.A.(1983) y Varela, V.R. (1996)

<p>presión y la incertidumbre</p> <p>l) Toma y compartimiento de riesgos calculados</p> <p>m) Baja necesidad de poder y status</p> <p>n) Integridad y confiabilidad</p> <p>o) Capacidad de decisión, sentido de urgencia y paciencia por el logro</p> <p>p) Capacidad de trabajar y de aprovechar las fallas</p> <p>q) Capacidad de conformar un grupo y construir héroes en el grupo.</p>		<p>logros, es contagioso</p> <p>h) Haga el pastel más grande no gaste tiempo cortando pequeñas rebanadas</p>
--	--	--

### 5) ESTUDIO DE MC BEER

#### Conjunto de logro

- a) Buscar oportunidades y tomar la iniciativa
- b) Ser persistente
- c) Exigir eficiencia y calidad
- d) Correr riesgos moderados
- e) Buscar información

#### Conjunto de planificación.

- f) Establecer metas
- g) Planificar y hacer seguimiento sistemáticamente

#### Concepto de poder

- h) Ser persuasivo y crear redes de apoyo
- i) Tener auto-confianza.

## ANEXO IV- SUPERFICIE MUNDIAL CON VID – EVOLUCION EN MILES DE HECTAREAS

PAISES	1981-85	1986-90	1993	1994-95	1996-99(*)
ESPAÑA	1.622	1508	1281	1235	1200
ITALIA	1215	1073	1011	935	950
FRANCIA	1094	995	940	930	960
TURQUIA	794	630	567	560	550
EE.UU.	337	320	308	305	310
PORTUGAL	369	385	272	267	265
RUMANIA	302	262	251	250	254
IRAN	186	224	229	245	243
ARGENTINA	314	259	205	208	230
OTROS	3590	3072	2696	2660	2600
TOTALES	9.823	8.727	7.954	7798	8000

(+) Datos estimados propios del autor, en base a información recogida en Internet y de información que maneja el sector bodeguero.

FUENTE: boletín de la OIV –Vol. 69-789-790 – AÑO 1996

## EVOLUCION DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE UVA. ( miles de quintales métricos)

PAISES	1981-85	1986-90	1993	1994-95	1996-99(*)
ESPAÑA	59503	54975	45675	31.504	30.300
ITALIA	112.200	99.963	97.454	86.333	81.000
FRANCIA	79.192	81.238	66.570	70.445	73.400
TURQUIA	37.411	34.342	37.000	25.600	24.200
EE.UU.	51.293	50.826	54.640	53.000	50.000
CHINA	3.000	7.6888	13.548	16.200	20.000
CHILE	7.161	10.049	17.320	14.510	17.000
IRAN	8978	12.855	18.351	18.900	21.000
ARGENTINA	29.750	29.534	19.410	26.500	31.000
OTROS	228.684	213.974	175.761	178.400	190.000
AFRICADELSUR	10.913	11.993	12.522	13.200	15.300
TOTALES	628.084	607.387	558.251	547.200	560.400

(\*) Datos proporcionados por el autor en base a información recogida en Internet y por los datos recabados de los industriales del sector

FUENTE: Boletín de OIV vol.69-789-790 – AÑO 96

## ANEXO V- EVOLUCION DE LA SUPERFICIE IMPLANTADA CON VID. ( Mendoza, San Juan y el resto país)

La provincia de Mendoza es el centro vitícola más importante del país. Además, la viticultura constituye una de las principales actividades económicas de la provincia, la cual muestra un crecimiento en el valor de la producción de la uva, entre la temporada 97/96 y la temporada 90/91 de casi un 162%, aunque con algunas oscilaciones en las temporadas intermedias. en las últimas décadas ha alcanzado un alto grado de desarrollo del sector, puesto de manifiesto en el mejoramiento de los cepajes y en el perfeccionamiento tecnológico.

Entre 1990 y 1998, la participación del valor agregado vinícola en el PBG de la provincia de Mendoza, ha oscilado en un 3.1%

Asimismo la provincia de Mendoza, es la productora principal de vid del país, con casi 145.000 has, que equivalen aproximadamente a un 70% de la superficie total implantada del cultivo en el país al año 1998.-

A su vez, elabora casi el 75% de la producción nacional de vinos. La cantidad de hectáreas implantadas es seguida por la provincia de San Juan con algo más de 49.000 has ( o sea 23% de la superficie implantada a nivel país al año 1998), y que elabora el 20% de los vinos a nivel nacional.

A continuación se desarrollará la evolución de la superficie implantada con vid, a nivel país, desde el año 1979 al 1998.

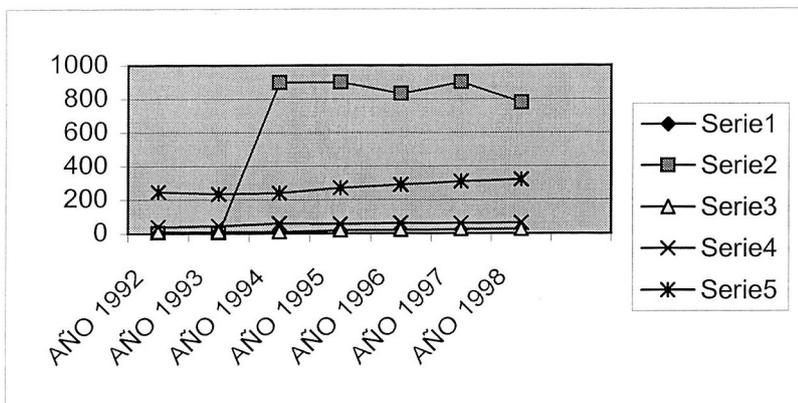
AÑO	MENDOZA		SAN JUAN		Resto del País %	TOTAL Has
	Has	P.Relat.%	Has	P.Relat.%		
1979	230.925	73,00	58.23	18.40	8.61	316.356
1980	232349	72.69	58.203	18,40	6.69	319.632
1981	233690	72.60	59517	18,62	8.74	321.905
1982	234808	72.38	60072	18,66	8.74	324.408
1983	232096	72.08	61243	18.88	8.90	321.976
1984	217936	71.23	61220	19.01	8.97	305.982
1985	208075	70.58	60612	19.81	9.00	294.822
1986	199134	70.20	61215	20.42	9.00	283.674
1987	190982	69.52	59000	20.80	9.08	274.706
1988	185069	68.96	58780	21.40	9.07	268.386
1989	178324	68.53	58967	21.97	9.28	260.200
1990	146709	69.74	57741	22.19	8.32	210.372
1991	145651	69.60	46150	21.94	8.37	209.269
1992	145218	69.56	46100	22.03	8.48	208.753
1993	145429	69,63	45628	21.95	7.94	208.864
1994	144539	68.88	46841	22.43	8.45	209.839
1995	144174	68.53	47571	22.67	8.43	210.392
1996	143764	68.23	48486	23.05	8.54	210.698
1997	143000	68.30	48929	23.22	8.70	219.400
1998	146.400	69.00	49010	23.00	8.00	230.000

FUENTE: INV Form.1615 h/1989 desde 1990 form. 1787 y datos recogidos por el Autor en el curso de la investigación del caso.

EVOLUCION EN EL CONSUMO VINOS ( salidas al consumo - Saldos promedios-

(EN MILES HECTOLITROS)

PRODUCTO	AÑO 91	AÑO 1992	AÑO 1993	AÑO 1994	AÑO 1995	AÑO 1996	AÑO 1997	AÑO 1998
Vino de Mesa	1.155	1.107	1.019	897	899	832	900	779
Espumosos	8	10	11	12	20	22	26	27
Regional	38	39	45	60	57	62	61	65
VINO	210	246	235	240	270	290	308	320



Vino Común Serie 2  
 Vino Regional Serie 3  
 V.Espumoso Serie 4  
 Vino Fino Serie 5

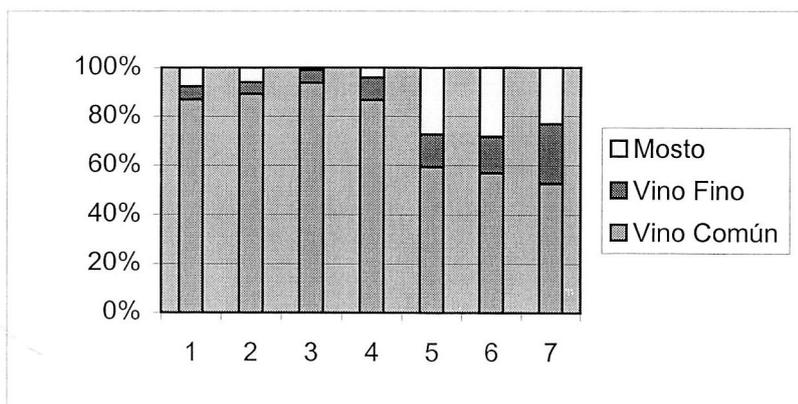
FUENTE DE INFORMACION: I.N.V. -1998 - Fundación PRO-MENDOZA-1998

INGRESOS DEL SECTOR VITIVINICOLA PARA LA PROVINCIA DE MENDOZA -1991 - 1997

AÑO	Mill.de u\$s	Participación R Relativa (%)		
		Vino Común	Vino Fino	Mosto
1991	164.7	86.8	5.4	7.8
1992	197.8	89.2	4.8	6.1
1993	206.5	93.6	5.4	1
1994	132.3	86.7	9.1	4.2
1995	122.1	59.2	13.3	27.4
1996	208.6	56.8	14.9	28.3
1997	279.6	52.5	24.2	23.3

Fuente: Datos de la Bolsa de Comercio de Mendoza y del I.N.V. - 1998

PARTICIPACION RELATIVA EN EL INGRESO DEL SECTOR VITIVINICOLA AÑO 1997

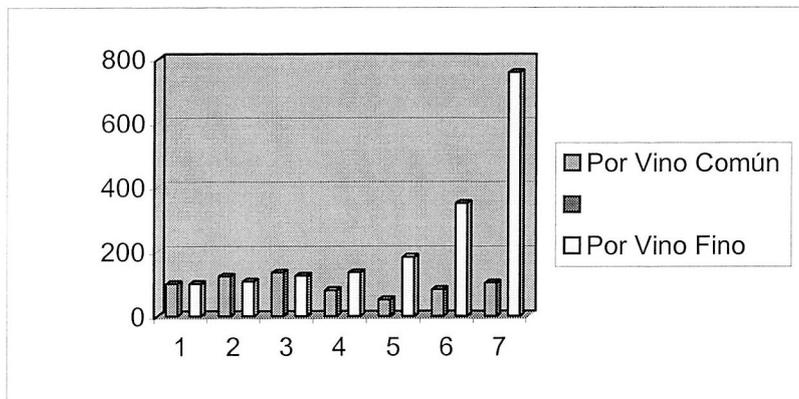


**ANEXO N° VII**

**INCIDENCIA EN EL INGRESO DEL SECTOR VITIVINICOLA POR VINOS DE MESA Vs VINOS FINOS**

Período 1991 - 1997 - BASE: 1991 =100

AÑO	Por Vino Común	Por Vino Fino
1991	100	100
1992	123	107
1993	135	125
1994	80	135
1995	51	183
1996	83	350
1997	103	759

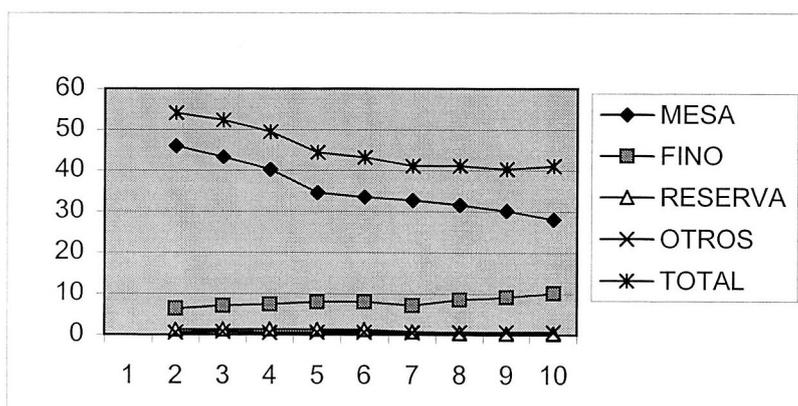


FUENTE: Se calculó como cantidad despachada por el precio promedio de traslado para vinos comunes y para vinos fino se toma su valor FOB. El valor FOB de 1991 a 1995 se estima en base a Declaración de Cumplido Embarque parcial "0" y para 1996 y 1997 se tomaron las Guías de Exportación - INV 1997.-

**CONSUMO PER CAPITA POR TIPO DE VINOS EN EL PAIS**

( En litros por habitante) - Períodos anuales 1990-1998

Período	MESA	FINO	RESERVA	OTROS	TOTAL
1990	46.02	6.29	1.28	0.56	54.15
1991	43.25	6.98	1.36	0.81	52.39
1992	40.24	7.36	1.37	0.58	49.53
1993	34.54	7.94	1.33	0.62	44.43
1994	33.43	7.95	1.24	0.61	43.22
1995	32.71	7.08	0.81	0.51	41.08
1996	31.51	8.49	0.47	0.63	41.09
1997	30.11	9.12	0.38	0.71	40.29
1998	28.01	10.11	0.41	0.73	41.11



FUENTE: Datos del INV 1997, y datos recabados por el autor en la investigación.-

ANEXO N° VIII

**LA VITIVINICULTURA EN EL MERCOSUR**

(Exportaciones Argentinas al Mercosur)

VINO DE MESA - ( EN MILES DE HECTOLITROS)

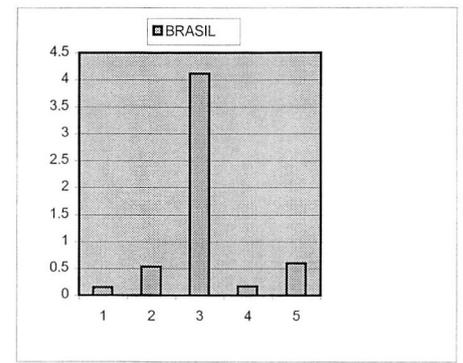
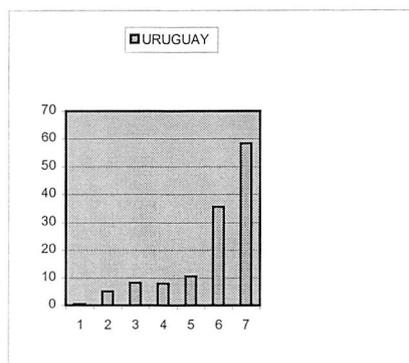
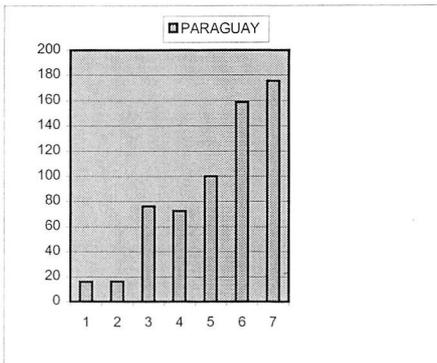
DESTINO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
BRASIL			0.152	0.532	4.112	0.17	0.601
PARAGUAY	15.772	16.173	76.135	72.508	99.978	158.634	175.602
URUGUAY	0.504	5.111	8.257	7.993	10.539	35.61	58.301
<b>TOTAL</b>	<b>16.286</b>	<b>21.284</b>	<b>84.544</b>	<b>81.033</b>	<b>14.751</b>	<b>194.261</b>	<b>234.504</b>

Vino FINO y RESERVA - En miles de Hectolitros

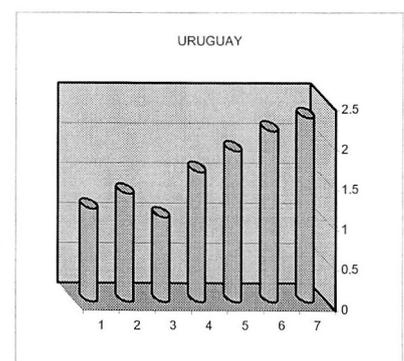
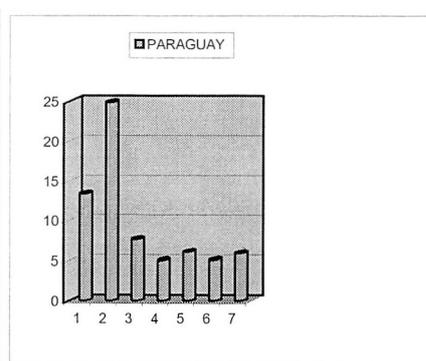
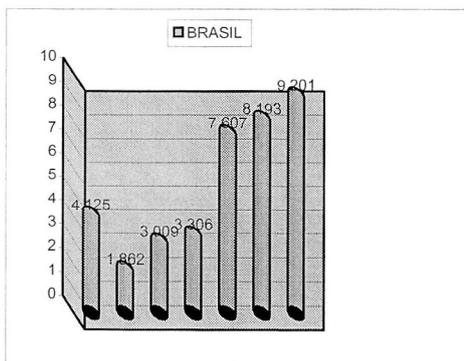
DESTINO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
BRASIL	4.125	1.862	3.009	3.306	7.607	8.193	9.201
PARAGUAY	13.37	24.866	7.627	5.035	6.072	5.082	5.902
URUGUAY	1.158	1.351	1.054	1.624	1.886	2.133	2.301
<b>TOTAL</b>	<b>18.653</b>	<b>28.099</b>	<b>39.789</b>	<b>49.754</b>	<b>15.565</b>	<b>15.408</b>	<b>17.404</b>

FUENTE: INV - Permisos de embarque parcial disponibles "0" - ANA- hasta 1995 y Guías 1996/97-Exportación y datos recabados de la Bolsa de Comercio de Mendoza - 1998.-

EVOLUCION EN VINO DE MESA



EVOLUCION VINOS FINOS - RESERVAS



## ANEXO IX - PROCESO DE CREACION DE EMPRESAS

<b>ETAPAS</b>	<b>CONDICIONES NECESARIAS PAA EL ÉXITO</b>	<b>IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES REALIZADAS</b>	<b>FACTORES FACILITADORES</b>
Reynolds 1998	Shapero 1978	Carter et. Al 19988	
Concepción de la Idea	Desplazamiento o Acción disparadora	Esta intentando seriamente iniciar un negocio y que hecho (desplazamiento) lo motivó a ello	*Desempleo, insatisfacción laboral ( PUSH) *Oportunidades Importantes en el mercado *Necesidad de logro, de independencia ( PULL)
Gestación	*Disposición a actuar	*Gestión de información sobre formas societarias, Franchise, Licencias *Realizó cursos que lo ayuden a definir su negocio *Buscó socios *Evaluó sus capacidades, experiencias o conocimientos y planeó su negocio sobre ellos	*Existencia de instituciones públicas o privadas que brinden informes y asesoramiento *Existencia de escuelas de negocios en la Universidad u otras Instituciones.
Infancia	*Credibilidad *Conocimiento y habilidades sobre producto, tecnología *Asesoramiento para evaluar la idea	*Desarrollo prototipos *Contactó con clientes y proveedores *Realizó estudios de mercado *Observó emprendedores exitosos y desde su óptica y se contactó o solicitó información o consejos	*Existencia de laboratorios, universidades o instituciones tecnológicas *Existencia de empresas incubadoras *Entramado empresarial denso y receptivo *Servicios de consultoría *La existencia de una cultura empresarial local con líderes, ejemplos exitosos, acumulación de conocimientos en su sector específico y redes formales o informales de circulación de información
Adolescencia	*Disponibilidad de los recursos y asesoramiento para su planificación	*Preparó un plan de negocios *Solicitó asesoramiento contable	*Servicios de asesor contable, impositivo y de gestión
	*Disponibilidad de recursos	*Compró o alquiló local, maquinas o herramientas *Gestionó u obtuvo financiamiento	*Facilidades de instalar un parque industrial *Servicio de asesoramiento sobre fuentes de financiamiento y armado de carpetas *Sistema de garantías recíprocas
		Contratación de empleados *Ventas regulares con cash flow positivo *Registración legal	*Legislación de contratación Reciproca.

Fuente: REARTE, A., VOLPATO, G., GRAÑA, F., y LOPEZ, M., Patrones de Nacimiento, Mortalidad y Supervivencia de firmas industriales en un período de transición: Un análisis de Caso 1989-1994, Universidad Nacional de Mar del Plata – Septiembre 1998 .Argentina

## **ANEXO X- PROYECCIONES Y PLANES FUTUROS EN LOS PROXIMOS 5 AÑOS:**

Los comentarios que a continuación se mencionan, son estratégicos y fundamentales que hacen a aspectos confidenciales de la firma bajo investigación.

Al igual que los datos vertidos a lo largo de la investigación, se han mantenido en “confidencialidad” el nombre y datos precisos de la empresa bajo estudio, al igual que el nombre real de sus accionistas, utilizándose para ello “nombre fantasía”, no obstante los hechos y planes se acercarán a la realidad de la firma, sin por ello “ventilar planes o estrategias empresariales”.

### **-DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS.**

Recientemente, con la adquisición de una prestigiosa marca tradicional de vinos finos, la empresa sinergizará toda su actual estructura, volcándose fuertemente al mercado exportador con productos de calidad. ( su foco está dado en un crecimiento muy fuerte en vinos FINOS).-

El mercado Asiático, la consolidación en el Mercosur, y un desarrollo fuerte y contundente en los países de la “triada”, EE:UU. , U.E. y Japón, éste último con un crecimiento en el consumo, muy bajo respecto de la media mundial, y con un potencial muy interesante para crecer en la franja de VINOS FINOS.

### **AMPLIACION DE CAPACIDAD DE PLANTA:**

Con la adquisición de la marca reciente, adiciona a su estructura productiva, una planta procesadora de vinos finos de óptimas condiciones y capacidad productora, que le permite con mínima inversión en activos, sumarla a su producción propia.

### **NUEVAS MARCAS:**

Saldrá al mercado local e internacional con nuevo y rediseño de “etiquetas y marcas”, a fin de renovar y ganar agresivamente nuevos mercados externos.-(sobretudo mercados Asiáticos y Japón).

### **ALIANZAS:**

En este sentido, la firma ha sido “pionera en estos aspectos” y fueron la base de su éxito. Tal es así que recientemente, junto con otras prestigiosas empresas de la misma ciudad de San Rafael, está suscribiendo una experiencia novedosa y nueva para su mercado, como es la mejora de “competitividad “ de los productores, con financiamiento de un Banco Nacional, administrando un fideicomiso, para el desarrollo y producción de más de 3000 has en San Rafael, que se transformarán en varietales de vinos finos, que agrupará a más de 500 productores de la zona, y dará un empleo directo a más de 2000 trabajadores rurales. Se estima que se invertirán más de U\$S 15,0MM en los próximos 5 años.

Por supuesto, mantener sus actuales alianzas estratégicas logradas hasta el momento, y la incorporación al Staff de la compañía, a funcionarios de su “antena informativa”, como miembro activo, quién llevará adelante su “plan estratégico global a 5 años”, y es el factor innovador y clave de su plan.( Más precisamente nos estamos refiriendo al Ing. Bruce Lee.

#### ACCIONISTAS:

Se estima la participación en la firma de otros actores ( institucionales) que le darán todo el apoyo, no solo financiero, sino de consultoría, planeamiento, etc; logrando la compañía un despegue para los próximos años vital, para sus planes y expansión productiva y comercial, en los mercados internacionales.

Si bien los accionistas se resistieron hasta último momento trataron de lograr un apoyo financiero externo de envergadura, dadas las características y proyección del negocio, el ingreso de un “ inversor institucional” con una participación importante, (no mayoritaria) les permitirá alcanzar sus metas de una manera ordenada y más profesional.

#### MERCADO DE CAPITALES

Con la incorporación del nuevo “inversor”<sup>39</sup>, logrará una sinergia ideal para que en un futuro de corto plazo pueda acceder la compañía a un mercado de capitales ( inclusive en el exterior ) permitiéndole acceder a fondos frescos a costos internacionales que le permitan ejecutar sus inversiones a costos internacionales.-(esto sería un objetivo soñado por la compañía, ya que difícilmente una PYME por si sola, acceda en tan poco tiempo, a un mercado de capitales, a nivel local o internacional)

---

<sup>39</sup> Se trata de un BANCO extranjero, que aportó dinero efectivo, recibiendo a cambio un 45% de las acciones de la empresa.