



**Universidad Nacional de Cuyo**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Lic. en Administración**

# **“LA BIODINAMIA COMO ESTRATEGIA COMERCIAL EN ARGENTINA”**

**Trabajo de Investigación**

Por

**Priscila María Moyano**

Profesor tutor

**Silvia Lemos**

moyanopri@gmail.com

**Mendoza – 2015**

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
A. JUSTIFICACION DEL TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.....	1
B. MARCO DE REFERENCIA.....	2
C. DESTINATARIOS.....	3
D. HIPÓTESIS.....	3
E. METODOLOGIA Y EVOLUCION DE LOS RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA...	3
CAPITULO I - EVOLUCION DEL VINO A NIVEL MUNDIAL.....	5
A. SITUACION ACTUAL DE LA VITIVINICULTURA EN LA ARGENTINA.....	14
B. BODEGA ESCORIHUELA.....	19
1. FINCA ALTAMIRA, SAN CARLOS.....	20
2. FINCA AGRELO, LUJAN DE CUYO.....	23
CAPITULO II - ¿QUÉ ES LA BIODINAMIA?.....	25
A. ¿CÓMO PRODUCIR Y UTILIZAR LOS PREPARADOS BIODINÁMICOS? .....	27
B. LOS ORGANISMOS DE CONTROL.....	28
C. EL OBJETIVO DE LA BIODINAMIA.....	30
D. PRINCIPIOS GUÍA DEMETER.....	30
E. BIODINAMIA EN LA ARGENTINA.....	33
3. BODEGA COLOMÉ.....	33
4. BODEGA CHACRA.....	34
5. BODEGA KRONTRIRAS .....	34
6. BODEGA CALIGIORE.....	35
7. BODEGA VINECOL.....	35
CAPITULO III - RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIS Y MEDIO AMBIENTE.....	37
HACIA UNA NUEVA ETICA EMPRESARIAL.....	37
A. MODA O DEMANDA SOCIAL.....	39
B. MEDIO AMBIENTE.....	40
C. ETICA.....	41
CAPITULO IV - ESTRATEGIA COMERCIAL.....	42
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	43
1. SEGMENTO OBJETIVO.....	46
2. VALOR ESPERADO POR EL SEGMENTO.....	47
3. VALOR GENÉRICO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE NEGOCIO.....	49

4. ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS.....	50
5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO.....	53
6. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	57
7. ESTRATEGIA PARA MERCADOS INTERNACIONALES.....	60
8. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	61
9. ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	62
COSTOS DE SER BIODINAMICO.....	62
10. AJUSTE ESTRATÉGICO AL CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO.....	68
11. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	68
CONCLUSIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	74

## INTRODUCCIÓN

Los productores de uva y las bodegas vienen pasando situaciones económicas difíciles, que han hecho pensar a empresarios y productores qué hacer a futuro. En este trabajo de investigación se expondrá una reseña histórica, sobre la evolución del vino a nivel mundial y específicamente en la Provincia de Mendoza. Entre las dificultades que atraviesan los viñateros y empresarios se pueden mencionar: dificultad para conseguir insumos y herramientas, caída de la demanda externa de uva y vino, dificultades para exportar, inflación, inestabilidad económica a nivel mundial entre otras. Si la situación actual permanece en el tiempo, el resultado proyectado a futuro va a implicar cierre de bodegas, abandono de la plantación y producción de viñedos, quiebre y crisis del sector vitivinícola, la cual corresponde a la principal actividad productiva de la Provincia de Mendoza.

El objetivo de este trabajo de investigación es ofrecer al sector vitivinícola una estrategia comercial, como alternativa para superar la situación económica de la vitivinicultura a través de la diferenciación. Se ofrece a productores y bodegueros un camino alternativo para lograr diferenciarse de la competencia de Mendoza y de la competencia que existe a nivel mundial, elaborando productos con valor agregado y comercializarlos en un nuevo nicho de mercado.

La base de la estrategia planteada utiliza conceptos y teorías de la Biodinamia y la Responsabilidad Social Empresaria. Para poder entender bien que quiere decir ser Biodinámico se desarrollaran ambos temas.

### A. JUSTIFICACION DEL TEMA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Existen principalmente dos motivos fundamentales por los cuales se eligió la Biodinamia en Mendoza como tema de investigación:

El primer motivo que llevo a la elección del tema para investigar, es saber que la Biodinamia puede ser utilizada como estrategia comercial para salir de la situación actual de crisis. La aplicación de la Biodinamia a los viñedos de Mendoza y la zona de Cuyo en general, puede ser una herramienta estratégica para afrontar la crisis vitivinícola y poder ingresar en el mercado externo ofreciendo un producto diferenciado.

El segundo motivo que impulsó a la elección del tema de investigación es saber que la aplicación de la Biodinamia en los viñedos puede ayudar a la sociedad y al medio ambiente. La Biodinamia es una certificación que garantiza que no se utilicen agroquímicos ni fertilizantes artificiales, que perjudican el medio ambiente y la salud de las personas. Utilizan métodos naturales y no nocivos. La utilización de este método por parte de las organizaciones hace que actúen según la teoría de la Responsabilidad Social Empresaria. Las empresas al ser socialmente responsables ayudan no solo al medio ambiente, también favorecen a sus empleados, los consumidores y a la sociedad en general.

## **B. MARCO DE REFERENCIA**

Según Álvarez Méndez, como expresa en su obra “Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación” (3º edición 2009, Colombia: Mc Graw Hill, 245 paginas), el marco de referencia está compuesto por:

Marco Teórico: Rudolf Steiner quien fue el fundador de la antroposofía, educación Waldorf, agricultura biodinámica, medicina antroposófica, y la nueva forma artística de la eurytmia.

Marco Conceptual: definición de términos a emplear.

Agricultura Biodinámica: La agricultura biodinámica es un método de agricultura ecológica basado en las teorías de Rudolf Steiner, fundador de la antroposofía. La certificación de los productos y la obtención de la marca registrada Biodinámica dependen del grupo privado Démetre.<sup>1</sup>

Este tipo de agricultura considera las granjas como organismos complejos. Hace hincapié en el equilibrio de su desarrollo integral y la interrelación de suelos, plantas y animales como un sistema de auto nutrición sin intervención externa en la medida de lo posible, teniendo en cuenta la pérdida de nutrientes debido a la salida de los alimentos fuera de la finca.<sup>2</sup>

Como en otras formas de agricultura ecológica, los fertilizantes artificiales, pesticidas y herbicidas tóxicos son estrictamente evitados. La agricultura biodinámica se diferencia de otros tipos de agricultura

---

<sup>1</sup> DRIVER, Steve. (1999). *Community Supported Agriculture*. Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura\\_biodin%C3%A1mica#cite\\_ref-2](https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_biodin%C3%A1mica#cite_ref-2) [abril, 2014]

<sup>2</sup> LORAND, Andrew Christopher. (1996). *Biodynamic Agriculture – A paradigmatic Analysis*. (Thesis, Pennsylvania State University). Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura\\_biodin%C3%A1mica#cite\\_ref-2](https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_biodin%C3%A1mica#cite_ref-2) [abril, 2014]

ecológica, en el uso de preparados vegetales y minerales como aditivos de compost y aerosoles para el terreno así como el uso de un calendario de siembra basado en el movimiento de los astros.<sup>3</sup>

Marco Espacial: El ámbito de referencia sobre el cual se ha de construir conocimiento es el Sector Vitivinícola. El ámbito de conocimiento para la investigación es la vitivinicultura de la Provincia de Mendoza y compararlo con el resto de los países del mundo donde se realizan vinos con uva de viñedos biodinámicos.

Marco Temporal: El tiempo dentro del cual se enmarca la investigación es 2013-2014 y los resultados de su implementación a futuro (4 años aproximadamente).

### **C. DESTINATARIOS**

Los principales destinatarios son:

- ❖ Directivos, docentes y alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo.
- ❖ Interesados del rubro vitivinícola y público en general

### **D. HIPÓTESIS**

El siguiente trabajo de investigación analiza si la Biodinamia sirve como medio para agregar valor a nuestros productos y venderlos a un precio superior en un nuevo mercado (externo y nicho). Pudiendo, de esta manera, salvar el negocio de la situación crítica actual. Se presentara una Estrategia comercial la cual planteará una serie de accionares y sub estrategias los cuales podrían ser una solución.

Lo que se busca con esta investigación es responder a las siguientes preguntas: ¿La Biodinamia es un instrumento de ventaja competitiva? ¿Sirve como medio de diferenciación? ¿Da valor agregado a los productos? ¿Es rentable para una bodega? ¿Es una manera de ser socialmente responsables?

### **E. METODOLOGIA Y EVALUACION DE LOS RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA**

Existen tres tipos de estudio según la intensidad: Exploratorio, Descriptivo y Explicativo. Cualquiera de los tipos de investigación mencionados, es muy importante analizar los recursos con los que se dispone. Este trabajo se hará siguiendo la metodología exploratoria.

---

<sup>3</sup> HARWOOD, Richard. (1990). *A History of Sustainable Agriculture*. Michigan: Robert Miller and Gar House. Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura\\_biodin%C3%A1mica#cite\\_ref-2](https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_biodin%C3%A1mica#cite_ref-2). [febrero, 2014].

Fuentes de investigación: Documento provisto por la Bodega Escorihuela. Información aportada por el Ing. Agrónomo Mariano Andrés Dorado sobre los costos que manejan las fincas de la Bodega. Autor de la Biodinamia, Rudolf Steiner (libros y artículos publicados en Internet). Publicaciones de diarios y revistas electrónicas. Bibliografía de la Licenciatura en Administración. Distintos sitios web relacionados con la Biodinamia y la Responsabilidad Social Empresaria.

Estrategia de investigación: Investigación documental. Consultas y entrevistas a expertos. Confección de instrumentos.

## CAPITULO I - EVOLUCION DEL VINO A NIVEL MUNDIAL

La década del '90 fue testigo de un rotundo cambio en el escenario mundial de la vitivinicultura. Los países europeos Francia, Italia, España, denominados "Tradicionales", comenzaron a perder grandes porciones de mercados que legendariamente tenían cautivos debido a la feroz competencia de países de diversos lugares del mundo, que no contaban con tradición en el negocio, pero sí con una estrategia de inserción moderna y eficiente. Este grupo denominado "Nuevo Mundo", fue iniciado por Estados Unidos, liderado por Australia, y consolidado por Chile, Argentina, Sudáfrica y Nueva Zelanda.<sup>4</sup>

En esta época se produjo un gran aumento de la demanda de vino en los países no productores, principalmente en la gama de vinos Premium. Los países del Nuevo Mundo se vieron beneficiados aumentando sus exportaciones de vino a estos países. Esto produjo un incremento en los intercambios mundiales que reflejan el proceso de internacionalización del vino en el comercio mundial. Durante el mismo período los países productores Tradicionales, redujeron notablemente su participación en las exportaciones en el flujo comercial mundial, así como su consumo interno. En el caso de Argentina aumento sus exportaciones y, al mismo tiempo, disminuyó sus ventas internas.



Como podemos ver en la década del '90 los países tradicionales se vieron perjudicados. Los cambios en la oferta han provocado un incremento en la competencia internacional, donde los países del nuevo mundo vitivinícola han impuesto un modelo distinto de probada efectividad y mayor competitividad. Estos cambios en la estructura productiva de cada país han permitido que cada uno de los competidores logre una nueva posición en el mercado.

En los últimos treinta años se observa una sobreoferta crónica de vinos que se ha producido en todo el mundo, lo que impulsó al nuevo mundo hacia este cambio en la estructura productiva. La elaboración de vinos se ha encontrado por encima del consumo mundial desde comienzos de los años '80, hasta fines de los '90. La tendencia en ese período parece indicar que el exceso de oferta ha disminuido en el tiempo, pero sin alcanzar una variación significativa. "Durante la primera mitad de la década de los 80 el sobrante de producción de vinos se encontraba en alrededor de los 70 millones de hl. Hacia fines de esa

---

<sup>4</sup>RUIZ, Ana María. (1999). *Caracterización de la Cadena Vitivinícola*. Fundación IDR – INTA, Mendoza.

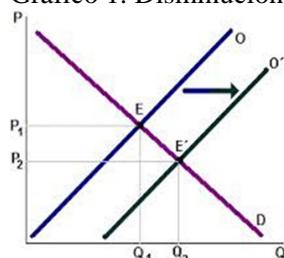
misma década los excedentes de elaboración disminuyeron, acompañando la disminución del consumo, pero parecen haberse estancado en alrededor de los 50 millones de hl.”<sup>5</sup>

Una característica distintiva de la actividad agrícola en la Unión Europea es la importancia que se le asigna al desarrollo sustentable, que involucra un proteccionismo tendiente a mantener la población rural en ámbitos rurales. Por ello existe un amplio sistema de subsidios y ayudas (encuadrados en su mayoría en el texto de la PAC)<sup>6</sup> que colaboran para que actividades no rentables o poco rentables se mantengan en funcionamiento. La consecuencia inmediata de este sistema es que la oferta tiende a reaccionar con mayor lentitud al no estar tan expuesta a los vaivenes del mercado. Puede también alegarse que la magnitud del sector en éstos es por mucho mayor que en el caso de los del Nuevo Mundo y con una carga cultural mucho más arraigada, por lo que es de esperarse una respuesta más lenta que en el caso de industrias relativamente nuevas, modernas, con estructuras simples e integradas.

La disminución de la oferta se indujo en Europa mediante políticas regulatorias. Los sobrantes se destinaron a destilación obligatoria y se propició la erradicación y reconversión de viñedos; del excedente total, unos 25 millones de hectolitros se destilan anualmente en la Unión Europea. El resto se destina a la fortificación de vinos, la elaboración de brandis y aguardientes.

En los países del Nuevo Mundo, mucho menos regulados, el mercado actuó derrumbando los precios (P1 al P2) resultado de una aumento de la oferta (O a O'), como se observa en el gráfico expuesto, lo que no sólo expulsó a muchos actores del sector sino que generó un proceso de concentración horizontal y vertical en todas las etapas. En los países extra Unión Europea se diversifica el destino de la producción de uva, elaborando Jugo Concentrado de Uva también conocido como Mosto Concentrado o destinando la uva al consumo en fresco o a pasas.

Gráfico 1: Disminución de la oferta de vino en Europa.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>5</sup> CALDERÓN, Mónica y BLANCO, Lorena. (2005). *Análisis Multivariado Mercado Mundial de Vinos*. Disponible en [http://www.aep.org.ar/anales/works/works2005/calderon\\_blanco.pdf](http://www.aep.org.ar/anales/works/works2005/calderon_blanco.pdf). [septiembre, 2014]

<sup>6</sup> Política Agrícola Común, es el conjunto legal que regula la actividad agrícola de la Unión Europea.

Si bien durante mucho tiempo la sobreoferta fue (y sigue siendo) un grave problema para los países europeos, el elevado ritmo de crecimiento de los países del Nuevo Mundo permite prever un escenario de sobreoferta para ellos también, con la diferencia de que dada la estructura productiva de estos últimos, los excedentes pueden encontrarse entre segmentos actualmente en auge como es el caso de los vinos tintos de calidad. De acuerdo con este análisis, el crecimiento en las exportaciones por parte de los países del Nuevo Mundo en la década del 90' fue extraño, pues coincidió con una etapa de declinación en el consumo y de sobreoferta global.

El Nuevo Mundo, durante esta época, abandonó en principio el concepto del terroir <sup>7</sup> y de la tradición ligada al vino estableciendo estrategias productivas y comerciales orientadas a la demanda, con esquemas más eficientistas (y por lo tanto menos sociales). Una vez logrado el posicionamiento en el mercado, los líderes del Nuevo Mundo comenzaron a inclinarse nuevamente a la estrategia del terroir como elemento distintivo y generador de valor agregado para sus productos. En la actualidad todos los países de este grupo, menos Estados Unidos, cuentan con figuras del tipo Indicaciones Geográficas Protegidas, menos estrictas que las Denominaciones de Origen y focalizadas precisamente hacia la diferenciación de productos que genera la estructura especial de un terreno delimitado.

Con respecto a la adaptación de los países tradicionales, empezó a hacerse notoria mediante la flexibilización de algunas regulaciones, que permitió a los bodegueros adaptar sus productos a los requerimientos de la demanda. Una herramienta importante de este cambio son las indicaciones geográficas (adoptan distintos nombres según el país), con las cuales se liberan de las estrictas condiciones de las denominaciones de origen, permite vender un varietal en vez de una zona y en general adoptar algunas de las acciones que fueron exitosas para sus competidores.

En la época de los años '90 el consumo estaba dominado por los vinos de mesa, de bajo precio y baja diferenciación, donde predominaba el vino alimento, aunque esta imagen ya estaba en crisis. Comenzaba un consumo importante de vinos de calidad y varietales. El consumo per capita tenía una tendencia claramente decreciente. Se perdían consumidores de vino, que se pasaban a otras bebidas. En los países importadores tradicionales, como Gran Bretaña y Alemania por ejemplo, el consumidor tenía preferencia por los modelos clásicos de vino: Porto, Sherry, Bordeaux.

La situación descrita significó el punto de partida que presentaba el mercado a principios de los '90. Pero, sorprendentemente, desde el punto de vista cuantitativo el consumo mundial de vinos, luego de

---

<sup>7</sup> Espacio geográfico reducido con características agroclimáticas que le confieren condiciones especiales y distintivas al vino producido en el mismo.

contraerse en un 25% experimentó un cambio de tendencia. A principios de esa década comenzó un período de estabilidad, que luego se transformó en un leve crecimiento a partir de 1995.

La creciente globalización cultural y económica que ha sufrido la mayoría de los países consumidores es la clave que explica muchos de los cambios que se produjeron en la demanda a partir de los años '90. Este proceso de globalización ha incidido en la organización del comercio y en el comportamiento del consumidor. Es posible, bajo este contexto, realizar un análisis a escala global sobre los principales factores que explican el comportamiento de la demanda.<sup>8</sup>

- El mercado de vinos se encuentra segmentado en calidades: El mercado de vinos está segmentado en rangos de calidad y precio y existe una relación inversa entre el precio y el volumen total consumido de cada tipo de vino.

- El consumidor cambia sus preferencias: En la década de los '90, los consumidores han mostrado una creciente preferencia por los vinos de calidad, los vinos varietales y los vinos tintos. Mientras la demanda de los vinos de mesa ha continuado decreciendo, el consumo de vinos de calidad, sobre todo los situados en los segmentos de premium y súper premium, se incrementó.



- Los consumidores tienen comportamientos convergentes: debido al proceso de globalización, los consumidores demuestran comportamientos convergentes. El consumo de bebidas alcohólicas, en los distintos países del mundo, converge actualmente hacia los 6 a 10 litros per capita (expresado como alcohol puro).

- El consumidor de vino tiene un alto poder adquisitivo: El consumidor que, con sus cambios de gustos y preferencias, modela el mercado actual, corresponde a un grupo de poder adquisitivo mediano a alto. Hoy se puede ver que existe una clara asociación positiva entre el aumento del consumo de vino y el poder adquisitivo del consumidor.

Según lo descrito, podemos afirmar que “el vino participaba en un mercado de consumo de bebidas que se encontraba saturado”. No obstante, en los países no tradicionales o “nuevos consumidores”, el consumo de vinos se incrementó durante toda la década de los '90. En ese lapso de tiempo se observa que la suba en el consumo total de vinos fue sostenida.

---

<sup>8</sup> RUIZ de PEÑA y LILLO, Analía. (2010). *Plan Estratégico Vitivinícola 2020*. Disponible en <http://www.integracionvitiwinicola.com/documentos/proyecto/pevi.pdf>. [julio, 2014].

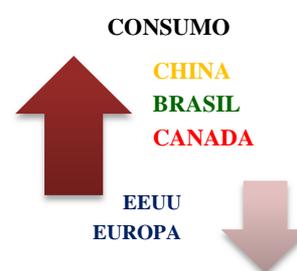
A nivel mundial cambió también el origen de los vinos. Antes el mercado se encontraba restringido a un concepto de denominaciones de origen (DOC). Es decir que, se ha producido una redefinición del concepto de vinos de calidad. A esto se le suma la diversificación que se produce en el origen de los vinos de calidad. Los países productores del Nuevo Mundo vitivinícola aparecen como los grandes beneficiados de este proceso.

En Europa se concentra la mayor proporción del mercado internacional de vinos. Han adoptado el consumo de vinos hace ya algún tiempo. Muchos de estos mercados ya son maduros, lo que implica mayor exigencia de calidad a precios razonables; predomina el consumo de vinos tintos, y son más receptivos a productos novedosos. Tradicionales bebedores de cerveza y bebidas espirituosas, han elegido al vino como sustituto. El Reino Unido es el mayor importador de vinos del mundo en valor, no así en volumen, lugar que ocupa Alemania. En este país el vino es consumido principalmente por los segmentos socio – económicos superiores, por mujeres, y en segmentos de edad media. En todos los países las importaciones aumentan todos los años a tasas elevadas, y existe la expectativa de que esta situación se mantenga.

La crisis financiera internacional que se desató en 2008 debilitó, para los Estados Unidos y Europa, la posibilidad de seguir disfrutando de los mejores productos con la misma frecuencia. Estados Unidos además de ser uno de los exportadores de vinos más importantes del mundo, reconocido por la alta calidad de sus productos, constituye uno de los más buscados mercados de importación. En este país (el único productor donde se incrementa el consumo) las importaciones cobran mayor importancia tanto por la dificultad de la producción interna de satisfacer la demanda, como por la búsqueda de diversidad por parte de los consumidores.

En el caso de Canadá, la producción interna es escasa y de modesta calidad. El consumo se encuentra fuertemente concentrado en las principales ciudades, y crece en forma permanente.

Brasil ha comenzado a beber vino importado hace relativamente poco tiempo, pero las estadísticas muestran significativos aumentos todos los años. La producción de vino de Brasil es de baja calidad y es consumida por los sectores de ingresos más bajos, la alta población con la que cuenta lo convierte en un mercado potencial de interés. Un factor negativo es el clima del país, que al ser muy caluroso no favorece el incentivo al consumo de vinos, salvo blancos livianos y espumantes.



La demanda China recuperó los escalones de consumo que cedieron los países occidentales. Los países asiáticos han experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años que trajo como consecuencia una mayor introducción de las costumbres occidentales, y una notable polarización de clases sociales. En este contexto el consumo de vinos ha surgido y crece año tras año, con un potencial de expansión realmente grande. Entre las razones que favorecen a este crecimiento se enuncian el efecto imitación de otras culturas logrado por los viajes al exterior; la difusión de las cualidades benéficas del vino; la disminución del consumo de bebidas de alta graduación alcohólica, como licores y whiskies, por las penalidades aplicadas a conductores alcoholizados y también por los altos impuestos cargados a licores y bebidas espirituosas.

Un factor fundamental en el incremento del consumo de vinos importados es la creciente afluencia y poder del consumidor chino, especialmente sus más de 300 millones de ciudadanos con gustos sofisticados. En el caso de Hong Kong la población expatriada ha sido tradicionalmente la principal consumidora de vinos pero también existe un importante consumo por parte de los 10 millones de turistas que visitan anualmente esta ciudad. El consumo de vino con comidas chinas está creciendo, por la población china establecida en todos los países y quizás se convierta en la principal porción de la demanda en un futuro cercano.<sup>9</sup>

La polarización de clases sociales se refleja con claridad en el consumo de vinos, ya que en la mayoría de los casos el vino importado es inalcanzable para los sectores menos favorecidos. En contrapartida, éstos beben vinos de muy pobre calidad, frecuentemente de producción regional. El alto precio del vino importado se debe en parte a una respuesta a la demanda, y a que deben pagar altos impuestos para entrar al mercado. La mayoría de los consumidores de vinos son jóvenes profesionales y ejecutivos, que están dispuestos a pagar precios altos por vinos de buena calidad. Entre los consumidores más frecuentes existe una predilección por los vinos franceses, especialmente blancos.

A paso lento pero firme, el gigante asiático ya es el quinto mayor consumidor de vino en el mundo, con más de 1.400 millones de litros que se bebieron en 2011. Las proyecciones para 2015 resultan aún más promisorias, puesto que China consumirá 2.200 millones de litros, según datos divulgados en la última exposición VINEXPO Asia-Pacífico.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> BLANCO, Lorena. (2001). *Serie Informes de Coyuntura: Situación Actual de la Vitivinicultura, 2003*. Mendoza: Fundación IDR.

<sup>10</sup> Fuente: <http://www.infobae.com/2012/03/30/1047356-china-demanda-cada-vez-mas-vinos-premium-americ-latina>. [noviembre, 2014]



China demanda cada vez más vinos premium de América Latina. Las bodegas de Chile, Argentina y Perú lideran la venta regional de sus productos de alta gama al gigante asiático. El crecimiento de la renta de los habitantes chinos dispara el consumo por el lujo. Y dentro de ese lujo, los vinos premium de América Latina se abren paso en el territorio asiático. Según empresarios del sector consultados por Infobae América, Chile, la Argentina y Perú son los tres países de la región que más exportan la bebida espirituosa al país asiático, mientras que Uruguay también busca hacerse su lugar. Los vinos chilenos son los mejores posicionados de la región en China. Tanto es así que la organización Vinos de Chile abrió su primera oficina en Asia en el primer semestre de 2013. En la actualidad, China es el séptimo mercado exportador para Chile.

La demanda por parte de China de estos vinos premium supera a la oferta, y por eso brinda oportunidades a América latina. El foco está en los productos que se comercializan desde un precio de US\$ 40 en adelante por botella en los supermercados chinos. En las tiendas de Pekín o Shanghái, el más caro de sus bebidas se compra por US\$ 250 la botella.

En el mercado de exportaciones de esta bebida espirituosa, la Argentina es el rival más importante de Chile en la región. Según datos de Wines of Argentina (WofA), las exportaciones hacia el continente asiático superaron los US\$ 24 millones en los primeros 11 meses de 2011, un 46% más con respecto al mismo período de 2010.

Aunque China recién se posiciona como el sexto mercado para las exportaciones de vino argentino, Wines of Argentina inauguró una nueva oficina de promoción en una sede diplomática de la embajada argentina en Pekín. "Con una facturación de US\$ 16,4 millones y casi 400.000 cajas embarcadas, China es el país que más creció el año pasado para la exportación de los vinos argentinos", especifica Alberto Arizu, presidente de la asociación. Otra de las bodegas argentinas que exporta sus productos a China es San Huberto. Su presidente, Leonardo Spadone, comenta a Infobae América que la empresa ya posee una oficina comercial en Pekín. "También compramos una bodega en la localidad de Huailai, a 150 kilómetros al norte de la capital china", dice Spadone, para quien los vinos premium argentinos se venden en los supermercados chinos entre US\$ 60 y 80 la unidad.

Argentina es el quinto productor de vinos en el mundo, su oferta de bebidas espirituosas es variada, pero el Malbec se posiciona como la cepa insignia. El producto que más se envió a China en 2012 es el Malbec Reserva, producto característico de la provincia de Mendoza.

El comercio de productos vitivinícolas hacia Hong Kong subió un 8,95% en 2011, mientras que los embarques hacia China se incrementaron un 5,38 por ciento. La población china comenzó a consumir vinos tradicionales, pero después se pasaron a los de alta gama, que es donde “los productores de vino en pequeña escala” les interesan competir. A pesar de que es difícil y muy competitivo, China es el mercado que más ha crecido en los últimos tiempos.

La presencia de Chile, la Argentina y Perú en el mercado asiático hizo que Uruguay siguiera ese camino exportador. En ese país, Traversa, Pisano, Alto de la Ballena y Bouza son los cuatro principales exportadores del producto hacia el gigante asiático.

Esta bebida espirituosa tiene aún mucho camino por recorrer en China. Sin embargo, la promoción de las marcas de alta gama, muestra que los empresarios están respondiendo a la demanda de una población cada vez más acaudalada. A partir de ahora, el desafío de los vinos latinoamericanos en el país asiático no es sólo permanecer, sino también crecer.

En la actualidad se observa un mundo saliendo de la recesión, con Europa más rezagada pero con países emergentes en fuerte crecimiento. Habitualmente ante un crecimiento económico la compra de vinos se potencia más que proporcionalmente. Sin embargo tenemos que apuntar un factor negativo, a nivel país, que es la enorme inflación que incrementa los costos de los insumos y el capital humano, con tipo de cambio anclado amenazando el comercio exterior de todas las bodegas. Necesitamos percibir un horizonte de baja inflación para poder continuar beneficiosamente la expansión de las exportaciones de los vinos Argentinos. Los países de mayor crecimiento estimamos serán Estados Unidos, el Reino Unido, Brasil y China.

Luego de esta pequeña reseña historia sobre la evolución del vino, podemos ver que la demanda a nivel mundial de vinos evoluciona favorablemente gracias a la mejora en el nivel de vida en los países desarrollados y del crecimiento económico en los países emergentes. A nivel país Argentina tiene mucho potencial y oportunidades para exportar pero muchas barreras y dificultades que vencer. Por lo tanto si Argentina logra diferenciarse produciendo vinos con características distintivas que ofrezcan ventajas competitivas, como es el caso de los vinos Biodinámicos, tendrá gran posibilidad de exportarlo en varias partes del mundo, donde los productores de vino en pequeña escala les interesan competir.



“Los mercados más prometedores para el consumo de vinos son los países asiáticos como China, Hong Kong, Corea, Singapur como también Brasil, Estados Unidos y Canadá. Es conveniente mantener las participaciones en el Reino Unido, Alemania y los europeos mediterráneos.”

Argentina se encuentra en la cola de la oferta, pero mejorando la performance (es el que más velozmente ha avanzado). Si logra establecerse como productor de vinos Biodinámicos (ecológicos) lograría aumentar aún más su performance. Los competidores de mayor riesgo de Argentina son Chile y Sudáfrica ya que han mejorado la performance comercial y también la del vino. Los de riesgo medio son España y Australia; los de menor riesgo son Francia, Italia y Estados Unidos.

## A. SITUACION ACTUAL DE LA VITIVINICULTURA EN LA ARGENTINA

La vitivinicultura en la Argentina se encuentra en una época de crisis. No se debe solo a la crisis financiera internacional que se desató en el 2008, la cual afectó a muchos países en todo el mundo, también se vio grabada por las políticas económicas internas que afectaron a la mayoría de las industrias en todo el país incluyendo la industria vitivinícola. Esta crisis se caracteriza por la dificultad de conseguir insumos y herramientas, caída de la demanda externa tanto de Europa como EEUU, dificultades para exportar, brecha cambiaria, cierre de las importaciones, devaluación, inflación e inestabilidad económica a nivel mundial.

Durante el 2013, la brecha entre el tipo de cambio oficial y el mercado negro comenzó a abrirse cada vez más. El Gobierno prohibió la venta de dólares a los bancos y entidades financieras. A esto se le sumó el cierre de las importaciones lo cual produjo un desabastecimiento insumos esenciales para la mayoría de las industrias.

“La diferencia entre el tipo de cambio oficial y el paralelo junto con las complicaciones para el giro de dividendos e importar, ya no sólo se desincentiva el ingreso de fondos frescos, sino que también, detiene inversiones en marcha de empresas que deciden levantar campamento. Precios internacionales más bajos y una menor demanda global, vuelven más complicado sobrellevar las particularidades del modelo argentino, donde los dólares que entran se cambian a la cotización oficial, mientras los costos internos se mueven a un ritmo más similar al blue.”<sup>11</sup>

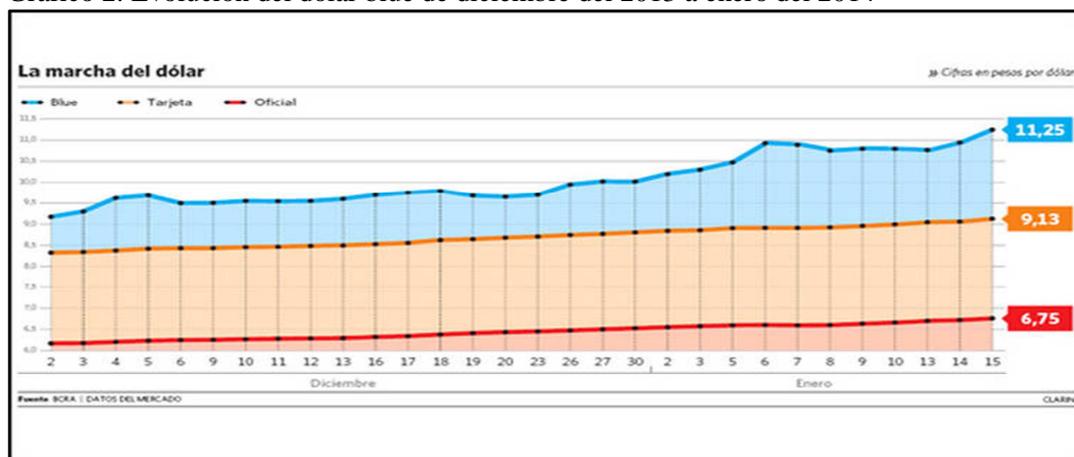
Los gráficos que se adjuntan a continuación muestran la evolución del dólar blue y el oficial. El primero grafico se extrae del diario Clarín<sup>12</sup> y muestra el disparo que tuvo el dólar blue a fines del 2013, comienzos del 2014. El segundo grafico se extrae del diario La Nación y muestra la evolución desde noviembre del 2011 a enero del 2013. Podemos observar al comparar ambas gráficas que la brecha entre las dos monedas alcanza el 70%.

---

<sup>11</sup> RIVAROLA, Paula. (2013, Noviembre 3). *Por la brecha cambiaria, cada vez se frenan más proyectos de inversión*. Disponible en [www.perfil.com](http://www.perfil.com) [abril, 2014]

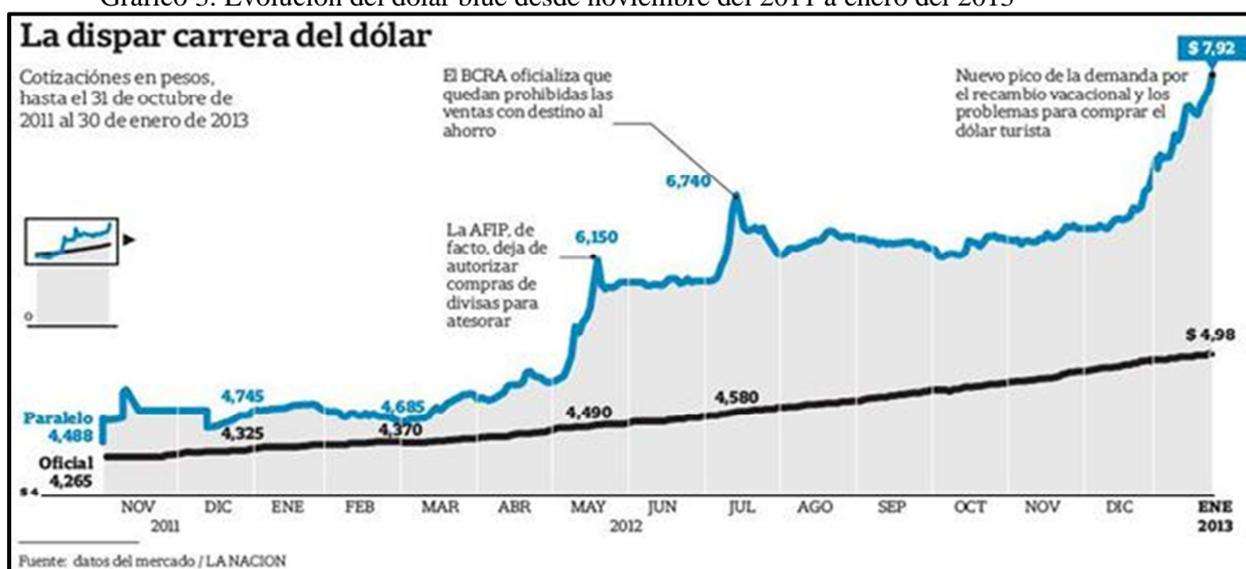
<sup>12</sup> Fuente: [http://www.ieco.clarin.com/mercados/dolar-paralelo-abrio\\_0\\_1067293570.html](http://www.ieco.clarin.com/mercados/dolar-paralelo-abrio_0_1067293570.html). [enero, 2014].

Gráfico 2: Evolución del dólar blue de diciembre del 2013 a enero del 2014



Fuente: [http://www.ieco.clarin.com/mercados/dolar-paralelo-abrio\\_0\\_1067293570.html](http://www.ieco.clarin.com/mercados/dolar-paralelo-abrio_0_1067293570.html). [Enero, 2014].

Gráfico 3: Evolución del dólar blue desde noviembre del 2011 a enero del 2013



Fuente: Blanco, Javier (2013). *La dispar carrera del dólar*. Diario la Nación. Disponible en [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) [marzo, 2014]

A inicios del 2014 la brecha entre el dólar blue y el oficial no dejó de aumentar, viéndose el gobierno obligado a devaluar. Lo cual produjo una brusca alza en los precios, aumentando los costos para las bodegas y todas las actividades económicas del país.

El aumento de costos y el peso sobrevaluado dificulta a la industria del vino embotellado del país. Si persisten los recientes acontecimientos económicos, es probable que los productores de vino noten una mayor contracción, aún para las marcas de nivel medio. De acuerdo con algunas bodegas, durante los últimos cuatro años, los costos de producción han aumentado más del 100%. Los productores se

encuentran en una situación, donde se ven obligados a mantener costos bajos. El crecimiento de la mano de obra es un componente clave en esto. Muchas marcas están vendiendo al mismo precio que hace un decenio. Supermercados y grandes minoristas contribuyen a la popularidad del vino, pero para ellos el vino es simplemente una mercancía sujeta a grandes rebajas.

Sostener una estrategia aislada en la devaluación de la moneda sería particularmente riesgoso y costoso para las empresas más pequeñas. Sin embargo, las empresas vitivinícolas argentinas mayores y jugadores multinacionales se encuentran en mejores condiciones para hacer frente a una devaluación, ya que son capaces de aprovechar el tamaño para reducir los costos de contratación y el alcance geográfico para acomodar rápidamente sus estrategias de embotellado. Por otra parte, la realización de alianzas de embotellado en los mercados finales podría ser otra forma viable de hacer crecer las marcas y retener parte de los márgenes de las mismas.

La crisis de la economía europea no es el único factor que condiciona a la industria vitivinícola a nivel mundial, colocándola actualmente en una situación difícil, con cambios que nadie está muy seguro cómo concluirán. El desafío está en mantener la participación en los mercados del Viejo Mundo, pero también requiere ajustar las estrategias de crecimiento y marketing a las variaciones en los hábitos de los consumidores, el continuo crecimiento de Asia y los problemas locales para la producción de vino.

Debido a estos dilemas, muchos de los grandes países productores redujeron el volumen de sus exportaciones de vino, incluidos los países del Nuevo Mundo: Australia, Chile, Estados Unidos, Sudáfrica y Argentina. De esta lista, sólo Chile y Estados Unidos lograron elevar sus volúmenes, según un estudio divulgado por la bodega Concha y Toro.

Chile finalizó 2012 con un total de 473 millones de litros de vino embotellado exportados, lo que corresponde a un 0,2 % más que en 2011. Por su parte, en el mismo período, Estados Unidos logró exportar 221 millones de litros de vino embotellado. Es decir, 1,7 % más que en 2011.

Para el resto de los productores del Nuevo Mundo el panorama no fue tan positivo. Del 2011 al 2012 Australia, disminuyó sus envíos de vino embotellado un 6,2 %. La razón es que la industria vitivinícola de ese país ha venido experimentando años difíciles, azotados por extensas sequías, graves incendios forestales y la reestructuración de la industria. En tanto, Argentina lleva dos años consecutivos de caída en los envíos de vino medido en volumen. En el 2011 la cifra cayó 4,3 %. En 2010 este indicador había disminuido en 6,2 %. Los factores que explican esta situación son, entre otras cosas, una inflación

que reduce los márgenes del sector y costos de producción que se han ido multiplicando a través de los años. Y esto, finalmente, obliga a las bodegas a subir sus precios en el mercado internacional.”<sup>13</sup>

Ante la situación expuesta se observa que la industria vitivinícola en la Argentina se ve afectada por múltiples factores. Esto hace pensar a los productores de uva y a las bodegas, ¿Qué hacer a futuro? ¿Qué estrategia seguir? ¿Qué decisiones tomar para resistir las dificultades? Las bodegas más débiles posiblemente se verán obligadas a cerrar, las más fuertes podrán sobrellevar la crisis durante un tiempo.

Las bodegas podrán plantearse, ¿vender más o menos botellas de mejor calidad? La recomendación ideal es crecer en precio antes que en cantidad. Pero la realidad es que habiendo tantos productores, esto no es tan fácil, porque la competencia es muy fuerte. Además, hay que tener en cuenta que el segmento premium es aún reducido.

El vino es un producto de características particulares, ya que el grado de diferenciación que puede alcanzar es propio de un mercado de competencia imperfecta, en que distintos productos compiten por una misma demanda, pero cada uno dueño de estilos propios.

En este trabajo de investigación se expone una posible estrategia a seguir por la industria vitivinícola cambiando la dirección del negocio. Lo que se busca es cambiar La Estrategia de Negocios de las bodegas, ofreciendo un producto diferenciado explorando un nuevo nicho (nuevo producto- nuevo mercado). Se ofrece una alternativa de producción innovadora que aplica los principios de la Responsabilidad Social Empresaria y la Biodinamia. Ambos conceptos son muy valorados por las empresas y la sociedad debido al crecimiento del deterioro ambiental y daño social que las organizaciones han provocado en el mundo. Si bien las empresas deben respetar y cumplir con la ley que enuncia los principios básicos de Responsabilidad Social Empresaria (en el caso de Mendoza la Ley 8.488) lo que se busca en el caso de la aplicación de la Biodinamia es ir más allá de lo enunciado en la ley y hacer una Verdadera Responsabilidad Social por parte de las organizaciones.

Trabajar con fertilizantes y pesticidas naturales constituye un buen método para alcanzar una mayor calidad. Para muchos consumidores son muy importantes los vinos orgánicos, es decir aquellos vinos precedentes de agricultura ecológica. La vitivinicultura ecológica o biológica exige métodos de cultivo y de elaboraciones absolutamente compatibles y respetuosas con el medio ambiente. Puede ser más costosa que la convencional y necesitar más mano de obra para una mayor efectividad en el control del

---

<sup>13</sup> WINES, Jadeland. (2013, Julio 20). *Crisis Vitivinícola: Chile y USA Crecen, Argentina Cae*. Diario Financiero, El Mercurio, Webretail, DC&B Redacción. Disponible en <https://www.decomidasybebidas.com.ar/crisis-vitivinicola-chile-y-usa-crece-argentina>. [Noviembre, 2014]

viñedo, siendo su objetivo esencial obtener vinos sanos y de una elevada calidad sensorial, cuidando al mismo tiempo el medio ambiente. Sin embargo, se puede afirmar, que este aumento en los costos no supera el 15 % - 20%.

En algunos países se ha iniciado recientemente una enfática ofensiva ecológica. Cada vez es mayor el número de viticultores que apuestan por tejados solares, aerogeneradores y material de construcción ecológico. Muchos utilizan rebaños de ovejas, cabras o pollos para abonar de manera ecológica sus viñedos y mantenerlos limpios de malas hierbas. Para aquellos viticultores innovadores, la actuación ecológica es un compromiso, no un simple incremento de marketing.

“El Instituto de vino de California ha desarrollado en colaboración con asociaciones vitivinícolas de Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica, un “Greenhouse Gas Accounting Protocol” a nivel internacional que permite a cualquier viticultor del mundo entero calcular la huella ecológica de su bodega. Aunque las emisiones de dióxido de carbono en la viticultura no son muy altas, este tema es cada vez más importante. Con este paso se sigue además los objetivos del Estado de California, de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero hasta 2020 al nivel de 1990. Bodegas como Fetzer y Bonterra, Parducci, la primera bodega exenta de emisiones de CO<sub>2</sub> en Estado Unidos, y la empresa de cultivo biodinámica Quivira siguen esta filosofía desde hace ya muchos años, independientemente del actual auge orgánico”, asegura Christine Berthold de la oficina alemana del Instituto de vino de California.<sup>14</sup>

Como hemos observado a lo largo de la Introducción, el mercado internacional del vino, debido a la superproducción de los últimos años, ha originado una fuerte presión sobre los precios. La reconversión a los vinos ecológicos ha sido una forma de evadirse de esta presión. Esta filosofía radica en aplicar no solo fertilizantes y pesticidas naturales, sino también productos orgánicos especiales para fortalecer las plantas. Asimismo tiene en cuenta la acción de los planetas.

¿Será efectiva la aplicación de la Biodinamia como estrategia comercial, para enfrentar la crisis actual? La estrategia comercial que se ofrece a la industria vitivinícola, aplica conceptos de Biodinamia y de Responsabilidad Social Empresaria, tratando de descubrir si dicha estrategia es una solución para que las bodegas puedan salir de la situación de crisis actual. Con el aporte del Ing. Dorado de la Bodega Escorihuela, vamos a analizar un viñedo Biodinámico que posee dicha bodega y se lo va a comparar con un viñedo normal. Se examinarán los costos que posee la finca por ser Biodinámica y al comparar los costos con un viñedo normal se podrá determinar el costo de la aplicación de esta práctica. Pudiendo así concluir que tan beneficioso es ser socialmente responsable para las bodegas como antes generadores de

---

<sup>14</sup> Fuente: [http://www.sabormediterraneo.com/port/vinos\\_ecologicos.htm](http://www.sabormediterraneo.com/port/vinos_ecologicos.htm). [mayo, 2015]

lucro y para la sociedad en general. Si bien esta práctica puede resultar un poco más costosa, la aplicación de la RSE en forma conjunta con el resto de las organizaciones de diferentes rubros resulta más beneficiosa. De esta manera los productores y bodegas podrán vender uva o vino con una calidad superior justificando el alza en el precio, diferenciándose del resto de la competencia.

A continuación haremos una pequeña descripción de la Bodega Escorihuela la cual se analizará y nos brindará la información sobre los costos de un viñedo Biodinámico.

## **B. BODEGA ESCORIHUELA**

Escorihuela Gascón es una de las bodegas más antiguas de Mendoza, líder en la producción y elaboración de vinos Premium. Su objetivo es lograr vinos de máxima calidad. Por ello, siempre se tuvo muy en cuenta la elección y cuidado de los cepajes; la elaboración bajo métodos artesanales; y la permanente incorporación de tecnología, con un equipo de calificados profesionales argentinos y el asesoramiento de reconocidos enólogos y técnicos extranjeros que permiten mantener un alto nivel de calidad internacional.

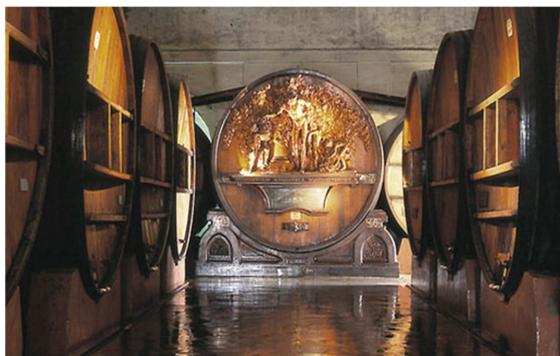
Produce tres millones de litros de vinos Premium al año, repartidos en sus diferentes líneas. Gran parte de su producción es destinada al mercado interno, y exporta el resto a los E.E.U.U., Gran Bretaña, Países Nórdicos y Brasil.



Escorihuela Gascón posee cinco líneas de vinos Premium: “Miguel Escorihuela Gascón”; “Pequeñas Producciones Escorihuela Gascón” con variedades de Syrah, Malbec y Cabernet y un espumante método Champenoise; “Escorihuela Gascón” (su línea central) con los variedades de Syrah, Malbec, Cabernet, Sangiovese y Syrah-Malbec, y dos blancos: Sauvignon Blanc y Viogner, y un espumante método Champenoise; “Familia Gascón Reserva” con los variedades Syrah, Malbec, Cabernet y un espumante; y, “Familia Gascón” con los variedades Syrah, Malbec, Cabernet y Tempranillo, un blanco Chardonnay, un rosado Sangiovese y Malbec, y un espumante.

Sus principales canales de comercialización son la gastronomía gourmet y las vinotecas, encontrando sus productos también en las góndolas de los supermercados.

Para la elaboración de sus vinos Eschorihuela no solo compra la uva a productores mendocinos sino que posee 2 fincas propias, como unidades estratégicas, ubicadas en la denominada primera zona, la que se caracteriza por las excelentes condiciones climáticas y por los suelos, que permiten que el vino tenga una materia prima que lo ubica entre los primeros productores a nivel mundial. Las mismas se encuentran en Agrelo, Lujan y Altamira, San Carlos.



Agrelo cuenta con 150 hectáreas, de las cuales 133,5 ha se encuentran cultivadas con vid. La superficie restante corresponde a inmuebles, callejones, represa y cancha de polo. El segundo viñedo ubicado en Altamira, San Carlos, cuenta con 66,75 hectáreas totales de las cuales 63 ha se encuentran cultivadas. Esta propiedad es la que se encuentra bajo certificación Biodinámica por Demeter Internacional.

Los vinos son elaborados en tres establecimientos que posee la bodega ubicados en Godoy Cruz, Agrelo y Maipú. Las tareas de administración y gestión de la organización se encuentran repartidas en Godoy Cruz y Buenos Aires.

En el presente trabajo nos vamos a concentrar en el análisis de la Finca Altamira, la que describiremos a continuación. Y la misma se va a comparar con la Finca Agrelo la cual utiliza un sistema de producción tradicional.

## FINCA ALTAMIRA, SAN CARLOS

La Finca de Altamira se encuentra ubicada en la calle Constantini s/n, Altamira, San Carlos. Su Plantación se inició con 106 ha en el año 2002, luego se dividió la finca a la mitad. Una parte, actualmente corresponde a la Bodega La Rural y la otra mitad pertenece a la Bodega Eschorihuela.

La finca cuenta con 70 hectáreas totales, de las cuales 66,75 se encuentran cultivadas. Posee 60,19 ha que están cultivadas con variedades de uva tintas y 6,56 ha con variedades de uva blanca. Varietales: Malbec, Syrah, Pinot Negro, Viognier y Sauvignon Blanc.

Superficie Cultivada:	Total de Variedades Tintas	60,19 ha
	Malbec	30 ha
	Syrah	20,04 ha
	Pinot noir	2,15 ha
	Total de Variedades Blancas	6,56 ha
	Sauvignon Blanc	2,82 ha
	Viognier	3,74 ha

- ❖ El sistema de conducción que utiliza la finca es en Espaldero alto.
- ❖ El sistema de poda es Guyot doble en su gran mayoría, se dejan cargadores con una carga de 40.000 a 60.000 yemas por hectárea, para lograr una producción de uva de 80 a 100 quintales por hectárea. La distancia de plantación corresponde a una distancia de 1,80 metros entre hileras y 1 metros entre plantas.
- ❖ La densidad de la plantación es de 5.500 plantas por hectáreas.
- ❖ Los suelos de la propiedad son similares a lo largo de toda la finca con la excepción del cuartel N° 1 el cual se encuentra atravesado por un arroyo seco. En esta zona el suelo es más pedregoso. El suelo típico de Altamira se caracteriza por ser pobre en nutrientes y materia orgánica, por poseer una textura franco arenosa y ser suelos profundos (exploración radical mayor a un metro y medio).
- ❖ El sistema de riego es por goteo. Este sistema es más eficiente en el uso del agua evitando así desperdicios y derroches. Actualmente la finca posee un pozo en funcionamiento que eroga 60.000 litros por hora. Y posee un segundo pozo en construcción.

La uva que se cosecha en la Altamira se destina en su totalidad a la Bodega Eschorihuela Gascón. La uva que produce esta finca es de alta calidad organoléptica. Se realizan los vinos de mayor calidad de la bodega como Don, President Blend, Pequeñas Producciones, Miguel Eschorihuela Gascón y en el caso de las uvas blancas Eschorihuela Gascón.

La finca posee como infraestructura un galpón, la casa del encargado, un establo, corrales y sala de equipo de riego. Entre los bienes de uso que posee se pueden mencionar dos tractores, una desmalezadora, dos rastras de disco, un subsolador, una niveleta, una pulverizadora, dos desorilladoras, una pala guanera y una góndola (carro para transportar palos y compost).

El personal con el que cuenta la finca consta de 2 tractoristas, 3 operarios y el encargado. Para actividades como poda y cosecha se contratan trabajadores de manera temporal.

Esta finca es Biodinámica. ¿Que implica esto? Las fincas biodinámicas lo que buscan es cerrar el ciclo de producción la planta. Se trata de que este ciclo sea desarrollado en forma natural y ecológica sin ningún agregado artificial o intervención que rompa con el ciclo propio de la naturaleza.



Esta finca al ser biodinámica no utiliza ningún tipo de agroquímico de origen sintético. Por lo cual la forma de incorporar nutrientes al suelo es a través de un compost orgánico elaborado en la propiedad. El compost es una mezcla de orujo y guano. El guano corresponde a vacas de campo, las cuales fueron alimentadas con césped al aire libre. No se permite el guano de vaca de feed lock. El orujo corresponde a la uva de la misma finca (una de viñedos Biodinámicos). El suelo de Altamira es muy pobre en nutrientes, mediante la utilización del compost se logra fertilizar el suelo garantizando que la nutrición corresponda a un proceso natural.

En cuanto a lo referido a las curaciones y controles de plagas, solo se permite utilizar fungicidas e insecticidas de producción orgánica tales como azufre, oxiclورو de cobre, hidróxido de cobre, caldo bordelés, metabisulfito, bacillus turigencis y biocitrus.

La Biodinamia afirma que toda planta o yuyo tiene una razón de ser, por la cual no se la debe matar. En el caso de que la maleza o los yuyos que posea la finca sean excesivos, lo que se hace es reducirlo. Primero se pasa la desmalezadora cortando los yuyos al nivel del suelo. Luego se pasa la desorilladora sacando toda la maleza que se encuentra pegada al tronco de la vid tirándola a un costado. Por último se pasa la rastra de disco cuya función consiste en tomar toda la tierra que saco la desorilladora junto con la maleza cortada, triturarla y volverla a incorporar al suelo. De esta manera se reduce (no elimina) el nivel de malezas pero no se incorporó ningún agroquímico al suelo.

Los viñedos son atacados por hongos y plagas. Los hongos que aparecen en esta finca son el oídio, la peronospora y la botritis. Para combatir estos hongos se utiliza, azufre, caldo bordelés, biocitrus. Todos estos componentes son naturales y permitidos por la certificadora Demeter para combatir los hongos.

La única plaga que posee la finca son las hormigas. Estas se llevan los brotes de las vides a sus nidos. En este caso la Biodinamia prohíbe fumigar con veneno para matar todas las hormigas. Lo que se hace es controlar el nivel de hormigas introduciendo en los hormigueros metabisulfito.

La finca cuenta con vacas, un toro, llamas, caballos, gallinas y gallinetas. Tratando así de generar un ecosistema en el que cada ser vivo, ya sea animal o planta, tenga su razón de ser en el ciclo de la planta.

#### FINCA AGRELO, LUJAN DE CUYO

La Finca Agrelo se encuentra ubicada en la calle Cobos s/n, Agrelo, Lujan de Cuyo. Su plantación inicio con 40 ha en el año 1993 y se completó en el año 1997.

La finca cuenta con 155 hectáreas, de las cuales 136 se encuentran cultivadas. La finca posee 117.8 ha que están cultivadas con variedades de uva tintas y 34.2 ha con variedades de uva blanca. Varietales: Malbec, Merlot, Cabernet, Syrah, Sangiovese, Barbera, Semillon, Petit Verdot, Pinot Noir, Chardonnay, Viognier y Verdicchio



Superficie Cultivada:	Total de Variedades Tintas	117,8 ha
	Cabernet Sauvignon	66 ha
	Malbec	27 ha
	Merlot	8,5 ha
	Syrah	6 ha
	Barbera D' Asti	3,2 ha
	Pinot Noir	2,6 ha
	Sangiovese	2,5 ha
	Cabernet Franc	2 ha
	Total de Variedades Blancas	34,2 ha
	Chardonnay	16 ha
	Sauvignon Blanc	8,5 ha
	Semillón	6,5 ha
	Viognier	2,2 ha
	Verdicchio	1 ha

- ❖ El sistema de conducción que utiliza la finca es en Espaldero alto, Cordón Bilateral. El sistema de poda es Guyot, se dejan cargadores con una carga de 40.000 a 60.000 yemas por hectárea, para lograr una producción de uva de 80 a 100 quintales por hectárea. La distancia de plantación corresponde a una distancia de 2 metros entre hileras y 1,25 metros entre plantas.
- ❖ La densidad de la plantación es de 4.200 plantas por hectáreas

- ❖ Los suelos de la finca son muy variables, existiendo los profundos y arcillosos hasta los muy pedregosos. En general en los suelos profundos se plantan las variedades blancas y en los pedregosos las tintas.
- ❖ El sistema de riego es gravitacional, todo sistematizado con acequias de hormigón. Se riega por melga a nivel cero. Se cuenta con derecho de riego superficial para 60 hectáreas, mediante el Canal Flores y con tres pozos de agua subterránea.

La uva que se cosecha en la Agrelo se destina a la Bodega Escorihuela Gascón, a pequeñas producciones. Se realizan vinos de menor calidad como Circus y Don. Sin embargo la calidad de todos los vinos que realiza la bodega es de media a alta calidad.

A continuación se profundizara el concepto de Biodinamia y se enunciaran los principios y objetivos de la misma.

## CAPITULO II - ¿QUÉ ES LA BIODINAMIA?



Agricultura Biodinámica: La **agricultura biodinámica** es un método de **agricultura ecológica** basado en las teorías de **Rudolf Steiner**, fundador de la **antroposofía**. La certificación de los productos y la obtención de la marca registrada *Biodinámica* depende del grupo privado *Démeter*.<sup>15</sup>

Este tipo de agricultura considera las granjas como organismos complejos. Hace hincapié en el equilibrio de su desarrollo integral y la interrelación de suelos, plantas y animales como un sistema de auto nutrición sin intervención externa en la medida de lo posible, teniendo en cuenta la pérdida de nutrientes debido a la salida de los alimentos fuera de la finca.<sup>16</sup>

Como en otras formas de agricultura ecológica, fertilizantes artificiales y pesticidas y herbicidas tóxicos son estrictamente evitados. La agricultura biodinámica se diferencia de otros tipos de agricultura ecológica en el uso de preparados vegetales y minerales como aditivos de compost y aerosoles para terreno así como el uso de un calendario de siembra basado en el movimiento de los astros.

Demeter es la marca para los productos procedentes de la Agricultura Biodinámica. Sólo socios contractualmente ligados y estrictamente controlados están autorizados a utilizar la marca. Un proceso de verificación integral asegura el cumplimiento estricto de la producción y elaboración Demeter Normas Internacionales, así como los reglamentos orgánicos aplicables en los distintos países, desde la producción agrícola hasta el procesamiento y el embalaje del producto final. Los requisitos holísticos Demeter exceden las regulaciones gubernamentales han encomendado. No sólo excluyen el uso de fertilizantes sintéticos y agentes fitosanitarios químicos en la producción de cultivos agrícolas, o aditivos artificiales durante el proceso, sino que también requieren medidas muy concretas para fortalecer los procesos de la vida en el suelo y los alimentos. Demeter agricultores y procesadores contribuyen activamente hacia la

---

<sup>15</sup> Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura\\_biodin%C3%A1mica#cite\\_note-1](https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_biodin%C3%A1mica#cite_note-1). [junio, 2013].

<sup>16</sup> LORAND, Andrew Christoph, op. cit., p. 2.

conformación de un futuro digno de vivir, crear alimentos saludables de distintos sabores, realmente "Los alimentos con Carácter" <sup>17</sup>

En la agricultura integral, denominado con mayor precisión "holístico agro-cultura", es importante reconocer, recuperar y apoyar a los ciclos naturales y las interrelaciones: árboles, arbustos y setos. Los cuales proporcionan protección contra el viento y el sol y sirven como zona de nidificación y cría de las aves y de los pequeños animales. Las plantas son capaces de construir los niveles de humus y la rica vida del suelo a través de la descomposición de material vegetal y la simbiosis entre las raíces y los microorganismos. Este proceso puede ser acelerado y optimizado por la producción y el uso de compost y té de compost y una rotación de cultivos que, además de cultivos comerciales, incluye las legumbres de construcción del suelo y abono verde, así como las plantas con flores y hierbas. A su vez, en este suelo vivo pueden crecer plantas sanas que proporcionan la base para una dieta sana para los animales y los seres humanos. Algunos animales que hemos sido capaces de domesticar - especialmente los rumiantes (su estiércol es esencial para un buen compost), aves y abejas. Pero los animales salvajes también son esenciales para la agricultura holística y por lo tanto también deben ser considerados: pequeños mamíferos como erizos, ratones, pájaros y varios insectos mantienen la vida en un frágil equilibrio. Una vez que el equilibrio cambia sus enemigos naturales (depredadores) aumentan proporcionalmente y diezman nuevo.

La agricultura holística tiene un aspecto importante para el medio ambiente: suelo fértil puede secuestrar carbono. Que nuestros suelos ya no están vivos es una de las principales causas del calentamiento global! En Egipto la iniciativa SEKEM por ejemplo, ha estado trabajando durante 35 años, de acuerdo a los principios de la agricultura global. Hasta la fecha, cerca de 700 hectáreas de desierto se ha hecho fértil por solo SEKEM <sup>18</sup>



---

<sup>17</sup> Fuente: <http://www.demeter.net/what-is-demeter/this-is-demeter>. [noviembre, 2013]

<sup>18</sup> Fuente: <http://www.demeter.net/what-is-demeter/holistic-approach>. [noviembre, 2013]

## A. ¿CÓMO PRODUCIR Y UTILIZAR LOS PREPARADOS BIODINÁMICOS? <sup>19</sup>

Los preparados de compost consisten en hierbas como la manzanilla, ortiga, corteza de roble, milenrama o la valeriana, la mayoría de los cuales se introducen en los órganos animales particulares, colgado en el sol del verano o colocados en el suelo durante algunos meses en los que se acumulan las fuerzas cósmicas durante este tiempo. Si la vaina de los animales se omite o sustituida por una forma de la planta durante la producción de la preparación, la preparación resultante no cumple los requisitos.

Las preparaciones a base de estiércol de cuerno y cuerno de sílice se colocan en agua durante una hora. Luego se pulveriza el agua sobre el suelo y las plantas, y funciona de una manera similar a los medicamentos homeopáticos - como un energizador en lugar de una adición de la materia.

Tanto las preparaciones de pulverización de campo y la preparación de compost deben ser repartidas sobre el suelo. Esto es necesario por lo menos una vez al año en el momento oportuno, y la etapa de crecimiento de la planta, antes de que el primero "en conversión a Demeter" certificación puede emitir. Granjas certificadas Demeter también se les recomienda utilizar un preparado compuesto en aquellas áreas que no recibieron el compost preparado en un año determinado.

A continuación se muestran los diversos preparados biodinámicos, como se utilizan y porque.

La preparación de sílice de cuerno (501): es de cristal de cuarzo finamente molido. Se dinamizada en agua durante una hora antes de la pulverización, y tiene el efecto de dar armonía a la planta mediante la promoción de la hoja, flor y el desarrollo del fruto.

La preparación de estiércol de cuerno (500): trabaja en el desarrollo de la raíz de la planta, forma de la planta y su vitalidad, estimula el crecimiento de la planta, la micro-vida del suelo, que es activa en la fracción de humus y el componente Ego de nuestras plantas cultivadas. La agitación una hora completa el proceso de la toma de 500 y se convierte en activo, ya que se extiende sobre la tierra.

Los preparados de compost (502-507): tienen la tarea de promover el desarrollo mediante la elaboración de humus en ordenar las fuerzas del cosmos. También promueven la vida del suelo, que es responsable de descomponer todos los materiales orgánicos, y en relación con las sustancias minerales de arcilla forman el complejo arcilla-humus en el suelo. Lo hacen mediante la combinación de los elementos

---

<sup>19</sup> Fuente: <http://www.demeter.net/what-is-demeter/biodynamic-preparations>. [noviembre 2013]

de muertos materiales orgánicos, el suelo, la vida del suelo y el agua en el humus vital. El hoyo bosta de vaca (cow pat compost) muestra sus capacidades claramente en su forma final.

## B. LOS ORGANISMOS DE CONTROL

La Oficina Internacional de Certificación (ICO) de Demeter Internacional trabaja en conjunto con los organismos de control autorizados que han entrenado inspectores Demeter para llevar a cabo inspecciones Demeter en los países donde no existe una propia asociación Demeter certificadora. Esas inspecciones Demeter se llevan a cabo cada año, además de la inspección orgánica.

En el cuadro que se expone a continuación se muestran las agencias de inspección orgánicos aprobados para inspecciones Demeter.

Cuadro 1: Agencias de inspección, aprobadas para las inspecciones Demeter.

Organismo de control	Inspecciones Demeter en...	E-Mail & Página de Inicio	Teléfono
ABCERT AG	República Checa, Eslovaquia	<a href="mailto:info@abcert.de">info@abcert.de</a> <a href="http://www.abcert.eu">www.abcert.eu</a>	+49 7113517920
ABG-Austria Bio Garantie	Croacia, Hungría	<a href="mailto:enzersfeld@abg.at">enzersfeld@abg.at</a> <a href="http://www.abg.at">www.abg.at</a>	+43 2262672212
TEST AGRO BIO	Polonia	<a href="mailto:agro.bio.test@agrobiotest.pl">agro.bio.test @ agrobiotest.pl</a> <a href="http://www.agrobiotest.pl">www.agrobiotest.pl</a>	+48 228478739
BCS Öko-Garantie GmbH	Rep. Dominicana, Ecuador, Turquía, Túnez	<a href="mailto:info@bcs-oeko.de">info@bcs-oeko.de</a> <a href="http://www.bcs-oeko.de">www.bcs-oeko.de</a>	+49 911424390
Bio Hellas	Grecia, Chipre	<a href="mailto:pstandards@bio-hellas.gr">pstandards@bio-hellas.gr</a> <a href="http://www.bio-hellas.gr">www.bio-hellas.gr</a>	+30 2108211940
bio.inspecta AG	Turquía	<a href="mailto:admin@bio-inspecta.ch">admin@bio-inspecta.ch</a> <a href="http://www.bio-inspecta.ch">www.bio-inspecta.ch</a>	+41 628656300
Bioekspert	Polonia	<a href="mailto:biuro@bioekspert.waw.pl">biuro@bioekspert.waw.pl</a> <a href="http://www.bioekspert.pl">www.bioekspert.pl</a>	+48 228251078
Biokontroll Hungária KHT.	Hungría	<a href="mailto:info@biokontroll.hu">info@biokontroll.hu</a> <a href="http://www.biokontroll.hu">www.biokontroll.hu</a>	+36 13361122
CERES	Europa del Este, Oriente y América del Sur, África del Sur	<a href="mailto:schulz@ceres-cert.com">schulz@ceres-cert.com</a> <a href="http://www.ceres-cert.com">www.ceres-cert.com</a>	+49 9158928291

Control Unión Certifications	India, Sri Lanka	<a href="mailto:dt@controlunion.in">dt@controlunion.in</a> <a href="http://www.controlunion.com">www.controlunion.com</a>	+91 2261294200
ECOCERT Internacional	India, Marruecos, Portugal, Túnez	<a href="mailto:benjamin.tissot@ecocert.com">benjamin.tissot@ecocert.com</a> <a href="http://www.ecocert.com">www.ecocert.com</a>	+33 562073424
Hungaria Oeko Garancia GmbH.	Hungría	<a href="mailto:info@okogarancia.hu">info@okogarancia.hu</a> <a href="http://www.okogarancia.hu">www.okogarancia.hu</a>	+36 13360533
IBD Certificaciones	América del Centro y Sur	<a href="mailto:ibd@ibd.com.br">ibd@ibd.com.br</a> <a href="http://www.ibd.com.br">www.ibd.com.br</a>	+55 1438119800
OMI PVT de control.Ltd	India, Sri Lanka,	<a href="mailto:imo@imocontrol.in">imo@imocontrol.in</a>	+91 8025285883
IMOSwiss AG	En todo el mundo (Chile, China, Rep. Dominicana, México, Nepal, Sicilia, Turquía)	<a href="mailto:ue@imo.ch">ue@imo.ch</a> <a href="http://www.imo.ch">www.imo.ch</a>	+41 716260626
Institut za kontrolo en certifikacijo v kmetijstvu	Croacia, Eslovenia	<a href="mailto:liljana.surlan@kon-cert.si">liljana.surlan@kon-cert.si</a> <a href="http://www.kon-cert.si">www.kon-cert.si</a>	+386 22284933
Lacon GmbH	Eslovaquia, Túnez	<a href="mailto:lacon@lacon-institut.org">lacon@lacon-institut.org</a> <a href="http://www.lacon-institut.com">www.lacon-institut.com</a>	+49 7819193730
LETIS SA	Argentina	<a href="mailto:internacional@letis.com.ar">internacional@letis.com.ar</a> <a href="http://www.letis.com.ar">www.letis.com.ar</a>	+54 3414264244
SATIVA	Portugal	<a href="mailto:sativa@sativa.pt">sativa@sativa.pt</a> <a href="http://www.sativa.pt">www.sativa.pt</a>	+351 217991100
SGS Austria	República Checa	<a href="mailto:petrus.hakala@sgs.com">petrus.hakala@sgs.com</a> <a href="http://www.sgsaustria.at">www.sgsaustria.at</a>	+43 151225670

Fuente: <http://www.demeter.net/inspection-bodies> [marzo, 2014]

¿Cuál es la diferencia en los métodos de elaboración? ¿Qué diferencia hay en ser orgánico y biodinámico? Las vides utilizadas para elaborar los vinos orgánicos se cultivan sin el uso de fertilizantes artificiales, pesticidas o fungicidas. Sólo se utiliza levadura que naturalmente existe en la uva para inducir la fermentación. La biodinámica, como hemos observado, lleva la agricultura orgánica a un nivel más alto. Según la influencia sobre la vida del universo, por ejemplo, la luna afecta a las vides. La teoría es que al armonizar el suelo y la vid, se mejora la calidad de la uva. También se puede alegar los beneficios de los vinos orgánicos para la salud, ya que la uva contiene dos veces más de resveratrol, componente que actúa como antioxidante y previene el cáncer.

### **C. EL OBJETIVO DE LA BIODINAMIA**

El vino Demeter Biodinámico es producido a partir de uvas cultivadas en agricultura Biodinámica. El deseo es conducir el viñedo hacia su propia individualidad. Las uvas producidas por esta agricultura deben ser la expresión auténtica, verdadera y única de esta individualidad.

El desarrollo del hombre es dependiente de una interacción respetuosa con la naturaleza, como de respeto y comprensión entre individuos. Es un signo de calidad de desarrollo biodinámicos fomentar estas relaciones. Se busca que el trabajo del hombre se encuentre en armonía con la Tierra y el Universo.

La calidad del vino Biodinámico se expresa a sí mismo como individualidad y vitalidad preservada. Esta vitalidad puede ser evaluada a través de la cristalización sensible.

El objetivo de la Biodinamia es generar conexión con la tierra, aprender los códigos para lograr cultivos sanos, puros y cargados de vitalidad. Por lo tanto obtiene frutos sanos, sabrosos y capaces de nutrir nuestro cuerpo y contribuir con la protección del planeta, pudiendo así obtener vinos orgánicos – biodinámicos de alta gama.

### **D. PRINCIPIOS GUÍA DEMETER**

- ❖ Las uvas y el viñedo productor deben estar certificadas. El certificador debe estar reconocido por la organización Demeter, que debe ser miembro de Demeter Internacional.
- ❖ Los mismos principios de producción en el viñedo deben utilizarse en la bodega vinícola. Emplear el mínimo de insumos en todo el proceso productivo.
- ❖ El proceso productivo tiene que ser respetuoso y en armonía con el entorno, el lugar y las personas involucradas en la producción.

Todas las etapas y metodología usada en la producción de la uva como de sus procesos deben seguir los siguientes principios generales:

- ❖ El producto debe ser de alta calidad en términos sensoriales y digestibilidad y tener buen sabor.
- ❖ El anhídrido sulfuroso debe ser usado en un mínimo.
- ❖ Los procesos que requieren mucha energía o materia prima deben ser evitados.
- ❖ Aditivos y sustancias que tienen problemas medioambientales y/o de salud, en relación a su origen, su uso o su formulación, deben ser evitados.

- ❖ Métodos físicos son preferibles que métodos químicos.
- ❖ Todos los productos residuales del proceso (orgánico, líquido), tienen que ser tratados, para minimizar los efectos negativos al medioambiente.

Cuadro 2: Estándares Demeter en el procesamiento de vinos

	OBJETIVO	STANDARD
<b>Origen de la fruta</b>	100% fruta Demeter certificada	100% fruta Demeter certificada
<b>Cosecha</b>	Manual	Permite cosecha mecánica
<b>Maquinaria de Bodega</b>	Máximo uso de gravedad	Bombas centrifugas no permitidas
<b>Tanques o cubas</b>	Materiales naturales	Cemento, madera, porcelana Acero, ánforas de arcilla son permitidos. Plástico solo transferencia
<b>Métodos físicos</b>		Calentar mosto tinto máx. 35°C, uso de calor y frío para control de fermentación está permitido. Pasteurización NO permitida
<b>Adición de azúcar</b>	No adicionar azúcar	Se permite la adición de azúcar para aumentar máx. 1,5% Vol. de alcohol Azúcar o mosto concentrado Demeter, si no existe se permite azúcar o mosto concentrado certificado orgánico.
<b>Alteraciones en el mosto líquido</b>		No se permite la concentración de mostos. Reducción de alcohol por métodos técnicos está prohibido Adición de agua está permitida
<b>Fermentación alcohólica</b>		Calentar para acelerar la fermentación alcohólica está permitido. La pasteurización está prohibida
<b>Levadura</b>	Levadura nativa	Levadura nativa, levadura Demeter u orgánica, levadura comercial libre GMO, adición de levadura comercial en situaciones justificadas de detención de fermentación
<b>Nutrientes</b>	Cortezas de levaduras	Corteza de levaduras Otros nutrientes específicos deben ser aprobados por org respectiva
<b>Reducción biológica de ácidos</b>	Bacteria láctica	Bacteria láctica comercial libre de GMO
<b>Uso de sulfuro SO2 total [mg/l] embotellado</b>	Restringirlo al mínimo	<5g/l AR Blancos 140, tintos 110 >5g/l AR Blancos 180, Tintos 140 Vinos dulces: 360 con botritis, 250 sin botritis.

Vinos espumosos igual que en blancos		
<b>Estabilización tartárica</b>	Estabilización en frío , solo con tartrato natural procedente de vino biodinámico	Estabilización en frío , solo con tartrato natural procedente de vino biodinámico u orgánico
<b>Clarificantes orgánicos</b>	No se permite el uso de clarificantes orgánicos derivados de animales	Clara de huevo Demeter o de huevos orgánicos. Leche Demeter o productos derivados de la leche, si no hay orgánicos, Caseína.
<b>Clarificantes no orgánicos</b>	Bentonita	Bentonita (libre de dioxina y arsénico) Carbón activado Sulfato de cobre (0,5 ppm máx.) Aireación micro oxigenación al inicio Fermentación
<b>Filtración orgánica</b>	Materiales permitidos No definidos	Celulosa, textil libre de colorantes y cloro
<b>Filtración no orgánica</b>	Bentonita y tierra de diatomeas	Tierra de diatomeas, bentonita (libre de arsénico y dioxinas), perlita
<b>Regulación acidez</b>	No regulación	Bicarbonato de potasio Carbonato de Calcio Acido tartárico (máx. 1,5 gr/l)
<b>Roble</b>		Barricas de Roble permitidas para la guarda
<b>Embotellado</b>		CO2, N2 permitidos
<b>Botellas</b>		Vidrio
<b>Tapones</b>		Vidrio, corcho, tapa rosca, tapones plásticos
<b>Cápsulas</b>		Nitrosa, cápsulas plásticas, de aluminio, complejas, cera o lacre de sellar
<b>Declaración etiqueta</b>		Se requiere el país de origen en la etiqueta
<b>Lavado y desinfección</b>		Agua, vapor, azufre, jabón suave, soda cáustica, ozono, ácido peracético, ácido cítrico, seguido de un enjuague con agua potable

Fuente: <http://www.demeter.net/approved-inputs> [abril, 2014]

Insumos explícitamente no permitidos Demeter

- El uso de microorganismos genéticamente modificados.
- Hexacianoferrato de potasio (ferrocianuro de K)
- Ácido ascórbico
- Ácido sórbico
- PVPP (polyvinilpolypyrrolidone)
- Fosfato diamónico
- Issinglass, cola de pescado
- Sangre
- Gelatina

La viticultura Biodinámica se ha convertido en los últimos años en la vanguardia por la búsqueda de vinos de calidad aliado a la protección del medio ambiente. Importantes empresas de variado tamaño y estrategias de comercialización han adoptado la biodinámica combinando el regreso a las prácticas de un cultivo sano, donde la vid se caracterice por lograr sensaciones verdaderas libre agroquímicos y cargada de una personalidad propia logrando una vinificación de la mejor expresión de las cualidades del “Terroir”.

## **E. BIODINAMIA EN LA ARGENTINA**

A continuación, el periodista James England ofrece una breve reseña de 5 Bodegas Pioneras en la elaboración de vino orgánico y biodinámica en Argentina.<sup>20</sup>

### **1. BODEGA COLOMÉ**

Cafayate, en la provincia de Salta, se considera una de las regiones vitivinícolas relativamente nuevas de Argentina. Una de las características por la cual se destaca es la facilidad con la que se adapta el Torrontés.

---

<sup>20</sup> ENGLAND, James (2011, 2 de agosto). *¿Cuáles son las cinco bodegas que producen los mejores vinos orgánicos de Argentina?* Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/120230-Cules-son-las-cinco-bodegas-que-producen-los-mejores-vinos-orgnicos-de-Argentina->. [enero, 2015]

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

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

## 2. BODEGA CHACRA

Según James England, la "Patagonia no es aún una región conocida por sus vinos. Sin embargo, desde hace algunos años, un grupo de empresarios se animó a plantar nuevas parcelas a 39° de latitud".

El periodista señala que "Bodega Chacra ha ido más allá y a finales del siglo XIX, Pierro Incisa della Rocchetta compró fincas de Pinot Noir de 1932 y 1955. Con la incorporación de los recién plantados Chardonnay, Chacra aprovecha el suelo de mayor contenido de tiza y el clima más frío, condiciones ideales para ambos varietales".

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

## 3. BODEGA Krontiras

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

Krontiras actualmente sólo produce 6.000 botellas de Doña Silvina Reserva y 7.500 de Doña Silvina, ambos de Malbec.

Las fincas son aún nuevas, pero prevén que la producción aumente considerablemente, en términos de cantidad y variedad, ya que se incorporaron Petit Verdot, Tempranillo y Chardonnay los cuales se han plantado y ya se están acercando a la madurez. La producción de vino se basa totalmente en la gravedad de la bodega, utilizando la pendiente natural de la colina.

#### 4. BODEGA CALIGIORE

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

De hecho, algunas de las vides usadas por Caligiore superan los 75 años, por lo tanto, el énfasis en la longevidad está en la lista de prioridades. Los vinos de Caligiore se consideran profundos y con alto nivel de concentración; además es una de las pocas bodegas en producir vinos de alta gama con la variedad Bonarda.

#### 5. BODEGA VINECOL

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

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

Si bien cada Bodega tiene su propia filosofía, todas persiguen un mismo objetivo: producir vinos orgánicos desde el viñedo al consumidor.

En el presente, en Argentina, hay 15 bodegas o fincas aplicando la Biodinamia en sus viñedos y procesos de producción vitivinícola de las cuales 10 pertenecen a la provincia de Mendoza. Las mismas se detallan en el siguiente cuadro. En este trabajo se va a analizar la Finca de Altamira que pertenece a la bodega Eschorihuela.

La única bodega que hoy comercializa viñedos biodinámicos es El Moro S.R.L. cuya finca biodinámica es "La Dinámica", la cual pertenece a Alejandro Bianchi.

Cuadro 3: Bodegas aplicando la Biodinamia en la Argentina.

Organización	Finca	Producto Bajo Control	Ubicación
Finca von Wigstein S.A	Finca Alpamanta	Uvas para vinificar	Mendoza
Bodega Chacra S.R.L	Bodega Chacra S.R.L	Uvas para vinificar	Rio Negro
<b>SAEV Eschorihuela</b>	<b>Finca de Altamira</b>	<b>Uvas para vinificar</b>	<b>Mendoza</b>
CK y Asociados S.A	Villa Seca	Uvas para vinificar	Mendoza
	Bodega Krontiras	Vinos	Mendoza
	Finca Lulunta	Uvas para vinificar	Mendoza
Bodega Noemia de Patagonia S.A	Finca valle azul	Uvas para vinificar	Rio Negro
	Finca Mainque	Uvas para vinificar	Rio Negro
El Moro SRL	Finca Dinamia	Uvas para vinificar	Mendoza
Stefan Mockli	Finca El Recuerdo	Uvas para vinificar	Salta
Puerto Ancona S.A	Finca Vista Flores	Uvas para vinificar	Mendoza
Bodegas Esmeralda S.A	Bodega Los Álamos	Vinos	Mendoza
Bodegas y Viñedos V.O.B S.A	Finca Aurea	Uvas para vinificar	Mendoza
Finca Orgánica La Matilde S.A	Finca La Matilde	Uvas para vinificar	Córdoba
Proviva S.R.L	Finca Agrelo	Uvas para vinificar	Mendoza

Fuente: <http://fundaciondemeter.com.ar/operadores.php> [noviembre, 2013]

## CAPITULO III - RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y MEDIO AMBIENTE

"Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales"<sup>21</sup>



### HACIA UNA NUEVA ÉTICA EMPRESARIAL - Bernardo Kliksberg <sup>22</sup>

Hay una explosión de interés mundial por la responsabilidad social empresarial (RSE). Bélgica aprobó la ley de la etiqueta social. Garantiza a los consumidores que los productos que llevan esa etiqueta han sido elaborados con respeto por los derechos laborales, sin mano de obra infantil y sin discriminaciones.

En Europa occidental hay 240 etiquetas ambientales, ecológicas y de comercio justo. Francia obliga por ley a las empresas a publicar un informe social y medioambiental. Inglaterra exige a los fondos de pensiones públicas informar sobre los criterios éticos, sociales y ambientales utilizados en sus inversiones. En Italia hay guías para elaborar informes sociales para las pequeñas y medianas empresas, y la región toscana da preferencia en los contratos estatales a empresas con producción socialmente responsable. En Noruega, el 95% de las pymes realiza acción social. España tiene un ranking de las empresas mejor percibidas por su labor social. En Estados Unidos, cien empresas suscribieron un programa para apoyar el trabajo voluntario de sus tres millones de empleados. La Unión Europea lanzó un libro verde sobre la RSE. Detrás de estos cambios hay una fuerte presión sobre las empresas de sociedades civiles cada vez más activas. También inversores que, en la era post-Enron, exigen transparencia y perciben que las empresas más éticas garantizan mejor sus ahorros.

---

<sup>21</sup> KLIKSBURG, Bernardo y MERCADO, Carmelo. (2004). *Los límites de la responsabilidad social de la empresa*. Edición 2010, Aedem ediciones.

<sup>22</sup> Fuente: <http://www.redunirse.org/files/HaciaunaNuevaEticaEmpresarial.pdf> [octubre, 2014]

Asimismo se observa que la RSE aumenta la competitividad de la empresa y que las empresas que apoyan el trabajo voluntario de su personal tienen mejor productividad, porque el personal se identifica más con ellas. A esto se suma un dato que no entra en los análisis económicos convencionales: la votación de los mercados. En los Estados Unidos se estima que hay 50 millones de consumidores que prefieren comprar productos que responden a "un estilo de vida sano y tolerable". Mueven un mercado de 230.000 millones de dólares.

Resume la situación una gerente de la Caja de Madrid, María Ayan (2003): "Las empresas deberían preocuparse no sólo por ganar dinero, sino también por enriquecer a la sociedad". El decano de management del MIT, R. Schmalensse, dice a los candidatos a ingresar (2003): "Si está interesado sólo en hacer dinero, éste no es el lugar para usted. Si buscar aprender medios creativos para gerenciar organizaciones complejas de modo de ayudar a la sociedad y construir riqueza, eso es lo que ofrecemos".

El paradigma de la RSE está cambiando. Hubo una primera etapa en la que las visiones economicistas decían que la empresa sólo existía para producir beneficios a sus accionistas. Descartada en los países desarrollados por prominentes líderes empresariales, se pasó a otra, la de la filantropía empresarial, con donaciones y fundaciones. "También quedó atrás", plantea J. Nielsen (2003), directora del International Business Leaders Forum. En la tercera etapa, la de la "ciudadanía corporativa", se pide a la empresa que sea un ciudadano ejemplar.

Entre sus responsabilidades se hallan: juego limpio con los consumidores, buen trato a su personal, preservación del medio ambiente, buenas prácticas en los países en desarrollo e integración a las grandes acciones sociales y a lo local. La RSE se mide; y empiezan a aparecer incentivos y castigos.

Avanzar en RSE es visto como un esfuerzo colectivo. Gran Bretaña creó, el primer ministerio para la RSE. En Cambridge se abrió un doctorado para la colaboración entre gobierno, empresas y sociedad civil. En Francia se estableció la Academia Europea de Empresa y Sociedad, para educar en estos principios, una nueva generación de gerentes.

América Latina, continente con tanto potencial económico y al mismo tiempo con niveles récords de pobreza y desigualdad, requiere altas dosis de RSE. En muchos países se está transitando sólo por la primera etapa, y poco por la segunda. Comparada con la de otras regiones, la contribución filantrópica es muy limitada.

Progresar rápidamente en este camino, en el que América latina está claramente atrasada es fundamental para mejorar la integración social, la equidad y la competitividad. En última instancia, la RSE responde a un mandato ético de viejas raíces. Ya los textos bíblicos subrayaban la función social que

debe cumplir la propiedad. Es hora de aplicar su mensaje a este continente, en el que hay una creciente y legítima demanda social por comportamientos éticos.

#### A. ¿MODA O DEMANDA SOCIAL?<sup>23</sup>

La empresa socialmente responsable debe promover en primer lugar, un buen trato a su personal, que no se agota en el pago de sueldos a tiempo y el cumplimiento de la legislación laboral, sino que apunta al entrenamiento, a los planes de carrera, al equilibrio familia-empresa, a la eliminación de la discriminación de género, entre otros.

En segundo lugar, debe asegurarse un buen trato al consumidor con productos de buena calidad, a precios razonables y saludables. Un tercer elemento de peso es el compromiso con la preservación del medioambiente.

Finalmente, es trascendente la participación en causas comunitarias y la eliminación de los dobles códigos de ética cuando la empresa tiene filiales en varios países de diferente grado de desarrollo económico – social.

Este compromiso empresarial en distintos ámbitos que se encuentra en la base de la RSE, parte de la convicción de que hay muchas razones para invertir, más allá de las expectativas de rédito económico a corto plazo. Tanto desde el punto de vista de emisión de acciones como de posicionamiento en los mercados, le conviene a la empresa tener responsabilidad social. También le conviene desde el punto de vista de la productividad de los trabajadores y le permite atraer los mejores talentos a la hora de reclutar a la gente capaz, ya que ellos prefieren una empresa responsable, como ya sucede en Estados Unidos y Europa. Es relevante conocer que en el mundo globalizado uno de los puntos de competitividad creciente va a ser la RSE —porque se conoce inmediatamente lo que está sucediendo, si se es o no responsable en un país— y esto acompaña a la empresa como algo trascendente al competir en los mercados internacionales.

Podemos decir entonces, junto al Dr. Bernardo Kliksberg, que “la responsabilidad social empresarial ha llegado para quedarse en el siglo XXI”. No se trata de un proceso debido a algunas personas que tuvieron mejores intenciones o a casualidades, sino que hay tres fuerzas históricas en las sociedades desarrolladas que están presionando por responsabilidad social empresarial y que tienen mucho peso en esa sociedad.

---

<sup>23</sup> KLIKSBERG, Bernardo (2011). *RSE ¿Moda o demanda social?* Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial.

En primer lugar están los pequeños inversionistas, ya que buena parte de las empresas más importantes del mundo son públicas y después del fraude gigantesco de Enron exigen transparencia y reglas de juego.

Una segunda gran fuerza es la de los consumidores organizados que se están articulando crecientemente en pos del consumo pro-verde y pro-ético: comprar productos de empresas que tienen altos niveles de responsabilidad ambiental y ética; y paralelamente boicotear productos de empresas que no muestran esta responsabilidad.

La tercera gran fuerza es la opinión pública. La sociedad civil está librando una batalla muy importante por ética en los negocios; así como desde hace muchos años ya los ciudadanos piden ética a los políticos.

Estas tres cosas combinadas están impulsando la responsabilidad social, porque han creado una situación diferente para las empresas. No ser responsable socialmente implica costos que son mayores que los beneficios. Y en tanto más crecen estas tres fuerzas, los costos que hacen pagar a las empresas son mayores que los beneficios por no hacerlo.

## B. MEDIO AMBIENTE<sup>24</sup>

La reflexión acerca de este concepto es más reciente de lo que puede imaginarse, dado que recién en el transcurso del siglo XX las preocupaciones primordialmente económicas direccionaron la atención de los grandes centros de poder mundial hacia la temática. En un comienzo, solía entenderse por medioambiente al espacio geológico – con sus especies animales y vegetales, y sus recursos en sentido amplio – en el que el hombre vivía, y con el que se relacionaba. Es decir, se lo consideraba externo a las preocupaciones sociales, pues se trataba de un contexto, de un escenario, de un dato, algo dado en la realidad.



Esta idea fue mutando en la segunda mitad del siglo XX, a la vez que tomaba mayor centralidad en las discusiones políticas mundiales, debido a la preocupación que comenzó a causar la posible escasez, deterioro y no recuperación de recursos naturales indispensables para la vida humana. Una profunda y lenta reflexión – impulsada por la creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) – llevó a la conclusión de que el hombre forma parte del medioambiente en el que vive, y no

---

<sup>24</sup> Fuente: <http://www.programaamartyasen.com.ar/eje/responsabilidad-social-empresarial> [marzo, 2015]

puede concebirse sin él. Es responsable de su cuidado, tanto como lo es de su salud personal. Entendiendo que el medioambiente es una totalidad compuesta por recursos naturales y humanos y por procesos naturales y actividades humanas, es imposible descartarlo en su análisis del desarrollo sostenible. Si no es en este mundo, ¿Dónde vivirán y de qué vivirán las generaciones futuras?

### C. ÉTICA <sup>25</sup>

Debe ser entendida como proceso y como realización de la vida buena. Actualmente, la vida buena se avizora sólo si la globalización promueve una sociedad global realmente humana. Para que esto suceda, Bernardo Kliksberg rescata tres cualidades éticas indispensables que se deben practicar: “vulnerabilidad”, “dignidad” y “justicia”.

Por "vulnerabilidad" se entiende debilidad, fragilidad, posibilidad de ser herido. Se trata de una característica humana indeleble y constituyente, pues sin vulnerabilidad humana, no hay ser humano. Este presupuesto antropológico tiene consecuencias éticas, porque es el fundamento de la apertura hacia el otro, de la sensibilidad, de la compasión y de la comunidad. Sin el reconocimiento de la vulnerabilidad propia, no habría condiciones para reconocer la vulnerabilidad del otro y la demanda ética que presenta.

La “dignidad” es la fuerza que surge de la vulnerabilidad, y que desafía a cualquier sistema político, económico y social que no respete, proteja y promueva la persona humana tal como es.

La “justicia” expresa la necesidad de respetar los contratos y las leyes, pero también promover la inclusión social.

---

<sup>25</sup> KLIKSBURG, Bernardo. (2005). *La agenda ética pendiente de américa latina*. Biblioteca virtual del Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/discover?locale-attribute=en>. [febrero, 2015].

## CAPITULO IV –ESTRATEGIA COMERCIAL

Hemos observado que las empresas tienen que cambiar de estrategia comercial para poder sobrellevar esta época de crisis. El análisis de este trabajo consiste en proponer una estrategia comercial que consiste en la aplicación de la Biodinamia a los viñedos de Mendoza, ayudando a las bodegas a diferenciarse del resto de las bodegas del mundo brindando un producto diferenciado que a su vez protege el medio ambiente y la sociedad en general.

¿Cómo podrían competir nuestras empresas bajo las condiciones contextuales actuales, tanto políticas, económicas, sociales y culturales? Lo que las empresas deben procurar es desarrollar una ventaja competitiva, sostener un comportamiento diferencial y lograr una identidad.

Una ventaja competitiva puede ser entendida como cualquier característica o atributo que le permite aislarse de la competencia directa en el segmento de mercado en el que ha decidido posicionarse. En estos términos, lo que una empresa necesita para poder asegurar la obtención de beneficios en el mediano y largo plazo es contar con una ventaja competitiva sobre su competencia relevante para obtener cuotas de mercado. De esta manera, generan ventajas competitivas y alteran el equilibrio en el sector.

La empresa no debe buscar una posición dentro de la estructura competitiva para definir su estrategia. Las organizaciones deben desarrollar su identidad, generar las diferencias con relación a sus competidores y sólo entonces construir su propia totalidad estructural competitiva.

Identidad es lo originario del uno y único, mientras que la diferencia está en función de la identidad. Identidad es el saber ser, mientras que la diferencia es el saber qué hacer.<sup>26</sup>

Bajo el modelo estructural-funcionalista de las fuerzas competitivas que impera en esta época, se sostiene que las posibles estrategias de negocios que pueden desarrollar las empresas son: liderazgo en costos o en diferenciación. Nuestra investigación apunta a una forma competitiva referida a la diferenciación por la marca. Se busca competir en el mercado agregando atributos diferenciales a sus productos, orientado a un mercado que estaría dispuesto a pagar un plus o precio superior por aquellas diferencias destacadas en el producto. De esta manera, la empresa podría compensar el incremento en los costos que supone la diferenciación cobrando ese precio superior.

---

<sup>26</sup> OCANA, Hugo. (2012). *Dirección estratégica de negocios*. Bs As: Editorial Dunken. (p.10)

Se descarta el modelo de liderazgo en costos, debido al contexto económico actual. El cual se caracteriza por un aumento acelerado en los costos de los insumos, aumento del costo de la mano de obra, dificultades para importar maquinaria e insumos, acompañada por un aumento de la brecha cambiaria entre el dólar oficial y el dólar blue.

Las nuevas formas competitivas basadas en la identidad y la diferencia, además de la eficiencia, se legitiman en la concepción de una totalidad estructural competitiva basada en el conocimiento. El conocimiento posee su derivado en el saber ser, saber qué hacer y saber cómo hacer la gestión estratégica. Estas son las dimensiones que deben dominar las empresas para asegurarse una ventaja competitiva superior que lo lleve a obtener sus objetivos de rentabilidad.

## FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

No hay que formular una estrategia sino varias, donde cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia una de otra. La dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un todo estructural competitivo, incluyendo distintos niveles de formulación.<sup>27</sup>

La formulación de la estrategia es asumida en cinco dimensiones. La *estrategia empresarial* se diseña y construye a partir de la forma en que se generará valor. Crea valor a través de la competencia (identidad), capacidades (diferencias) y habilidades (eficiencia), las cuales determinan la estrategia a seguir de la empresa.

Luego de haber definido la forma en la que competirá la empresa, se determina cual es la cuota de participación de mercado esperada a través de la *estrategia de posicionamiento*.

Luego se continúa definiendo la *estrategia de crecimiento* ya q todo empresario buscara expandir sus actividades para lograr cierto crecimiento del negocio.

La ventaja competitiva sustentada en la generación de valor que busca aumentar su participación de mercado, necesita una estructura que le sirva de base para aquellas estrategias; entonces, deberá decidir a través de qué forma la empresa desarrollara su *estrategia organizacional*.

Finalmente, negocio-participación-crecimiento-organización se asientan en las *estrategias funcionales* (marketing, producción, finanzas, personal) que poseen un carácter tanto estratégico como táctico.

---

<sup>27</sup> *Ibíd*em, p. 301.

En resumen, la estrategia empresarial se define de la siguiente manera<sup>28</sup>:

¿Qué valor? = Estrategias de negocios

¿Qué posición? = Estrategia de posicionamiento competitivo

¿Cómo se desarrolla? = Estrategia de crecimiento

¿Bajo qué estructura? = Estrategia organizacional

¿Cómo se instrumenta? = Estrategia funcional

Grafico 4: Estrategia Empresarial.



“Estas estrategias constituyen la gran Estrategia Comercial”.

Fuente: Elaboración propia.

---

<sup>28</sup> Ibídem, p. 304.

Cuadro 4: Estrategias de negocios.

Estrategia de negocios	Valor empresarial		
	Marca	Precio	Marca/precio
Alternativas de marketing	Indiferenciado para todo el mercado. Diferenciado especializado en clientes. Diferenciado especializado en productos. Especializado/enfocado en nichos de mercado.		

Fuente: Ibídem, p. 304.

Cuadro 5: Estrategia de posicionamiento.

Estrategia de posicionamiento	Estrategia de ataque		Estrategia de defensa	
Tácticas	Envolventes	De varios lados	De flancos	De retaguardia

Fuente: Ibídem, p. 304.

Cuadro 6: Estrategia de crecimiento.

Estrategia de crecimiento	Intensivas	Integrativas	Diversificativas
Alternativas de crecimiento	Penetración de mercado Desarrollo de productos Desarrollo de clientes	Integración hacia adelante Integración hacia atrás Integración horizontal	Diversificación relacionada Diversificación no relacionada

Fuente: Ibídem, p. 305.

Cuadro 7: Estrategia organizacional.

Estrategias organizacionales	Desarrollo interno	Adquisiciones o absorciones	Alianzas o fusiones

Fuente: Ibídem, p. 305.

Cuadro 8: Estrategia funcional.

Estrategia funcional	Marketing	Operaciones	Finanzas	Personal
Procesos, programas y presupuestos				

Fuente: Ibídem, p. 305.

Para elaborar la estrategia general la empresa debe seguir el siguiente procedimiento según Hugo Ocaña en su libro “Dirección Estrategia de Negocios”:

### 1. SEGMENTO OBJETIVO

Hay que definir el segmento objetivo, ¿A quiénes nos vamos a dirigir? Las bodegas biodinámicas se van a dirigir a un nicho de mercado de clase media-alta a alta, la cual estará dispuesta a pagar un plus o un precio mayor por un producto diferenciado. Este nicho de mercado comparte con la empresa la cultura naturalista, de protección



del medio ambiente y la sociedad. Este mercado es principalmente europeo, estadounidense y asiático. Ya que el mismo además de tener un gran poder adquisitivo, en los últimos años ha mostrado una tendencia hacia la protección de los recursos naturales del mundo en general, buscando así un nuevo estilo de vida para la sociedad. Esta filosofía de vida surge en los países desarrollados cuyo objetivo no es sobrevivir sino vivir bien. Una sociedad que no vive el día a día, sino que posee una visión a largo plazo tratando de proteger el medio ambiente para que prospere en el futuro. China demanda cada vez más vinos premium de América Latina. La población china comenzó a consumir vinos tradicionales, pero después se pasaron a los de alta gama, que es donde “los productores de vino en pequeña escala” les interesan competir. China es el mercado que más ha crecido en los últimos tiempos.

El vino Biodinámico no se va a comercializar en mercados como Argentina, ya que el vino Biodinámico es un bien de lujo. En países pobres o en vías de desarrollo los bienes de lujo son consumidos por una pequeña parte de la población la cual pertenece a una clase alta, la cual representa una minoría del mercado. Para una bodega un bien de lujo tendrá éxito en un país o mercado cuya clase media alta representa gran parte de la población o cuya cantidad sea significativa en niveles de consumo, donde se van a poder comercializar mayores cantidades de vino.

## 2. VALOR ESPERADO POR EL SEGMENTO

¿Qué es lo que espera el cliente? El cliente que pertenece a este segmento o nicho de mercado esperará un producto diferente, antes de comprar el producto va a mirar lo innovador, sus características y cualidades. Comprará el vino por ser elaborado en un proceso meticulosamente seguido y controlado, de manera que su procedimiento sea cien por ciento natural. Donde no solo se obtiene como resultado un vino sano y ecológico sino un producto que, de manera indirecta contribuya a proteger la sociedad y el medio ambiente en general. El consumidor buscara aquel proceso de producción en el cual no se utilizan conservantes, agroquímicos, fertilizantes, plaguicidas y otros productos químicos que afectan la naturaleza y al consumidor. Buscará un vino diferente, exclusivo, que tenga un valor agregado, que destaque al consumidor al elegir el producto, que le brinde status y lo diferencie del resto de los consumidores. Comprará sabiendo que aquel producto no contamina el medio ambiente en su proceso de elaboración y lo consumirá sabiendo que no afectara su salud.

Los consumidores son un pilar fundamental de la RSE, ya que los consumidores organizados se articulan en pos del consumo pro-verde y pro-ético: comprar productos de empresas que tienen altos niveles de responsabilidad ambiental y ética; y paralelamente boicotear productos de empresas que no muestran esta responsabilidad

La tendencia mundial indica inclinación por los vinos de calidad, liderado por un segmento premium. La categoría premium muestra niveles de crecimiento interesantes, y el consumidor mantiene una tendencia a incrementar gasto promedio antes que la cantidad. Ante la gran oferta de nuevas marcas de vinos, el consumidor se vuelca a los productos premium o productos altamente diferenciables.

Chefs han contribuido y el vino es el acompañamiento ideal para la cocina fina. Fuerte cobertura de medios de comunicación, los periódicos tienen columnas de vinos y en televisión encontramos canales y programas especializados. Se produjo un cambio en la sociedad, muchos que preferían la cerveza, hoy optan por esta bebida milenaria. Cada vez más publicaciones difunden los beneficios del vino para la salud.

El vino es saludable cuando se bebe en cantidades apropiadas, es decir no más de una copa de vino tinto por día. Si bien el vino es una de las bebidas con alcohol más antiguas del mundo, no hace tanto tiempo que se han descubierto estas ventajas. Antes se bebía sólo para divertirse, relajarse, acompañar banquetes o disfrutar de un brebaje diferente.

Entre los beneficios que posee el consumo de una copa de vino tinto por día se pueden mencionar<sup>29</sup>:

Reduce el riesgo de fallecimiento por variadas causas: en Europa, las investigaciones afirman que el consumo de entre 22 y 32 gramos de alcohol por día tiene un efecto “protector” de la salud, evitando la mortalidad por muchas causas. En Dinamarca, Francia e Inglaterra se dice también que beber de manera moderada es mejor que la cerveza u otras bebidas alcohólicas.



Disminuye el efecto del cigarrillo: El vino sirve para regular los daños que genera el tabaco en los vasos sanguíneos, ya sea para relajarse o vaso dilatarse. Sobre todo, tiene efectos positivos en el endotelio, una capa de células que reducen la fricción entre los vasos linfáticos y sanguíneos, pero sobre todo, el corazón.

Previene enfermedades cardiovasculares: es uno de los efectos más conocidos del vino tinto, siempre y cuando se consuma según la proporción adecuada y regularmente. Los científicos dicen que el vino tinto reduce la posibilidad de padecer una enfermedad coronaria, reduciendo la producción de colesterol “malo” y aumentando el “bueno”.

Tiene efectos anticoagulantes y antitrombóticos: esto no sólo se consigue bebiendo vino cada día, sino que se ha detectado que los consumidores esporádicos tienen menor cantidad de proteína fibrinógeno, promoviendo la formación de coágulos de sangre.

Previene la aparición de aterosclerosis: una de las enfermedades causadas por la degeneración de las arterias. El vino permite contrarrestar sus síntomas y hasta no permitir que aparezca. La aterosclerosis sucede cuando los vasos sanguíneos pierden su capacidad de relajarse. El alcohol de esta bebida ayuda a los vasos a permanecer saludables gracias a la formación de óxido nítrico, sustancia fundamental en la relajación vascular.

Equilibra la presión arterial: si bien se sabe que el consumo de alcohol provoca hipertensión, beber una copa al día de vino (250ml) tiene el efecto contrario, porque baja la presión luego de una comida, para las personas que sufren de este problema.

Reduce la formación de cálculos renales: la ingesta de vino tinto disminuye el riesgo de desarrollo de piedras en el riñón.

---

<sup>29</sup> Fuente: <http://mejorconsalud.com/las-ventajas-de-beber-vino-cada-dia/> [diciembre, 2014]

Evita la aparición de la enfermedad de Alzheimer: las investigaciones demostraron que el resveratrol (un compuesto del vino tinto) produce efectos neuroprotectores, ayudando a que esta condición no se desarrolle.

Entre otras ventajas del vino, se destacan:

- ❖ Previene la demencia
- ❖ Reduce el riesgo de padecer artritis reumática.
- ❖ Previene la gripe y los resfríos
- ❖ Previene la posibilidad de sufrir cáncer de garganta
- ❖ Ayuda a mantenerse despiertos o en vigilia
- ❖ Sirve para hacer la digestión
- ❖ Reduce los riesgos de padecer diabetes
- ❖ Previene el envejecimiento prematuro de las células de la memoria
- ❖ Mejora las várices
- ❖ Evita el cáncer de próstata
- ❖ Favorece la asimilación de las proteínas
- ❖ Mejora la piel
- ❖ Ayuda en la visión y previene enfermedades como la retinopatía diabética
- ❖ Reduce el dolor y las molestias de las hemorroides
- ❖ Disminuye las alergias por sus propiedades antihistamínicas
- ❖ Evita la formación de coágulos de sangre

### 3. VALOR GENÉRICO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROCESO DE NEGOCIO

Las bodegas se encuentran cerca de formar el valor genérico esperado por el cliente, ya que no requiere de grandes inversiones monetarias y estructurales para ofrecer un producto diferenciado del resto. Las bodegas pueden reconfigurar sus procesos de producción y elaboración sin grandes inversiones. No se necesita comprar nueva maquinaria, ampliar o modificar la estructura actual de los viñedos o bodegas, los cambios se van a producir dentro de ellos. Es decir lo que se va a modificar es la forma de hacer las cosas, la filosofía de trabajo y algunos insumos que se utilizan y aplican en los viñedos.

Las bodegas deben contratar agentes o asesores especializados, que ofrece la certificadora “Demeter” y pedirles ayuda para que los guíen en los cambios que deben realizar. Los asesores son guías y educadores en este proceso de reingeniería que buscan las bodegas o productores aspirantes a ser biodinámicas. Demeter posee en argentina un organismo de control llamado LETIS S.A. el cual está

encargado de controlar que las bodegas y productores cumplan con la normativa de Demeter para poder ser biodinámicos. Las empresas deben respetar una serie de cuidados y reglamentos básicos de producción, los cuales son establecidos por esta sociedad certificadora.

Se busca una gran modificación en la cultura y filosofía de la organización, un cambio en la forma de hacer las cosas, en el cómo obtengo mi producto terminado. Requiere de gran atención al proceso productivo más que al resultado del proceso. La meta de la empresa debe ser realizar lo mismo, pero de manera diferente. Es decir, las bodegas no van a inventar u ofrecer un nuevo producto sino que van a seguir ofreciendo lo mismo, pero resultado de un proceso totalmente distinto. La bodega debe eliminar todos los componentes artificiales para el cuidado y producción de la vid. Debe fertilizarla y curarla con productos naturales, sin producir cambios bruscos en la planta. Debe respetar las fases naturales lunares al decidir realizar alguna acción, se debe escuchar a la naturaleza y luego actuar. Un proceso que cuida el medio ambiente, que tiene en cuenta el ciclo de vida de las plantas y el desarrollo de la naturaleza. Que tiene muy en cuenta a su capital humano y que busca un resultado no perjudicial, ni para el consumidor ni la sociedad. Desde el momento en que se planta la vid hasta que la uva biodinámica llega a la bodega para su elaboración, el proceso es diferente. Se podría afirmar que es una forma de reingeniería en el proceso de elaboración del vino. Y el resultado va a ser una bebida alcohólica producto del vino pero de una calidad y características superiores.

#### 4. ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIOS

Las bodegas deben desarrollar alguna forma de ventaja empresarial para los clientes que sea única exclusiva y superior, de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva. En el caso de la Biodinamia la Estrategia a seguir será Estrategia de Marca, donde la Diferenciación es Alta y la sensibilidad al precio Baja. El cliente está dispuesto a pagar un plus en el precio del producto, por encima del precio promedio del mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales. La empresa genera un valor superior cuando su identidad enfatiza sobre la diferencia, lo que para el cliente sería un producto cuya diferenciación asociada a la marca justificaría el pago de un precio superior. “El mercado de clientes exhibe una baja sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferencia”. En los Estados Unidos se estima que hay 50 millones de consumidores que prefieren

Imagen 1: Estrategias de negocios.



Fuente: Elaboración propia.

comprar productos que responden a "un estilo de vida sano y tolerable". Mueven un mercado de 230.000 millones de dólares.

Una vez elegida la estrategia de negocios, las bodegas deben definir con más precisión el segmento meta a través de las alternativas que brinda el marketing. Las Alternativas son<sup>30</sup>:

- ✿ Marketing diferenciado especializado en clientes: cuando hay varias líneas de productos y un segmento meta.
- ✿ Marketing indiferenciado para todo el mercado: cuando hay varias líneas de productos y varios segmentos metas.
- ✿ Marketing diferenciado especializado en productos: cuando hay una línea de productos y varias segmentos metas.
- ✿ Marketing especializado o enfocado: esta es la alternativa que deberán seguir las bodegas que están en pos de producir un vino biodinámica para ofrecerlo en nicho de mercados. Se van a dirigir a un segmento de clientes específico, ofreciendo una línea de productos. En este caso (vinos Biodinamicos), se trata de una línea de productos poco ancha y poco profunda para un segmento de mercado.

Imagen 2: Estrategia de marca.



Fuente: Elaboración propia.

La marca sintetiza la identidad y la diferencia que generaran las personas y los procesos en las actividades de valor. La marca es un resumen competitivo de la identidad y la diferencia del producto de una empresa, es decir, cuantos más atributos diferenciables presente la marca en cuanto al valor percibido

---

<sup>30</sup> *Ibíd*em, p. 310.

por el cliente, menos importancia relativa adquiere el precio para el cliente, estando dispuesto a pagar un plus por las diferencias relativas.<sup>31</sup>

La estrategia de marca puede ser de cuatro formas según la identidad y las diferencias logradas:

- ✓ Una marca es líder cuando la identidad es notable y las diferencias son altas.
- ✓ Una marca es seguidora cuando la identidad es aceptable y las diferencias son altas.
- ✓ Una marca es rezagada cuando la identidad es notable pero las diferencias son bajas.
- ✓ Una marca es precaria cuando la identidad es aceptable y las diferencias son bajas.

Las bodegas que ofrezcan vinos biodinámicos van a tener una diferenciación alta debido a las características de producto. Por lo tanto las bodegas según el tipo de identidad que logre, cada bodega va a tener una marca Líder o una marca seguidora.

Para lograr el liderazgo las bodegas deben alcanzar una alta identidad del cliente con el producto. Una marca líder no necesariamente es la marca más vendida, sino que hace referencia a la posición que ocupa su producto en la mente de los consumidores. Es cuando el cliente tiene una fuerte percepción del valor del producto y por lo tanto ocupa el primer lugar en la mente del consumidor por más que no lo compre. Lo que ocurre normalmente con las marcas seguidoras es que realizan un gran esfuerzo por señalarle al cliente los criterios de posicionamiento de la marca pero no existe una respuesta proporcional del cliente en la percepción de valor.

¿Y qué hacemos ahora? ¿Cómo hacemos conocer nuestro producto al mercado? Reuniones con importadores, prensa y expertos. Visitas a tiendas y supermercados. Realización de showrooms, seminarios food & wines. Publicidad en medios, participación en ferias y eventos especiales.

Se debe alcanzar una efectiva promoción que ofrezca el vino biodinámico como un producto natural, integrante de la célebre dieta mediterránea, beneficioso para la salud e integrante de la historia de la humanidad, vida cotidiana y relaciones sociales, con una cultura propia. Se sabe más de vino y el consumidor se ha vuelto más exigente. Los atributos del producto; calidad y estilo pasan a ser más observados.

Muchas empresas tienen alta visibilidad pública con un gran gasto en marketing. Han ofrecido consistencia de un vino atractivo y de fácil acceso, sabores frutados y excelente relación precio-calidad. Inversiones en marketing se dan en dos direcciones: 1) televisión, medios gráficos y eventos masivos. 2)

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p. 336.

promociones en puntos de venta, descuentos que a los consumidores les gusta (al sentir que han obtenido una ganga). Ambos enfoques han sido complementarios.

Los vinos son uno de los segmentos que más demanda el realce de sus productos desde el packaging, con innovación tecnológica y con la ampliación en la variedad de ofertas. Consecuencia de la caída en el consumo de vinos genera mayor necesidad de innovar en packaging para captar consumidores de alta gama y que permitan diferenciarse. La “simplicidad” de las etiquetas ganó a la ornamentación, especialmente en los sectores premium. Diseños más despojados y tipografías fueron dejando de lado familias barrocas.

## 5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

La posición competitiva de las empresas se define por la participación de mercado alcanzada. El líder defiende su participación en el mercado, el seguidor ataca la posición del líder y el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr alguna participación de mercado aceptable. Para lograr participación en el mercado se alcanza a través de movimientos de ataque o defensa dentro del sector donde se compite.<sup>32</sup>

Los productores deben evaluar su posicionamiento actual, ¿Cuánta participación tengo en el mercado? ¿Soy líder, seguidor o rezagado? Gran parte de los productores son rezagados los cuales tiene una participación aceptable para sobrevivir la situación actual. La táctica que elija una u otra bodega para lograr cierta participación en el mercado depende de una serie de factores. Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir las oportunidades y amenazas del contexto. Como ya hemos hablado el contexto de la bodega se encuentra rodeado de una serie de amenazas como políticas económicas, inflación, competencia, etc. Y también se encuentra rodeado de una serie de oportunidades como el cambio en la forma de vivir y pensar de la sociedad y el aumento de la responsabilidad social por parte de las empresas, aparición de nuevos consumidores y mercados, como China. Además de los factores externos se tiene que tener en cuenta los factores internos, es decir aquellos que son controlables por las empresas. Como las fortalezas y debilidades que puede llegar a tener cada una de las bodegas.

Los factores externos, de los cuales se habló al inicio del trabajo de investigación son iguales para todas las bodegas de Mendoza ya que las mismas se encuentran bajo el mismo entorno. La diferencia se va a marcar en los factores internos que son propios de cada empresa y su respectiva situación.

---

<sup>32</sup> *Ibíd.*, p. 348.

### **Análisis FODA**

A continuación se presenta el análisis FODA de la Finca Altamira de la Bodega Escorihuela productora de viñedos biodinámicos. Luego a partir de este análisis se expondrán las posibles estrategias a seguir para cada situación.

#### **Fortalezas**

- ❖ La finca posee riego por goteo, lo cual permite la optimización en el uso del agua.
- ❖ Tiene una buena ubicación, con cercanía a principales rutas asfaltadas y de comercialización.
- ❖ Se cuenta con asesoramiento técnico propio respecto a actividades de la finca. Posee personal capacitado y con buen desempeño.
- ❖ La estructura productiva de la finca se encuentra en bueno estado.
- ❖ Se encuentra ubicada en una zona cuarentenaria, en la cual no se desarrolla la polilla de la vid.
- ❖ La finca se encuentra en el departamento de San Carlos, zona que se encuentra favorecida para la producción de viñedos.
- ❖ La finca ya está certificada por Demeter, por lo tanto posee el certificado de “Finca Biodinámica”.
- ❖ El suelo es pobre en nutrientes, lo cual estresa a la planta y ello hace que el vino tenga más color.
- ❖ Gran amplitud térmica.
- ❖ Posee un Ingeniero Agrónomo, a cargo de la finca, el cual brinda un seguimiento y control en forma permanente.
- ❖ La zona es bastante segura con un nivel de robos muy bajos, en comparación con otras zonas vitivinícolas de Mendoza.
- ❖ La finca realiza su propio compost Biodinámico por lo tanto no debe comprarlo a Demeter u otros vendedores de insumos Biodinámicos autorizados.

#### **Debilidades**

- ❖ La finca no posee malla antigranizo.
- ❖ Falta de agua.

- ❖ Falta de mano de obra temporal, debido a la lejanía de la finca.
- ❖ Se contratan cuadrillas para el trabajo agrario. La misma es muy costosa, debido al costo del transporte.
- ❖ Altos costos de transporte de la uva, debido a la lejanía de la bodega.
- ❖ Los costos de mantener viñedos Biodinámicos es entre un 10% a un 15% más costoso que el viñedo tradicional.

### **Oportunidades**

- ❖ Mendoza es considerada la capital del Malbec a nivel mundial
- ❖ Las condiciones naturales de la zona son favorables para desarrollar la vitivinicultura (altura, humedad, amplitud térmica, suelos calcáreos y pedregosos, etc.), especialmente variedades como Malbec, Cabernet Sauvignon y Bonarda.
- ❖ Existe una gran tradición y cultura vitivinícola en la provincia.
- ❖ Hay una gran innovación tecnológica en materiales y maquinarias para esta actividad (cosechadora mecánica, podadora, desbrote mecánico).
- ❖ La demanda de uva ha aumentado en los últimos años en los países asiáticos y a menor escala en Brasil, Canadá y EEUU. Por lo tanto se presentan nuevos mercados atractivos para exportar.
- ❖ Cambio de preferencias por parte de los consumidores. Tendencias por los vinos premium y de alta calidad.
- ❖ Cambio cultural y social, en cuanto a la forma de ver la naturaleza y el medio ambiente. Tendencia social a un nivel de vida más ecológico y sano.
- ❖ No se requieren grandes inversiones de capital para poder convertirse en un viñedo Biodinámico.
- ❖ Apostar por la RSE aumenta la competitividad de la empresa, ya que las empresas que apoyan el trabajo voluntario de su personal tienen mejor productividad, porque el personal se identifica más con ellas.

❖ A esto se suma un dato que no entra en los análisis económicos convencionales: la votación de los mercados. Se ha incrementado la masa de consumidores que prefieren comprar productos que responden a "un estilo de vida sano y tolerable"

#### **Amenazas**

❖ El clima en Mendoza es una gran amenaza, sobre todo en la época de floración (setiembre/octubre) respecto a las heladas. Y en verano (febrero/marzo) respecto al granizo y a las lluvias abundantes las cuales traen enfermedades y se pudre la uva.

❖ Las políticas desarrolladas por el Gobierno con el cierre de las importaciones, afecta indirectamente a la finca por la reacción negativa de los mercados externos, como por ejemplo Brasil, poniendo trabas a los vinos.

❖ Dificultad para conseguir insumos y herramientas: La brecha entre el tipo de cambio oficial y el mercado negro comenzó a abrirse cada vez más. El Gobierno prohibió la venta de dólares a los Bancos y Entidades Financieras. A esto se le sumó el cierre de las importaciones lo cual produjo un desabastecimiento insumos esenciales para la mayoría de las industrias.

❖ Altos niveles de inflación que se traduce en un aumento en los costos, lo cual nos impide ser competitivos en el exterior. Esta problemática se traduce en una disminución de la demanda de nuestros vinos.

❖ Caída de la demanda externa tanto de Europa como EEUU.

❖ Devaluación, inflación e inestabilidad económica a nivel mundial, fruto de la crisis financiera Internacional la cual estallo en el 2008.

❖ Dificultades para exportar.

**Análisis de la Matriz FODA, “Estrategias a seguir”**

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Juego limpio con los consumidores (valoran las organizaciones que aplica RSE).</p> <p>Vender a Asia ya que brinda nuevas oportunidades de negociación.</p> <p>Preservación del medio ambiente, buenas prácticas en los países en desarrollo e integración a las grandes acciones sociales y a lo local.</p>	<p>Se debe aplicar RSE: respeto por los derechos laborales, buen trato a su personal, sin mano de obra infantil y sin discriminaciones. Desarrollar una buena relación con los trabajadores</p> <p>Invertir en la Biodinamia, buscar un asesor de Demeter para conseguir diferenciarse a partir de mejores prácticas de producción. Diferenciarse del resto de la competencia a través de estas prácticas.</p>
Amenazas	<p>La finca cuenta con los recursos y la estructura necesarios para hacer frente a los cambios de clima y del mercado, por lo que su utilización eficiente lograría una disminución en las amenazas.</p> <p>Actualmente ya posee la certificación de Demeter.</p>	<p>Analizar la posibilidad de que la finca se encargue del transporte (con el personal que ya posee) de la uva así se disminuiría un poco el costo del transporte.</p> <p>Invertir en pozos de agua.</p> <p>Buscar algún préstamo (FTyC) para instalar maya antigranizo en los viñedos.</p>

Analizando las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se observa que la capacidad empresarial de la finca es “fuerte” y el atractivo del sector es “alto” (Mercado Biodinámico). Por lo tanto las condiciones de crecimiento son tomar la iniciativa y actuar rápidamente.

**6. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Luego de determinar la forma competitiva de la organización y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio. Toda estrategia de negocios supone un crecimiento. Los caminos para poder crecer son a través de la integración, diversificación o especialización.<sup>33</sup> El camino a seguir dependerá de las competencias,

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 357.

capacidades y habilidades en las actividades de valor y las oportunidades y amenazas detectadas del entorno. El desafío de los vinos latinoamericanos en el país asiático no es sólo permanecer, sino también crecer.

Según el ciclo de vida el vino se encuentra en una etapa de madurez, el mismo es una bebida milenaria. Sin embargo el vino biodinámico está en etapa de crecimiento, por lo tanto es un producto que ya se encuentra iniciado en el mercado. Ahora lo que deben hacer las bodegas es crear una estrategia de marca basada en la diferenciación a través de la comunicación logrando penetrar en nuevos mercados. Es decir que deben desarrollar mucha publicidad y promoción del mismo al ser un producto existente pero con cualidades nuevas y diferentes que la diferencian del resto de los vinos. A través de la publicidad y promoción tiene que posicionarse en la mente de los consumidores. Al inicio de la etapa deben dejar de lado la promoción de la marca y hacer énfasis en el producto y sus cualidades. ¿Qué es un vino Biodinamico? ¿Qué lo diferencia del resto? ¿Por qué es mejor que el resto? ¿Qué beneficios tengo al elegirlo? ¿Qué beneficios aporta a la sociedad? ¿Por qué elegir un vino con estas cualidades? Luego el consumidor al percibir el producto diferente lo va a asociar a la marca

Para el tratamiento de la estrategia de crecimiento se aplica la matriz de Ansoff o de Mercado/Producto (o Cliente/Producto)<sup>34</sup>. Esta matriz propone lo siguiente:

Cuadro 9: Matriz de Ansoff

		Segmento de clientes	
		Actuales	Nuevos
Línea de producto	Nuevos	Desarrollo de Clientes	Diversificación
	Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de Productos

Fuente: *Ibíd*em, p. 358.

Cabe aclarar que las estrategias de crecimiento no son mutuamente excluyentes. Es decir, se pueden elegir más de una estrategia, haciendo una combinación de las mismas logrando así la más adecuada para la bodega.

<sup>34</sup> *Ibíd*em, p. 358.

Del siguiente análisis surgen las siguientes estrategias:

1. **Intensivas:** Implican lograr mayor participación o cuota de mercado. Supone focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa. Estas son: Penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes.

Penetración de mercado logrando aumentar su cuota o participación de mercados incrementando las ventas de los vino biodinámicos obtenidos a los clientes actuales, esta estrategia se llevara a cabo por las bodegas que ya vendan vinos biodinámicos. Deberán desarrollar la demanda primaria, haciendo que los consumidores usen más el producto. Por ejemplo, que no sea una bebida que se toma en eventos o cenas importantes, sino que sea un vino que se pueda degustar una copa todas las noches antes de ir a dormir debido a sus propiedades benéficas para la salud. También deberán aumentar la cuota de mercado atrayendo clientes de la competencia lo cual requiere de fuertes campañas comunicacionales. Otra forma de lograr penetración de mercados es a través de la adquisición de mercados como por ejemplo la adquisición de empresas o productos que ya posean segmentos definidos de ventas.

Desarrollo de clientes: aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera, trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes. Esto se logra a través de la expansión geográfica incorporando nuevas regiones, como ya se mencionó antes, lograr expandirse al continente asiático. Esta estrategia también está dirigida a las bodegas que ya comercializan vinos biodinámicos.

Desarrollo de productos: esta es la estrategia que se ofrece a las bodegas o productores que buscan o desean producir vinos biodinámicos. Productores o bodegas que están en medio de un proceso de reingeniería de sus viñedos y procesos productivos para poder producir vinos biodinámicos. Esta estrategia consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos sobre la base de clientes actuales. Se propone: “Adición de características” mejorando el confort del producto, “ampliar la gama de productos” lanzando nuevos envases ecológicos, “rejuvenecimiento de una línea de productos” mejorando la estética del producto, “mejoramiento de la calidad” estableciendo aquellos atributos más valorados por los consumidores, a fin de introducir mejoras en la calidad. Establecer programas de calidad en productos y procesos. Introducir mejoras en la calidad de los atributos buscando nuevas y/o mejores funciones.

2. **Diversificación:** Este es el caso en el que la bodega crea una Unidad Estratégica de Negocio. No va a dejar de producir el vino o la uva que ya posee, sino que va a crear una UEN independiente produciendo un producto nuevo dirigido a un cliente nuevo. Esta diversificación puede ser relacionada o no

relacionada. En el caso de las fincas o bodegas va a ser relacionada. Ya que las bodegas van a seguir produciendo los vinos actuales y al mismo tiempo van a desarrollar nuevos viñedos biodinámicos para producir un nuevo producto con características nuevas. El mismo va a ser dirigido a un nuevo mercado el cual esté dispuesto a pagar un plus por este producto diferenciado. El fundamento en este tipo de diversificación es producir sinergia entre las actividades o UEN relacionadas, potenciando mercados desde el punto de vista de participación generando economías de escala para producir costos compartidos, generar barreras de ingreso al sector donde actúa la empresa, entre otras causas.



3. **Integración:** tiene que ver, básicamente, con las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios. Las opciones son Integración hacia adelante, Integración hacia atrás e Integración horizontal. Las dos primeras estrategias no se recomiendan ya que requieren de mucha inversión y como se habló anteriormente las bodegas se encuentra en crisis como para incursionar en nuevas inversiones y costos. Se recomienda la Integración horizontal, en caso que resulte una maniobra adecuada y conveniente para los productores o las bodegas, la cual busca la unión (fusión, alianzas, cooperativas, unión transitoria de empresas) de aquellas empresas que operando en el mismo sector o sectores relacionados se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.

## 7. ESTRATEGIA PARA MERCADOS INTERNACIONALES

Se deben detectar oportunidades en mercados internacionales, definiendo de esta manera la estrategia a seguir y la forma de ingreso al mercado objetivo.

El mercado a explorar para las empresas que deseen producir vinos biodinámicos es el chino que brinda oportunidades de crecimiento atractivas a las bodegas que desean exportar sus vinos al continente asiático. Para lograr crecer y mantenerse en mercados internacionales, es condición fundamental la continuidad en calidad, precios y cumplimiento.

Antes de iniciar cualquier negociación internacional, es recomendable que pueda recopilar la siguiente información:

- Requisitos técnicos y de calidad en los mercados elegidos.
- Tratamiento arancelario y para-arancelario en países de destino.

- Canales de distribución física y comercial.
- Tarifas de los servicios de distribución física (fletes, puertos, almacenaje, servicios).
- Identificación y evaluación de la seriedad y solvencia de la contraparte.
- Competencia nacional y extranjera.
- Condiciones usuales de venta y medios de pago utilizados en los mercados elegidos.
- Tendencias de consumo y segmentación del mercado.

## 8. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Debe existir una estructura organizacional que lleve adelante las estrategias competitiva y de crecimiento, se deberá decidir entre las alternativas estructurales que sean capaces de ser base de aquellas estrategias.

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma que posea la organización) debe seguir al crecimiento del negocio. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos<sup>35</sup>:

Desarrollo interno: Esta estrategia es la que seguirán las bodegas o productores que desean convertirse en biodinámicos. El desarrollo interno también es conocido como reestructuración, downsizing o reingeniería. Está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

Esta forma de adaptación de la estructura organizacional a las estrategias formuladas precedentemente (negocios y crecimiento) implica integrar de manera coherente el soporte estratégico a los objetivos estratégicos.

Un diagnóstico de la organización, por medio de una auditoria interna, presentará las actuales condiciones organizacionales a fin de detectar las variables funcionales que no se ajustan a los objetivos estratégicos. Para este tipo de tarea se aconseja comenzar por organigramas, manuales de función, de organización, de normas y procedimientos administrativos, productivos, financieros y comerciales, documentación que en la mayoría de los casos de las bodegas o empresas productoras, no existe o no refleja la situación real de la estructura empresarial. Por lo tanto se comienza con un relevamiento in situ

---

<sup>35</sup> *Ibíd.*, p. 367.

de las condiciones actuales de la organización a través de entrevistas, relevamiento funcional u operativo de las actividades que realmente se efectúan, situación financiera, entre otras.

Un plan de desarrollo interno fijará los objetivos organizacionales (ajustados a los objetivos estratégicos) y las distintas acciones a llevar para conseguirlos.

Adquisición o fusión: está asociada a formas de crecimiento como la intensiva o las integrativa. Existen diversos motivos por los cuales las empresas encaran este tipo de proceso de estructuración organizacional. Algunos de los motivos son, Ingresar rápidamente a nuevos negocios para desarrollar nuevos mercados o para desarrollar nuevos productos, adquisición de conocimiento o experiencia sobre nuevos negocios, adquisición de cuotas de mercado cuando se trata de una estrategia de crecimiento intensivo por penetración, motivos financieros, búsqueda de economías de escala entre otros.

Alianzas o funciones: las alianzas estrategias se denominan joint venture. Existen distintos tipos de alianzas.

- ❖ Alianzas complementarias: se unen empresas cuyas capacidades son de naturaleza diferente. En el caso de un productor de uva biodinámica se una con una bodega que busque producir vinos biodinámicos. O el fabricante de etiquetas se una con la bodega proveyéndole a la misma, etiquetas realizadas con papel reciclado, etc.
- ❖ Alianzas de integración conjunta: empresas que se encuentran en negocios similares y se unen para realizar economías de escala sobre determinado proceso productivo o componente de producto. Por ejemplo que dos productores se unan para producir vinos biodinámicos.
- ❖ Alianzas de adicción: empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común. Caso en el que las bodegas se unan para mejorar la posición competitiva que individualmente no conseguirán.

Según el tipo de alianza será el tipo de estructura acorde que implementaran.

## 9. ESTRATEGIA FUNCIONAL

Toda estructura se forma a través de las actividades capaces de generar valor, y en un plano más formal, de las áreas funcionales que la constituyen. El desarrollo de estrategias funcionales también se denomina estrategias operativas.

Se trata de establecer las estrategias en termino de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

No se va a profundizar sobre las áreas funcionales que podría tener cada organización ya que esta varía de empresa en empresa, según el tipo de negocio en el que se encuentra. Sin embargo, existen, al menos, cuatro estrategias básicas a nivel funcional: estrategia de operaciones, estrategia de comercialización, estrategia financiera y estrategia de desarrollo organizacional y personal.<sup>36</sup>

A nivel de crecimiento, las áreas funcionales deberán establecer programas y presupuestos que sean capaces de sostenerlo, y ya a nivel organizacional, el aporte más importante de la estrategia en este nivel serán las formas de coordinación de las distintas actividades funcionales para el logro de objetivos comunes.<sup>37</sup>

Independientemente de cantidad de áreas y estrategias que posea una organización, van a ver prácticas de producción, organización y comercialización comunes para aquellas organizaciones que deseen incursionar en la Biodinamia como estrategia comercial. Todas las actividades y procesos de cada área deben ser coherentes con el objetivo principal de la organización. Todas las decisiones deben tomarse según los principios de la Responsabilidad Social Empresaria, es decir con responsabilidad teniendo en cuenta el capital humano de la empresa, el medio ambiente y la sociedad en general en el cual se encuentran los consumidores y proveedores. Las actividades y tareas relacionadas con la producción deben seguir los principios de la Biodinamia que se enunciaron al inicio de este trabajo que son otorgadas por Demeter.

### **Costos de ser biodinámico**

A continuación se va a mostrar un análisis de costo de la Bodega Escorihuela. Lo que se va a ser es comparar los costos totales de la Finca Altamira la cual está actualmente certificada como biodinámica y la Finca de Agrelo la cual posee la forma y manejo de una finca tradicional. Los mismos corresponden al período 2012-2013, cosecha 2013. De esta manera se podrá analizar los costoso de ser Biodinámico y si realmente vale la pena hacer reingeniería y cambiar la forma de hacer las cosas.

El costo total (CT) de la finca está compuesto por el costo operativo (CO) y el costo de gerenciamiento (CG).

El costo operativo (CO), está integrado por los costos de reparaciones, insumos, mano de obra, el costo de cosecha (cosecha y acarreo) y costo de certificación (CC), en el caso de la finca biodinámica. El costo de gerenciamiento (CG), incluye los costos del asesoramiento de los ingenieros y del encargado.

---

<sup>36</sup> *Ibídem*, p. 372.

<sup>37</sup> *Ibídem*, p. 373.

Tabla 1: Costo total, Finca Agrelo

Costo Operativo Gerenciamiento	Total	Por Ha
Total CO	\$ 3.638.608,34	\$ 26.952,65
Total CG	\$ 440.072,00	\$ 3.259,79
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.078.680,34</b>	<b>\$ 30.212,45</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Costo total, Finca Altamira

Costo Operativo Gerenciamiento	Total	Por Ha
Total CO	\$ 1.994.404,79	\$ 31.162,57
Total CG	\$ 302.999,30	\$ 4.734,36
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.297.404,09</b>	<b>\$ 35.896,94</b>

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan los Gastos Operativos:

Tabla 3: Insumos y herramientas, Finca Agrelo

Insumos y herramientas	Costo Total	Por Ha
Enmienda	\$ 40.000	\$ 296,30
Fertilizante	\$ 142.174	\$ 1.053,14
Herbicida	\$ 66.373,68	\$ 491,66
Fungicida	\$ 46.218,96	\$ 342,36
Insecticida	\$ 27.670,28	\$ 204,97
Equipo personal	\$ 10.816,19	\$ 80,12
Herramientas	\$ 71.901,27	\$ 532,60
Combustible	\$ 120.000	\$ 888,89
Lubricantes	\$ 5.861,15	\$ 43,42
Energía	\$ 143.317,86	\$ 1.061,61
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 674.333,39</b>	<b>\$ 4.995,06</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Insumos y herramientas, Finca Altamira

Insumos y herramientas	Costo Total	Por Ha
Enmienda	\$ 112.345	\$ 1.755,39
Fertilizante		
Herbicida		
Fungicida	\$ 24.880	\$ 388,75
Insecticida		
Equipo personal	\$ 5.000	\$ 78,13
Herramientas	\$ 35.000	\$ 546,88
Combustible	\$ 58.000	\$ 906,25
Lubricantes	\$ 2.200	\$ 34,38
Energía	\$ 65.000	\$ 1.015,63
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 302.425</b>	<b>\$ 4.725,39</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar la finca biodinámica gasta más en enmienda pero menos en fertilizante, herbicida e insecticida. Por lo que se puede afirmar que el costo de los insumos en la finca biodinámica no es mayor que en la finca tradicional

Tabla 5: Reparaciones, Finca Agrelo

Reparaciones	Total	Por Ha
Viñedo	\$ 207.809	\$ 1.539,33
Camión	\$ 18.776,45	\$ 139,08
Camioneta	\$ 18.001,25	\$ 133,34
Casa	\$ 14.765,31	\$ 109,37
Equipo de riego	\$ 4.003	\$ 29,65
Implementos	\$ 35.578	\$ 263,54
Pozo	\$ 169.495,02	\$ 1.255,52
Tractor	\$ 68.356,21	\$ 506,34
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 536.784,24</b>	<b>\$ 3.976,18</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Reparaciones, Finca Altamira

Reparaciones	Total	Por ha
Viñedo	\$ 87.709,33	\$ 1.370,46
Camión	\$ 8.556,70	\$ 133,70
Camioneta	\$ 10.450,44	\$ 163,29
Casa	\$ 10.184,00	\$ 159,13
Equipo de riego	\$ 1.706,86	\$ 26,67
Implementos	\$ 11.345,00	\$ 177,27
Pozo	\$ 124.283,99	\$ 1.941,94
Tractor	\$ 29.085,49	\$ 454,46
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 283.321,81</b>	<b>\$ 4.426,90</b>

Fuente: Elaboración propia.

El gasto en reparaciones va a depender de la antigüedad de la maquinaria y materiales que posea la finca. No depende del tipo de sistema utilizado. Como podemos ver en Altamira se ha gastado más dinero en reparaciones debido a que fue necesario reparar el pozo de agua. Aun así la diferencia por hectárea es poco significativa.

Tabla 7: Mano de obra, Finca Agrelo

Mano de Obra – Tareas	Total	Por Ha
Poda	\$ 206.279,99	\$ 1.528,00
Atada	\$ 69.794,16	\$ 516,99
Desbrote	\$ 70.727,52	\$ 523,91
Acomodado de brotes	\$ 90.354,53	\$ 669,29
Herbicida Mochila	\$ 620,55	\$ 4,60
Hormiguicida	\$ 2.387,19	\$ 17,68
Mantenimiento Estructura	\$ 65.765,00	\$ 487,15
Riego	\$ 6.789,00	\$ 50,29
Desmalezar a zapa.	\$ 82.435,00	\$ 610,63
Despampanar	\$ 8.080,79	\$ 59,86
Enguanar	\$ 12.878,00	\$ 95,39
Fertilizar	\$ 17.440,79	\$ 129,19
Varios Manuales	\$ 29.103,81	\$ 215,58
Rastrear	\$ 46.840,25	\$ 346,96
Arar	\$ 310,53	\$ 2,30
Subsolar	\$ 11.817,86	\$ 87,54
Desmalezar con tractor	\$ 3.609,99	\$ 26,74
Pasar cincel	\$ 3.561,44	\$ 26,38
Herbicida Pulverizadora	\$ 34.481,19	\$ 255,42
Desorillar	\$ 35.543,00	\$ 263,28
Curación	\$ 13.603,18	\$ 100,76
Varios Mecánicos	\$ 39.793,50	\$ 294,77
Mano de obra ociosa	\$ 76.590,00	\$ 567,33
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 928.807,27</b>	<b>\$ 6.880,05</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Mano de obra, Finca Altamira

Mano de Obra – Tareas	Total	Por Ha
Poda	\$ 87.140,15	\$ 1.361,56
Atada	\$ 35.789,00	\$ 559,20
Desbrote	\$ 32.670,00	\$ 510,47
Mover alambre	\$ 41.810,07	\$ 653,28
Hormiguicida Biodinám.	\$ 53.124,61	\$ 830,07
Mantenimiento Estructura	\$ 28.897,00	\$ 451,52
Riego	\$ 2.500,00	\$ 39,06
Desmalezar a zapa.	\$ 60.691,34	\$ 948,30
Despampanar	\$ 883,17	\$ 13,80
Aplicar compost	\$ 28.926,03	\$ 451,97
Aplicación biofertilizantes	\$ 7.384,76	\$ 115,39
Mant. Predio y Animales	\$ 2.640,77	\$ 41,26
Varios Manuales	\$ 14.780,00	\$ 230,94
Rastrear	\$ 10.805,03	\$ 168,83
Arar	\$ 379,36	\$ 5,93
Subsolar	\$ 3.662,62	\$ 57,23
Desmalezar con tractor	\$ 13.654,21	\$ 213,35
Pasar cincel	\$ -	\$ -
Aplicación Biodinámicas	\$ 11.209,82	\$ 175,15
Desorillar	\$ 35.687,18	\$ 557,61
Curación	\$ 6.964,73	\$ 108,82
Varios mecánicos	\$ 3.530,40	\$ 55,16
Mano de obra ociosa	\$ 32.909,00	\$ 514,20
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 516.039,2</b>	<b>\$ 8.063,11</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la tareas que se realizan en la finca, la mano de obra de Altamira (finca biodinámica) es más costosa. Esto es así debido a que la finca biodinámica necesita más trabajo manual por el sistema utilizado. La finca biodinámica necesito un mayor cuidado y seguimiento de las actividades y tareas que se realizan en la finca. Un mayor cuidado y seguimiento se traduce en más mano de obra.

Tabla 9: Costo total cosecha, Finca Agrelo

Costo total Cosecha	<b>\$ 499.183,95</b>
Costo por kg	\$ 0,48
Costo por hectárea	\$ 3.758,55

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Costo total cosecha, Finca Altamira

Costo total Cosecha	<b>\$ 314.504,60</b>
Costo por kg	\$ 0,43
Costo por hectárea	\$ 5.209,62

Fuente: Elaboración propia

El costo de cosecha es variable, depende de la cantidad de uva cosechada, a mayor cantidad de uva por quintal mayor costo de cosecha. Si sacas el doble de uva por quintal, el costo de la cosecha de ese quintal será el doble. En el caso de que la finca coseche de forma mecánica, el costo de la cosecha será fijo. Agrelo gasta más porque hace cosecha mecánica y manual, y Altamira hace solo cosecha mecánica. El costo del acarreo va a depender de la lejanía o cercanía que posea la finca de la bodega en la que se va a ingresar la uva. En este punto gasta más por hectárea la Altamira debido a que la finca Altamira se encuentra más lejos de la bodega que la finca Agrelo.

El gasto de certificación y animales corresponde solo a la finca Biodinámica.

Tabla 11: Costo de ser biodinámico, Finca Altamira

	Total	Por Ha
<b>Certificación</b>	<b>\$ 29019</b>	<b>460,62</b>
<b>Animales</b>	<b>\$ 58562</b>	<b>929,55</b>

Fuente: elaboración propia.

A continuación se muestra un cuadro que resume los costos operativos que se acaban de detallar e incluye algunos gastos que forman parte del gasto operativo de las fincas.

Tabla 12: Costo operativo, Finca Agrelo

Costos Operativos	Total	Por ha
Mano de Obra	\$ 2.322.179,43	\$ 17.201,33
Reparaciones	\$ 536.784,24	\$ 3.976,18
Insumos	\$ 674333,39	\$ 4.833,56
Servicios	\$ 125.879,00	\$ 932,44
Impuestos	\$ 1.235,00	\$ 9,15
Certificación	\$ -	\$ -
Animales		
<b>TOTAL GO</b>	<b>\$ 3.638.608,34</b>	<b>\$ 26.952,65</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Costo operativo, Finca Altamira

Costos operativos	Total	Por ha
Mano de Obra	\$ 1.280.848,87	\$ 20.013,26
Reparaciones	\$ 283.321,81	\$ 4.426,90
Insumos	\$ 302.425,00	\$ 4.725,39
Servicios	\$ 43.290,14	\$ 676,41
Impuestos	\$ 609,97	\$ 9,53
Certificación	\$ 29.019,00	\$ 453,42
Animales	\$ 54.890,00	\$ 857,66
<b>TOTAL GO</b>	<b>\$ 1.994.404,79</b>	<b>\$ 31.162,57</b>

Fuente: Elaboración propia

La mano de obra en este cuadro incluye: cosecha, tareas, otros gastos personal (despidos, premios, seguros, indemnizaciones, asistencia médica, viáticos, refrigerios personales), honorarios apoyo (abogados, camionero, galponeros. Ing. informático, y otros).

A continuación se muestra un cuadro comparativo de ambas fincas y se hace un análisis de los costos que son relevantes para este análisis.

Tabla 14: Comparación del costo de ser biodinámico.

	Agrelo	Altamira	%
Costo operativo y de Gerenciamiento	\$ 30.212,45	\$ 35.896,94	119%
Costo Operativo	\$ 26.952,65	\$ 31.162,57	116%
Mano de obra	\$ 6.880,05	\$ 8.063,11	117%
Cosecha	\$ 0,48	\$ 0,43	90%
Insumos y Herramientas	\$ 4.995,06	\$ 4.725,39	95%
Reparaciones	\$ 3.976,18	\$ 4.426,90	111%

Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar en la finca Biodinámica se gasta un 19 % más por hectárea en Costo Operativo y Gerenciamiento, pero este ítem no debe tenerse en cuenta ya que el concepto Gerenciamiento no hace al tipo de producción elegido. Sino que Altamira gasta más porque tiene menos superficie entonces un mismo ingeniero, encargado u operario van a cobrar un monto fijo independientemente de la cantidad de hectáreas que posea la finca. Agrelo gasta menos en este ítem al poseer economía de escala en función de la cantidad de hectáreas.

El segundo ítem a observar es el costo operativo, este es el valor que vamos a tomar para poder comparar los costos de ambas fincas ya que sus variables son las mismas. “La finca Biodinámica gasta un 16% más que la finca con un proceso productivo normal”. Lo cual se puede afirmar que ser Biodinámico implica una inversión del 16 % más que el viñedo tradicional.

El tercer ítem es la mano de obra, este tampoco es parámetro de comparación ya que incluye conceptos que son externos a la finca. Como despidos, premios, seguros, indemnizaciones, asistencia médica, viáticos, refrigerios personales. Si se despide algún empleado que tenga más antigüedad va a ser más costoso que si se despide un empleado con poca antigüedad.

Los costos de cosecha tampoco sirven como parámetro de comparación ya que depende del rendimiento que tuvo cada hectárea. También va a variar si se decide cosechar de manera manual o mecánica. El gasto de acarreo depende de la distancia que tiene la finca de la bodega. En este caso la finca Agrelo posee la bodega en la misma finca. En el caso de la finca Altamira tiene que transportar la uva hacia la bodega que se encuentra en Godoy Cruz.

Los Insumos y herramientas si son variables a tener en cuenta, pero como se comentó anteriormente el aumento del gasto de la finca biodinámica por la enmienda se reduce con el gasto de fertilizantes, herbicidas e insecticidas. Este tipo de insumos están prohibidos en este sistema de producción. Y el último ítem, reparaciones, no es parámetro de comparación porque depende del estado y la antigüedad de los bienes de uso

## 10. AJUSTE ESTRATÉGICO AL CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO

El ciclo de vida de los negocios o sectores industriales posee etapas cuyas características deben ser tenidas en cuenta por la gran estrategia empresarial. Por tal motivo todas las estrategias formuladas hasta este momento deben ajustar a las formas particulares que impone cada etapa del ciclo de vida de los negocios.

## 11. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Incluye todas las acciones preparatorias previas a la implementación de la estrategia general de la empresa: se comienza por la visión empresarial de la dirección y la gerencia, se sigue por la cultura organizacional necesaria para crear espíritu corporativo ante las nuevas formas competitivas, y finalmente se diseña la estructura organizacional que mejor se adapte a la gestión estratégica del negocio.

Debemos aplicar todos estos pasos para poder definir la estrategia general que deberán seguir las bodegas para producir un producto Biodinamico. Y así poder comercializar un vino diferenciado en un nuevo nicho de mercado el cual tiene como prioridad la búsqueda de un producto natural y de calidad sin tener en cuenta el precio que deberá pagar por el mismo. Logrando así una nueva forma de continuar con sus negocios en época de crisis como las que viven hoy en día.

## CONCLUSIONES

Al inicio de este trabajo se hizo mención sobre la evolución del vino a nivel mundial, como han ido variando la oferta y la demanda del mismo, las preferencias de los consumidores y las tendencias sociales con respecto al nivel de vida y protección del medio ambiente. Luego se profundizó sobre la situación actual que viven los viñateros y bodegueros en la Argentina.

La vitivinicultura actualmente en la Argentina se encuentra en una época de crisis, no se debe solo a la crisis financiera internacional que se desató en el 2008, la cual afectó a muchos países en todo el mundo, también se vio agravada por las políticas económicas internas que afectaron a la mayoría de las industrias en todo el país incluyendo la industria vitivinícola. Esta crisis se caracteriza por la dificultad de conseguir insumos y herramientas, caída de la demanda externa tanto de Europa como EEUU, dificultades para exportar, brecha cambiaria, cierre de las importaciones, devaluación, inflación e inestabilidad económica a nivel mundial como se desarrolló anteriormente. Sostener una estrategia aislada durante un período de devaluación sería particularmente riesgoso y costoso para las empresas más pequeñas.

Al analizar la situación de la vitivinicultura a nivel nacional nos centramos en la Provincia de Mendoza. Analizamos la situación particular de la bodega Escorihuela la cual posee varios tipos de viñedos en los cuales aplica diferentes tipos de producción. Se propuso una estrategia comercial donde se aplicaron conceptos como la biodinamia y la responsabilidad social empresaria.

El deseo es conducir el viñedo hacia su propia individualidad. Las uvas producidas por la agricultura biodinámica deben ser la expresión auténtica, verdadera y única de esta individualidad. El objetivo de la biodinamia es generar conexión con la tierra, aprender los códigos para lograr cultivos sanos, puros y cargados de vitalidad. Por lo tanto obtiene frutos sanos, sabrosos y capaces de nutrir nuestro cuerpo y contribuir con la protección del planeta. Pudiendo así obtener vinos biodinámicos de Alta Gama.

La responsabilidad social empresarial propone una forma de gestión preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. Asimismo se observa que la RSE aumenta la competitividad de la empresa y que las empresas que apoyan el trabajo voluntario de su personal tienen mejor productividad, porque el personal se identifica más con ellas. A esto se suma un dato que no entra en los análisis

económicos convencionales: la votación de los mercados. Cada vez más consumidores prefieren comprar productos que responden a “un estilo de vida sano y tolerable”. Se busca una relación a largo plazo con el consumidor donde lo que realmente nos preocupa e interesa es su bienestar y su aporte en la sociedad. Se buscan acciones recíprocas donde ellos también se preocupen por el medio ambiente. Nos interesa que el consumidor adquiera productos de alta calidad el cual no posee ninguna sustancia tóxica o dañina la cual pueda perjudicar su salud y bienestar.

La estrategia comercial apunta a una forma competitiva referida a la diferenciación por la marca. Se busca competir en el mercado agregando atributos diferenciales a sus productos, orientado a un mercado que estaría dispuesto a pagar un plus o precio superior por aquellas diferencias destacadas en el producto. De esta manera, la empresa podría compensar el incremento en los costos que supone la diferenciación cobrando ese precio superior. Este mercado es un nicho de mercado de clase media-alta a alta, la cual estará dispuesta a pagar un plus o un precio mayor por un producto diferenciado. Este nicho de mercado comparte con la empresa la cultura naturalista, de protección del medio ambiente y la sociedad. Este mercado es principalmente europeo, estadounidense y asiático, ya que el mismo además de tener un gran poder adquisitivo, en los últimos años ha mostrado una tendencia hacia la protección de los recursos naturales del mundo en general, buscando así un nuevo estilo de vida para la sociedad. Esta filosofía de vida surge en los países desarrollados cuyo objetivo no es sobrevivir sino vivir bien. China demanda cada vez más vinos premium de América Latina. La población china comenzó a consumir vinos tradicionales, pero después se pasaron a los de alta gama, que es donde “los productores de vino en pequeña escala” les interesan competir. China es el mercado que más ha crecido en los últimos tiempos.

El cliente que pertenece a este segmento o nicho de mercado esperará un producto diferente, antes de comprar el producto va a mirar lo innovador, sus características y cualidades. Comprará el vino por ser elaborado en un proceso meticulosamente seguido y controlado, de manera que su procedimiento sea cien por ciento natural. Donde no solo se obtiene como resultado un vino sano y ecológico sino un producto que, de manera indirecta contribuya a proteger la sociedad y el medio ambiente en general. El consumidor buscará aquel proceso de producción en el cual no se utilizan conservantes, agroquímicos, fertilizantes, plaguicidas y otros productos químicos que afectan la naturaleza y al consumidor. Buscará un vino diferente, exclusivo, que tenga un valor agregado, que destaque al consumidor al elegir el producto, que le brinde status y lo diferencie del resto de los consumidores. Comprará sabiendo que aquel producto no contamina el medio ambiente en su proceso de elaboración y lo consumirá sabiendo que no afectará su salud. La tendencia mundial indica inclinación por los vinos de calidad, liderado por un segmento premium. La categoría premium muestra niveles de crecimiento interesantes, y el consumidor mantiene

una tendencia a incrementar gasto promedio antes que la cantidad. Ante la gran oferta de nuevas marcas de vinos, el consumidor se vuelca a los productos premium o productos altamente diferenciables.

Las bodegas de Mendoza se encuentran cerca de formar el valor genérico esperado por el cliente, ya que no requiere de grandes inversiones monetarias y estructurales para ofrecer un producto diferenciado del resto. Las bodegas pueden reconfigurar sus procesos de producción y elaboración sin grandes inversiones. No se necesita comprar nueva maquinaria, ampliar o modificar la estructura actual de los viñedos o bodegas, los cambios se van a producir dentro de ellos. Es decir lo que se va a modificar es la forma de hacer las cosas, la filosofía de trabajo y algunos insumos que se utilizan y aplican en los viñedos.

Las bodegas deben desarrollar alguna forma de ventaja empresarial para los clientes que sea única exclusiva y superior, de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva. La estrategia a seguir será estrategia de marca, donde la diferenciación es alta y la sensibilidad al precio baja. El cliente está dispuesto a pagar un plus en el precio del producto, por encima del precio promedio del mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales. La empresa genera un valor superior cuando su identidad enfatiza sobre la diferencia, lo que para el cliente sería un producto cuya diferenciación asociada a la marca justificaría el pago de un precio superior.

Toda estrategia de negocios supone un crecimiento. Los caminos para poder crecer son a través de la integración, diversificación o especialización. El camino a seguir dependerá de las competencias, capacidades y habilidades en las actividades de valor y las oportunidades y amenazas detectadas del entorno. El desafío de los vinos latinoamericanos en el país asiático no es sólo permanecer, sino también crecer.

Lo que deben hacer las bodegas es crear una estrategia de marca basada en la diferenciación a través de la comunicación logrando penetrar en nuevos mercados. Es decir que deben desarrollar mucha publicidad y promoción del mismo al ser un producto existente pero con cualidades nuevas y diferentes que la diferencian del resto de los vinos. A través de la publicidad y promoción tiene que posicionarse en la mente de los consumidores. Al inicio de la etapa deben dejar de lado la promoción de la marca y hacer énfasis en el producto y sus cualidades. ¿Qué es un vino biodinámico? ¿Qué lo diferencia del resto? ¿Por qué es mejor que el resto? ¿Qué beneficios tengo al elegirlo? ¿Qué beneficios aporta a la sociedad? ¿Por qué elegir un vino con estas cualidades? Luego el consumidor al percibir el producto diferente lo va a asociar a la marca.

Todas las organizaciones buscan ser eficientes para que la estrategia pueda ser aplicable. Se comparó los costos y formas de producción de la Finca Altamira ubicada en San Carlos y la finca Agrelo ubicada en Lujan de Cuyo, ambas perteneciente a la bodega Escorihuela. El resultado del análisis de costo, muestra que la decisión de ser biodinámicos implica una inversión adicional del 17%. Por lo tanto se puede afirmar que la biodinamia no implica un costo mucho mayor, que la vitivinicultura tradicional. Estratégicamente a una finca o bodega le cuesta aproximadamente un 17% más ser biodinámico, pero puedo vender un vino con estas características a un 50% más que el precio del vino tradicional. Es ahí donde se observa la ventaja o beneficio económico de aplicar un costo adicional como la Biodinamia.

Si bien hay factores externos al productor o bodeguero que no puede controlar como la inflación, la inestabilidad económica, dificultades para importar entre otros, si pueden buscar herramientas y aplicar las modificaciones que esta estrategia propone para poder sobrellevarlas. Se ha observado en este trabajo de investigación que las dificultades del escenario actual en el que las bodegas se encuentran, pueden superarse aplicando los distintos accionares que ofrece esta estrategia comercial. Esta estrategia puede llegar a ser una forma de salir de la situación de crisis actual por la cual están atravesando los productores y viñateros. Y los beneficios que se pueden llegar a percibir no son solo a nivel organizacional, sino que contribuye con su capital de trabajo, el medio ambiente y la sociedad en general. Las distintas empresas deben aplicar esta estrategia en base a su estructura y tamaño. Por eso es que la estrategia empresarial es la más importante, es la que va a hacer que cambie la dirección del negocio hacia esta nueva propuesta. El resto de las estrategias se van adaptando a las situaciones particulares que puedan llegar a poseer cada productor o bodega.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

### BIBLIOGRAFIA GENERAL

- BLANCO, Lorena. (2001). Serie Informes de Coyuntura: Situación Actual de la Vitivinicultura, 2003. Mendoza: Fundación IDR.
- CALDERÓN, Mónica y BLANCO, Lorena. (2005). Análisis Multivariado Mercado Mundial de Vinos. Disponible en [http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2005/calderon\\_blanco.pdf](http://www.aaep.org.ar/anales/works/works2005/calderon_blanco.pdf).
- DRIVER, Steve. (1999). Community Supported Agriculture. Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura\\_biodin%C3%A1mica#cite\\_ref-2](https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_biodin%C3%A1mica#cite_ref-2).
- ENGLAND, James (2011, 2 de agosto). ¿Cuáles son las cinco bodegas que producen los mejores vinos orgánicos de Argentina? Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/120230-Cules-son-las-cinco-bodegas-que-producen-los-mejores-vinos-orgnicos-de-Argentina->.
- HARWOOD, Richard. (1990). A History of Sustainable Agriculture. Michigan: Robert Miller and Gar House. Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura\\_biodin%C3%A1mica#cite\\_ref-2](https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_biodin%C3%A1mica#cite_ref-2).
- KLIKSBERG, Bernardo y MERCADO, Carmelo. (2004). Los límites de la responsabilidad social de la empresa. Edición 2010, Aedem ediciones.
- KLIKSBERG, Bernardo (2011). RSE ¿Moda o demanda social? Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial.
- KLIKSBERG, Bernardo. (2005). La agenda ética pendiente de américa latina. Biblioteca virtual del Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/discover?locale-attribute=en>.
- LORAND, Andrew Christopher. (1996). Biodynamic Agriculture – A paradigmatic Analysis. (Thesis, Pennsylvania State University). Disponible en [https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura\\_biodin%C3%A1mica#cite\\_ref-2](https://es.wikipedia.org/wiki/Agricultura_biodin%C3%A1mica#cite_ref-2) [abril, 2014]
- OCANA, Hugo. (2012). Dirección estratégica de negocios. Bs As: Editorial Dunken.

RIVAROLA, Paula. (2013, Noviembre 3). Por la brecha cambiaria, cada vez se frenan más proyectos de inversión. Disponible en [www.perfil.com](http://www.perfil.com)

RUIZ, Ana María. (1999). Caracterización de la Cadena Vitivinícola. Fundación IDR – INTA, Mendoza.

RUIZ de PEÑA y LILLO, Analía. (2010). Plan Estratégico Vitivinícola 2020. Disponible en <http://www.integracionvitivinicola.com/documentos/proyecto/pevi.pdf>.

WINES, Jadeland. (2013, Julio 20). Crisis Vitivinícola: Chile y USA Crecen, Argentina Cae. Diario Financiero, El Mercurio, Webretail, DC&B Redacción. Disponible en <https://www.decomidasybebidas.com.ar/crisis-vitivinicola-chile-y-usa-crece-argentina>.

### **PAGINAS DE INTERNET CONSULTADAS**

<http://www.infobae.com/2012/03/30/1047356-china-demanda-cada-vez-mas-vinos-premium-america-latina>. [Noviembre, 2014].

[http://www.ieco.clarin.com/mercados/dolar-paralelo-abrio\\_0\\_1067293570.html](http://www.ieco.clarin.com/mercados/dolar-paralelo-abrio_0_1067293570.html). [Enero, 2014].

<http://www.areadelvino.com/> [Agosto, 2014].

<https://www.decomidasybebidas.com.ar/crisis-vitivinicola-chile-y-usa-crece-argentina>. [Julio, 2013].

[http://www.sabormediterraneo.com/port/vinos\\_ecologicos.htm](http://www.sabormediterraneo.com/port/vinos_ecologicos.htm). [Febrero, 2014].

<http://www.demeter.net/what-is-demeter/this-is-demeter>. [Noviembre, 2013].

<http://www.demeter.net/what-is-demeter/holistic-approach>. [Noviembre, 2013]

<http://www.demeter.net/what-is-demeter/biodynamic-preparations>. [Noviembre, 2013]

<http://www.demeter.net/inspection-bodies> [marzo, 2014]

[http://www.iprofesional.com/¿Cuáles son las cinco bodegas que producen los mejores vinos orgánicos de Argentina? James England](http://www.iprofesional.com/¿Cuáles%20son%20las%20cinco%20bodegas%20que%20producen%20los%20mejores%20vinos%20orgánicos%20de%20Argentina%3F%20James%20England) [Enero, 2014]

<http://fundaciondemeter.com.ar/operadores.php> [Noviembre, 2013]

<http://www.demeter.net/approved-inputs> [abril, 2014]

<http://www.redunirse.org/files/Haciaunaunueaeticaempresarial.pdf> [Octubre, 2014].

<http://www.programaamartyasen.com.ar/eje/responsabilidad-social-empresarial> [marzo 2015].

<http://mejorconsalud.com/las-ventajas-de-beber-vino-cada-dia> [diciembre 2014]

---

**Declaración Jurada Resolución 212/99-CD**

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Apellido y Nombre	Mendoza, N° Registro	Firma
Priscilo Mario. Mojano	26281	