



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



Especialización en Dirección y Gestión de  
Marketing y Estrategia Competitiva

PLAN DE TRABAJO FINAL

*“BODEGA BOUTIQUE ALMA DE LOS  
ANDES: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO”*



Lic. María Alejandra Laborda Unzueta  
Autora Trabajo Final

Dr. Alberto Levy  
Tutor del Trabajo Final

Dra. Cristina Gonzalez Unzueta  
Tutora del Trabajo Final





De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. a efecto de manifestar mi aceptación para ejercer la tutoría del Trabajo Final de Carrera de la Lic. María Alejandra Laborda Unzueta. Con título “Bodega Boutique Alma de los Andes: Planeamiento Estratégico” que será elaborado en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

Con tal motivo, lo saludo cordialmente,

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Alberto Levy'. The signature is fluid and cursive.

Dr. Alberto Levy

---



De mi mayor consideración:

Por medio del presente, yo, Alberto Levy hago constar que he aprobado el trabajo final de carrera de la alumna María Alejandra Laborda Unzueta, DNI 30.157.141.

Cordialmente,

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Alberto Levy', is centered on the page.

Dr. Alberto Levy

---



De mi mayor consideración:

Me dirijo a Ud. a efecto de manifestar mi aceptación para ejercer la tutoría del Trabajo Final de Carrera de la Lic. María Alejandra Laborda Unzueta. Con título “Bodega Boutique Alma de los Andes: Planeamiento Estratégico” que será elaborado en el marco de la Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

Con tal motivo, lo saludo cordialmente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cristina González Unzueta', is written over a faint, light blue circular stamp or watermark.

**Ab. Cristina González Unzueta**

---



De mi mayor consideración:

Por medio del presente, yo, Cristina González Unzueta hago constar que he aprobado el trabajo final de carrera de la alumna María Alejandra Laborda Unzueta, DNI 30.157.141.

Cordialmente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Cristina González Unzueta', is written over a faint, light blue circular watermark or stamp.

**Ab. Cristina González Unzueta**

---



*Este proyecto es confidencial. Queda totalmente prohibido el uso de la información contenida en el mismo por personas diferentes a las destinatarias (incluyendo, entre otros, la reproducción total o parcial, la comunicación o la distribución en cualquiera de sus formas).*

*This is a confidential project. Any use of the information contained herein (including, but not limited to, total or partial reproduction, communication or distribution in any form) by other persons than the designed recipient(s) is prohibited.*

---



BODEGA BOUTIQUE

ALMA DE LOS ANDES | PRIVATE VINES

# PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

---

2015

---



## ÍNDICE

ABSTRACTO.....	1
1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	2
1.2. MODELO DE NEGOCIO.....	14
2. MAPA ESTRATEGICO.....	15
3. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO VITIVINÍCOLA.....	18
3.1. OBSERVACIONES GENERALES.....	30
4. PERFIL DE NUESTROS CLIENTES.....	32
4.1.MERCADO OBJETIVO.....	32
4.2. MERCADO OBJETIVO EN NÚMEROS.....	36
4.2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO MUNDIAL.....	36
4.2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO NACIONAL.....	39
5. COMPETENCIA.....	43
5.1. COMPETENCIA DIRECTA.....	43
5.1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	43
5.1.1.2. SERVICIO.....	44
5.1.1.3. VALORES COMERCIALES.....	46
5.1.1.4. COMERCIALIZACIÓN.....	47
5.1.1.5. COMUNICACIÓN.....	48
5.1.1.5.1. CONSTRUCCIÓN MARCARIA.....	49
5.1.2. MATRIZ DE COMPETENCIA.....	51
5.1.3. CONCLUSIÓN.....	53
5.2. COMPETENCIA INDIRECTA.....	53
5.3. ANÁLISIS COMPETITIVO DE PORTER.....	56
6. ANÁLISIS FODA.....	61
7. ANÁLISIS PESTEL.....	62
8. MATRIZ ANSOFF.....	63

---



9. PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN.....	65
9.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	67
9.1.1. MERCADO OBJETIVO.....	67
9.1.2. DEMANDA.....	68
9.1.3. COMPETENCIA E INDUSTRIA.....	69
9.1.4. MARKET SHARE.....	69
9.2. OBJETIVOS.....	69
9.2.1. OBJETIVOS GENERALES.....	69
9.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	70
9.3. INVERSIÓN.....	71
9.4. MARKETING MIX.....	71
9.4.1. PRODUCTO.....	71
9.4.1.1. INSPIRATTO FROM THE ANDES.....	78
9.4.1.2. EL VINO Y EL ARTE.....	79
9.4.1.3. EL VINO Y LA SOLIDARIDAD.....	85
9.4.1.4. VENTAJA COMPETITIVA.....	85
9.4.2. PRECIO.....	86
9.4.3. DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	89
9.4.4. COMUNICACIÓN.....	92
9.4.4.1. PROPUESTA DE VALOR.....	92
9.4.4.2. NAMING.....	92
9.4.4.3. IDENTIDAD VISUAL.....	93
9.5. MARCA.....	95
9.5.1. HISTORIA DE MARCA.....	95
9.5.2. PRINCIPALES ASOCIACIONES DE MARCA.....	95
9.5.4. RASGOS DE PERSONALIDAD DE MARCA.....	96
9.5.5. BRAND CHARACTER.....	96
9.5.6. MAPA DE PERCEPCIÓN DE MARCA.....	97
9.6. CONSTRUCCIÓN DEL INSIGHT.....	98
9.6.1. INSIGHT.....	99

---



---

9.6.2. AD MAP.....	101
9.6.3. CONCEPTO.....	102
9.6.4. REASON TO BELIEVE.....	102
9.6.5. BRAND POSITIONING STATEMENT.....	103
9.6.6. BRAND KEY MODEL.....	104
9.7. MODELO AIDA.....	105
9.8. PLAN DE MEDIOS.....	108
10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	109
10.1. MISIÓN Y VALORES.....	111
10.2. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL.....	113
10.3. PERFILES Y PUESTOS REQUERIDOS.....	117
10.4. DISTRIBUCIÓN DE HORAS. POLÍTICAS DECONTRATACIÓN.....	131
10.5. CANALES DE CONTRATACIÓN.....	134
10.6. ORGANIGRAMA.....	135
10.7. CLIMA LABORAL.....	136
10.7.1. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.....	137
10.7.2. POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL.....	137
10.8.3. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA.....	138
10.9. CÓDIGO DE ÉTICA.....	140
10.9.1. BENEFICIOS PARA LA EMPRESA.....	140
10.9.2. CÓDIGO DE ÉTICA DE ADLA.....	142
11. PLAN FINANCIERO.....	147
12. PLAN DE CONTINGENCIA.....	149
13. BIBLIOGRAFÍA.....	150
14. ANEXOS.....	152

---



## ABSTRACTO

A través de la formulación del presente Planeamiento Estratégico, se busca establecer una herramienta de diagnóstico, donde se definen y alinean las estrategias que servirán para desarrollar la competitividad de la empresa en el mercado Mendocino.

Se desarrollan a lo largo del Plan, estrategias establecidas en base a objetivos propuestos. Para el logro de los mismos se hará uso de distintos métodos, herramientas y medios los cuales fueron cuidadosamente analizados y seleccionados.

El plan cuenta con el desarrollo de los planes de marketing y comunicación, plan de recursos humanos, plan financiero y finalmente, plan de contingencia.



## 1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Bodega Boutique “Alma de los Andes”.

Alma de Los Andes está situada en Luján de Cuyo, provincia de Mendoza, una región que reúne las mejores condiciones de suelo y clima.

El proyecto cuenta con un planteo integral que se desarrolla en dos sectores muy definidos, el sector A con viñedos y bodega nuevos, donde se aplicarán modernas tecnologías; se ubica en una zona desértica totalmente libre de cualquier tipo de contaminación y un sector B cuyo espíritu será la puesta en valor y reciclaje del casco de una antigua bodega mendocina. Las maquetas fueron desarrolladas por el Arquitecto Gustavo Madera, quien se encuentra a cargo de la arquitectura del proyecto.



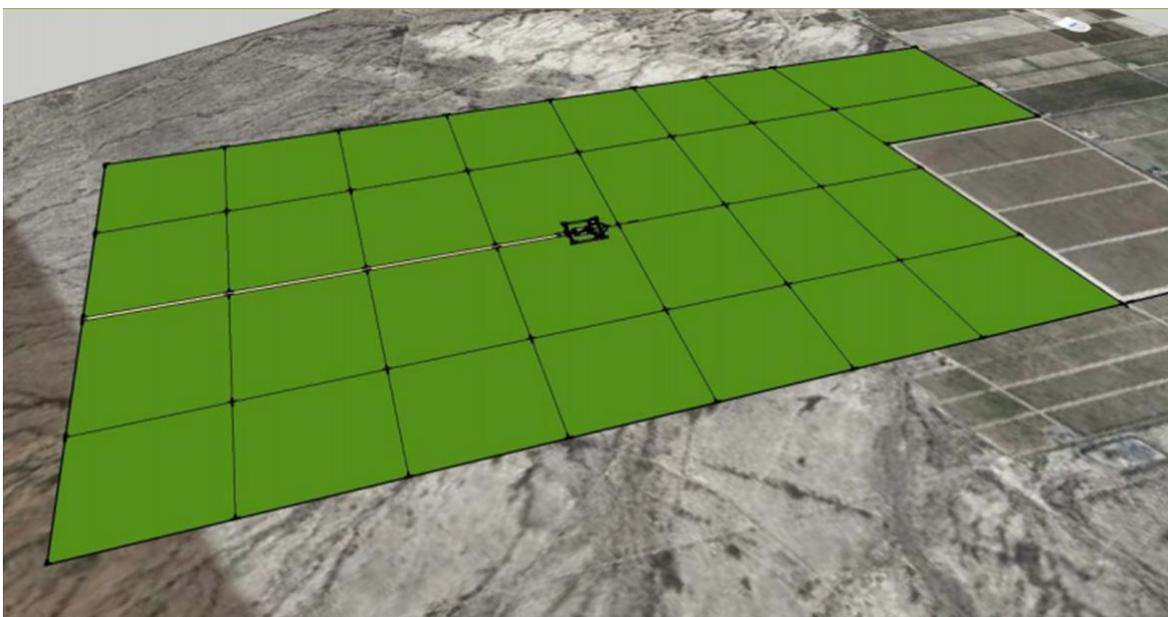


## A- SECTOR DEL NUEVO DESARROLLO

Conformado por:

### 1. Unidades Productivas de Viñedo

Las unidades productivas son de 10 hectáreas cada una, con viñedos realizados con sistemas de última generación y la experiencia desarrollada en décadas de actividad en la zona.



Viñedos existentes en terrenos que colindan con el proyecto, los cuales sirvieron de parámetro para tomar el rinde y calidad obtenida en ellos.

### 2. Nueva Bodega Boutique

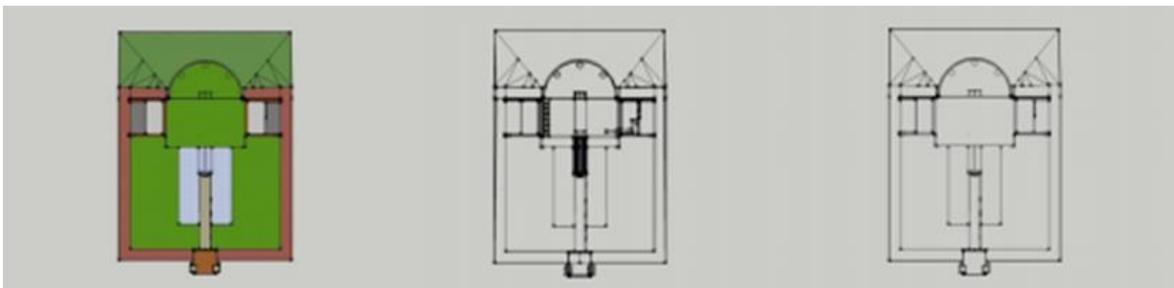
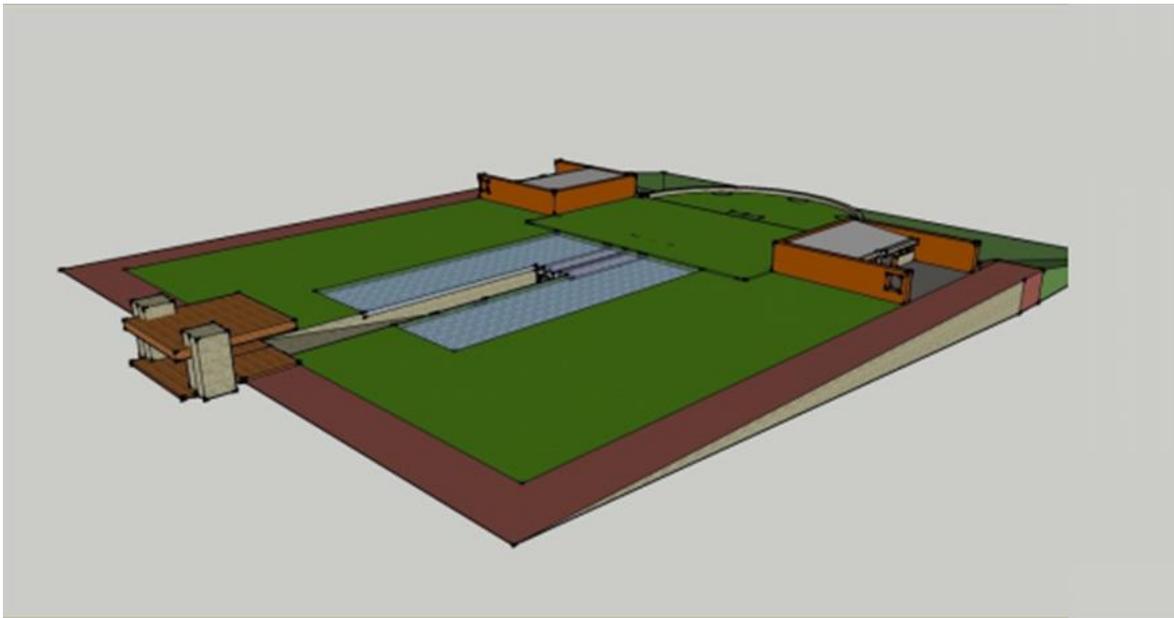
La nueva bodega se encuentra enmarcada por los viñedos lo que genera un entorno de oasis en pleno desierto sobre las laderas de los Andes.

Cuenta con un esquema en cruz donde el eje principal se materializa con

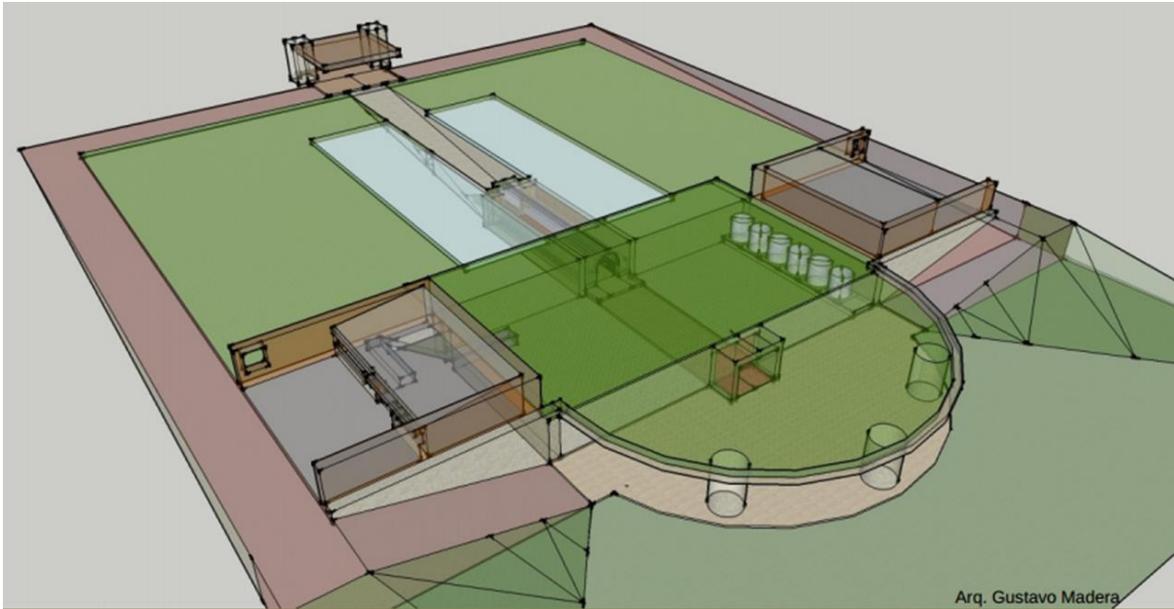


una rampa que nos introduce en un espejo de agua llegando a un pasillo subterráneo donde se encuentra la sala de barricas.

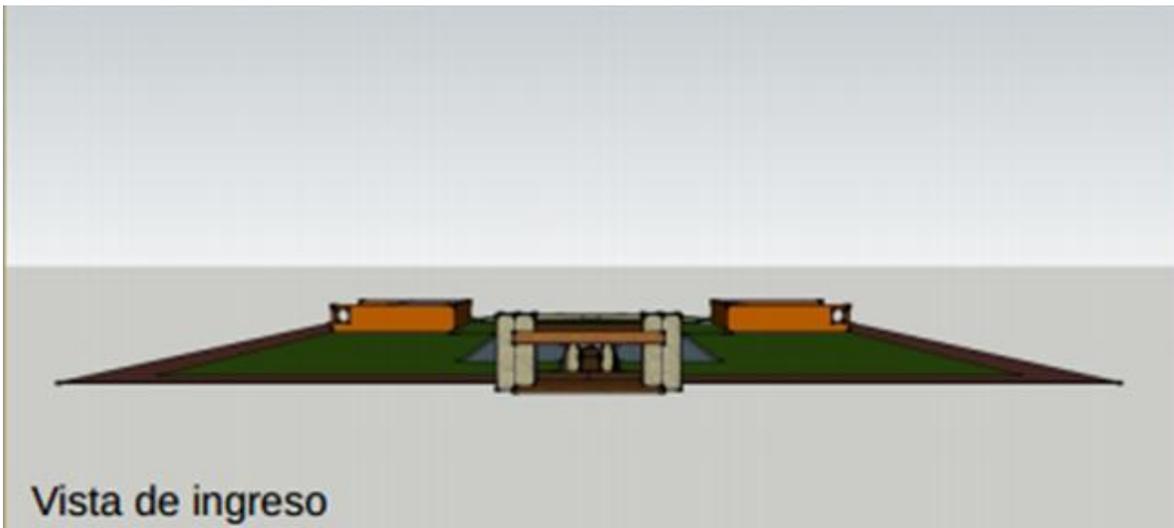
Este transitar del desierto a la frescura genera una experiencia reconfortante en paralelo con la transformación de la uva que da origen a nuestros vinos. Todo gracias al agua como elemento generador de vida.

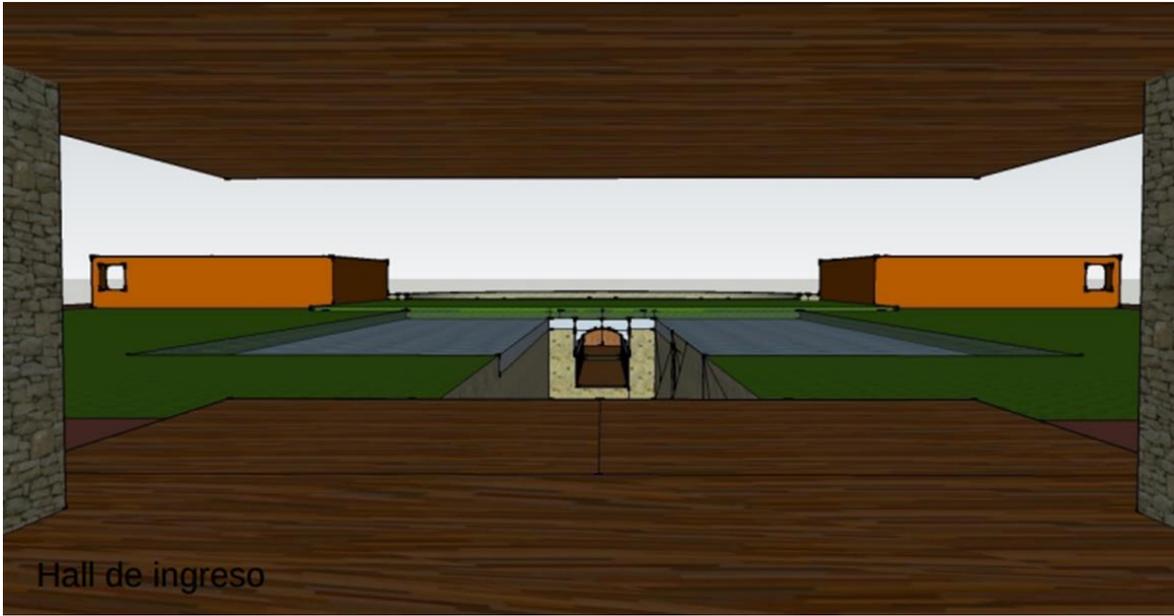


El eje principal que une el hall de ingreso al conjunto se cruza con el del proceso del vino.



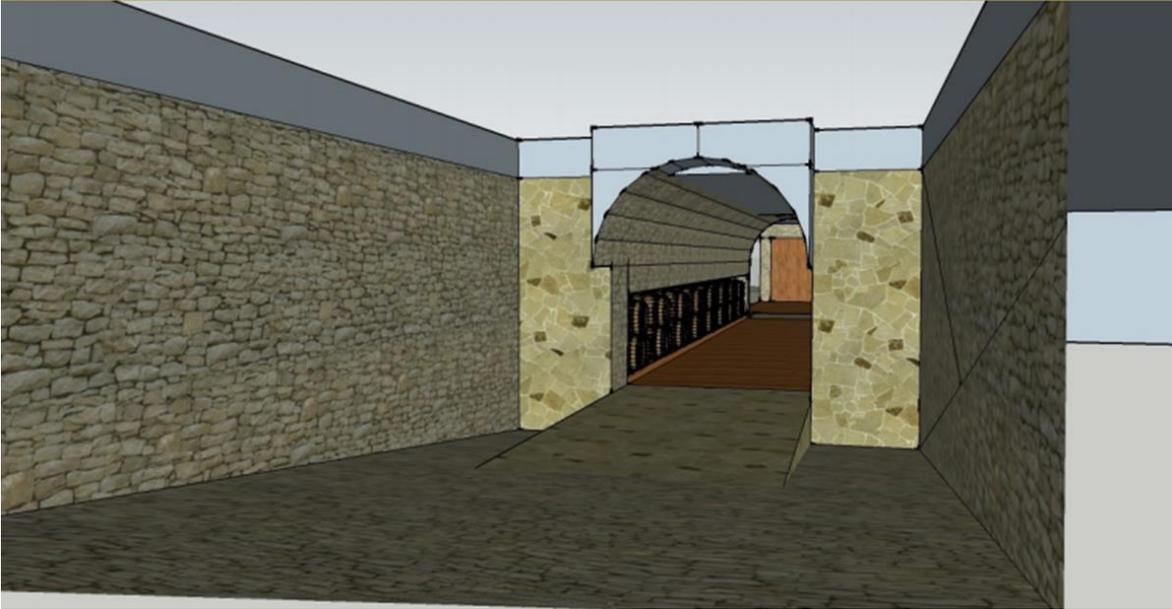
Desde el hall de ingreso se comprende el concepto de conjunto que conforman la bodega: los muros que enmarcan los patios operativos, con el espejo de agua y el paño verde que cubre el corazón subterráneo del proyecto.





Los muros que acompañan el descenso por la rampa son de piedras en modo de picas, y desde el estanque surge agua a modo de cortina que debe ser interrumpida para ingresar, esto es el inicio de la experiencia.





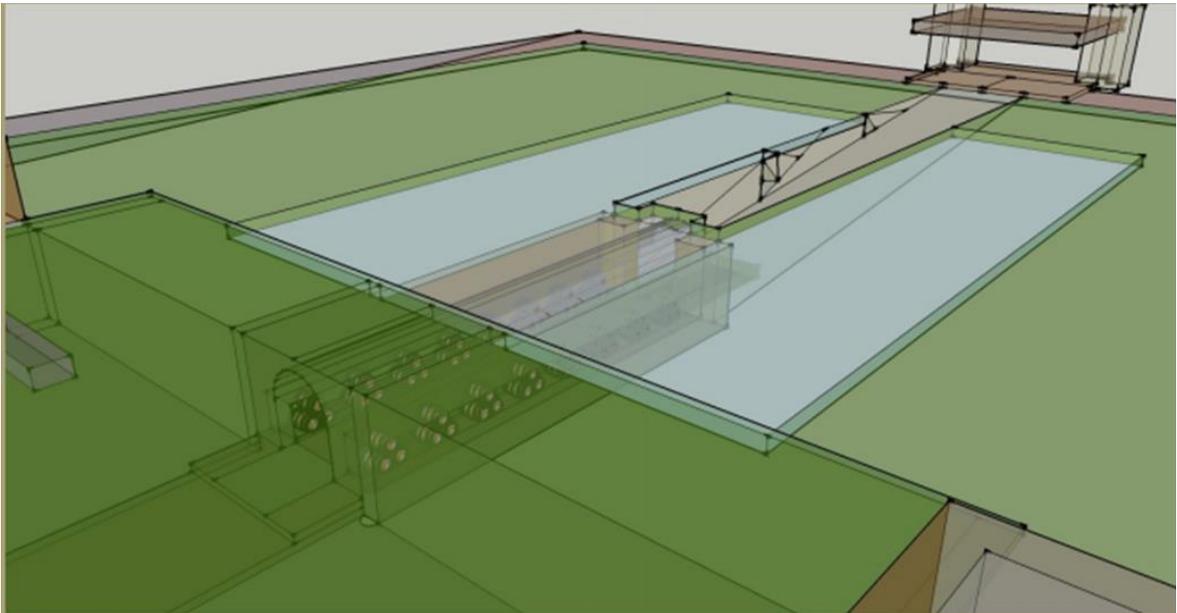
En el corredor de estiba descansarán en calma las barricas, en un ambiente enriquecido por la cúpula que lo conforma, el piso de madera y la expectativa de transitar.

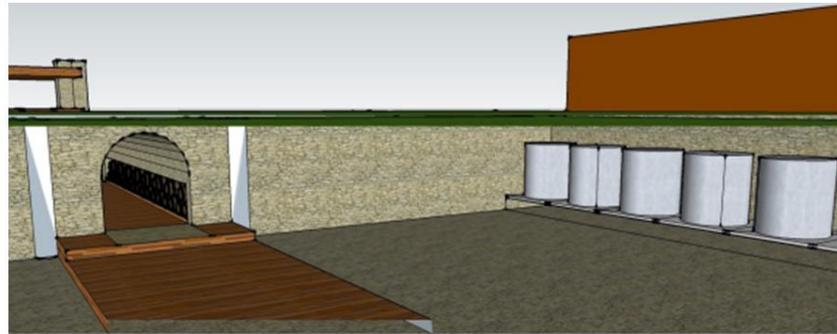
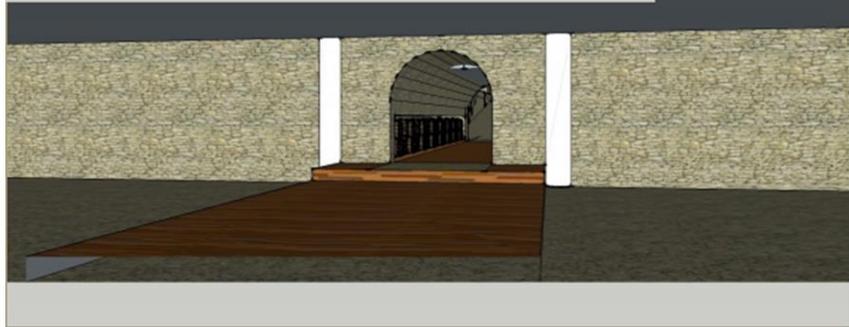
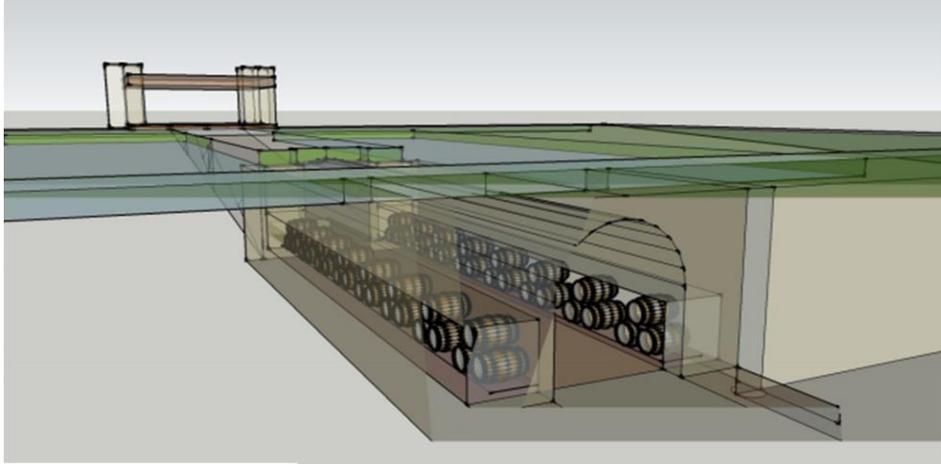


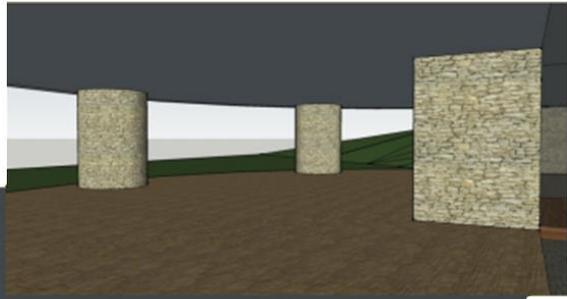
En el sector que da con el patio de molienda se encuentran los tanques de acero inoxidable que se llenan por principio de vasos comunicantes sin



la necesidad de bombas, teniendo la fuerza de gravedad como único movilizador.









La Bodega con arquitectura y tecnología de avanzada, elaborará el vino de casa cliente de manera individual, reflejando así la personalidad única de sus propietarios.

Vinos de altísima calidad enológica, elaborados con uvas provenientes de viñedos únicos con características distintivas.

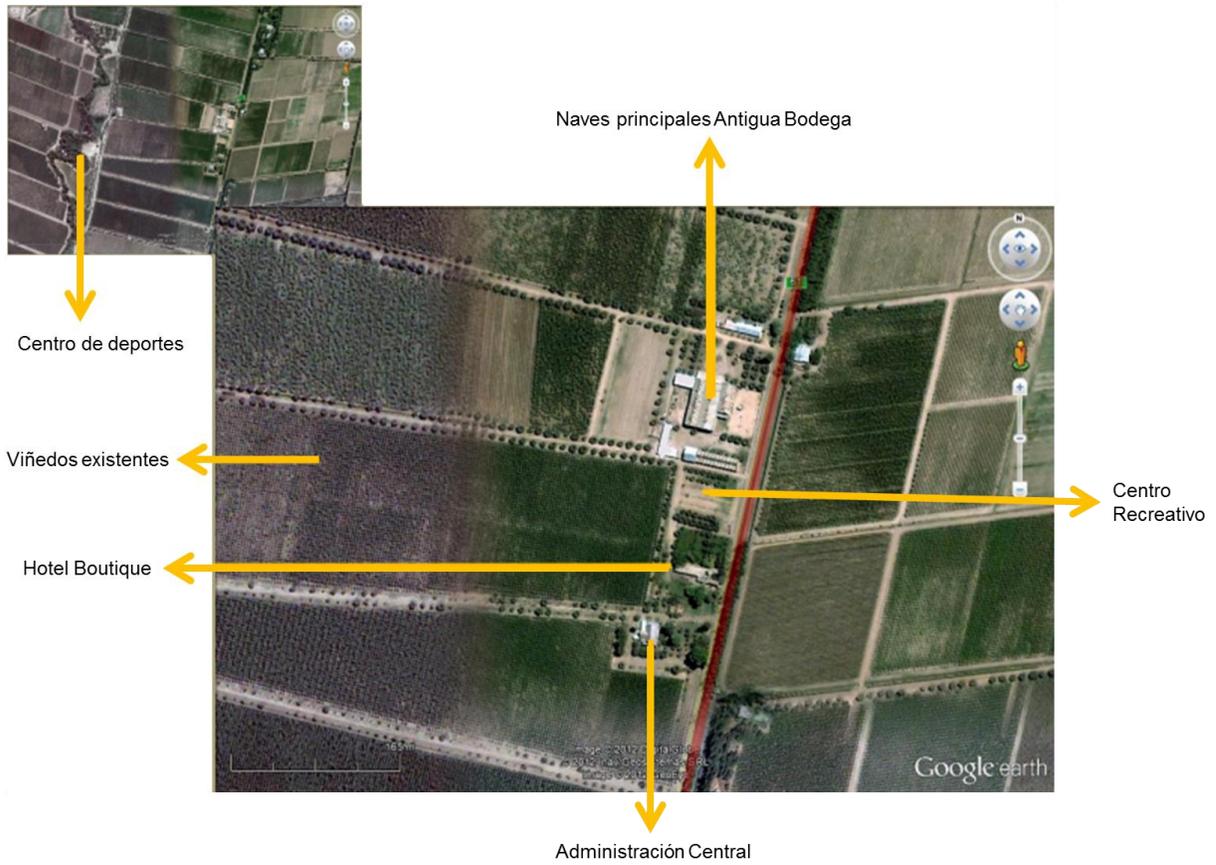
El vino del viñedo llevará su marca bajo el respaldo y sello de la bodega "Alma de los Andes" y la dirección técnica de los mejores Winemakers de NAPA Valley.

## B- CASCO ANTIGUA BODEGA

- 1- Antigua Bodega Reciclada
  - a- Salón de usos Múltiples
  - b- Resto
- 2- Antigua Casa Patronal
  - a- Administración General del proyecto
  - b- Hotel Boutique entre viñas



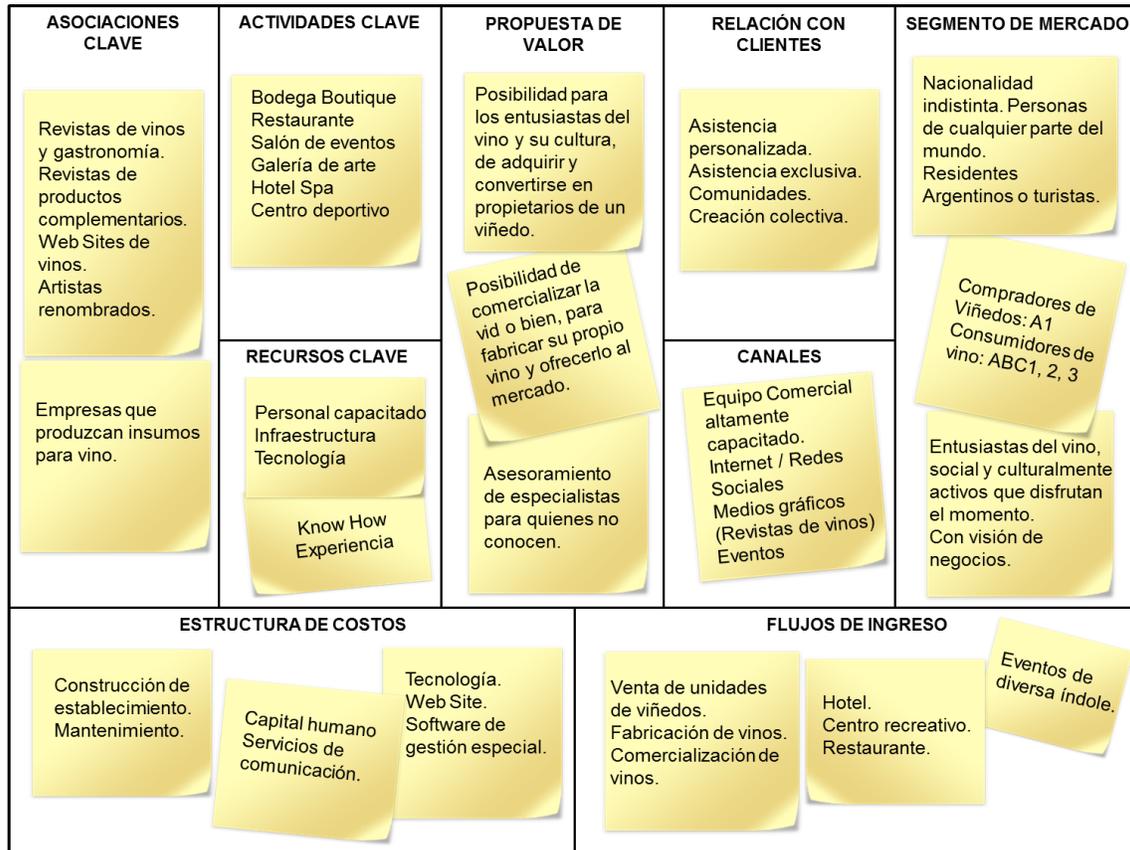
- 3- Centro recreativo
- 4- Centro de deportes







## 1.2. MODELO DE NEGOCIO



Bajo el concepto de pueblo de viñas, Alma de Los Andes ofrece una oportunidad única a todos aquellos entusiastas del vino y de su cultura: convertirse en propietarios de un viñedo sin ser necesariamente expertos en la materia o haber estado relacionados con el negocio.

Hasta hoy, la unidad productiva mínima para un viñedo debía ser del orden de 100 hectáreas, en virtud de que es en esta escala donde empiezan a tener sentido económico los costos de infraestructura, operativos y laborales.

La estructura de Alma de Los Andes brinda la posibilidad de alcanzar



esta lógica económica y de producción a partir de 10 hectáreas, ya que diluye los costos de mantenimiento y vinificación en 300 hectáreas totales de viñedos

La empresa es dirigida por profesionales del management y la administración que se encargan de analizar permanentemente las propuestas de valor y ventajas competitivas de ADLA de manera de permanecer competitivos en un mercado desarrollado como el vitivinícola en Mendoza.

## 2. MAPA ESTRATEGICO

- **OBJETIVOS**

> Ofrecer los mejores vinos, de producción propia, y de los dueños de las unidades de viñedos comercializadas, utilizando materia prima de primera calidad y asesoramiento especializado.

- A nivel internacional: exportar vinos de producción propia de alta gama. Para esto comercializamos nuestra marca “Inspiratto from the Andes” en sus distintas cepas: Torrontés (que obtuvo 96 puntos en Wine Specialist), Malbec y Rose of Malbec.

- A nivel nacional: comercializar vinos producidos por los dueños de las unidades de viñedos utilizando como marca paraguas “Alma de los Andes” la cual servirá tanto para su fácil comercialización como para la obtención de la Denominación de Origen Controlada (DOC)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Denominación de origen Controlada (D.O.C.) es una calificación que se emplea para proteger ciertos alimentos que, desde tiempos antiguos se producen en una zona determinada, contra



> Ofrecer al cliente una experiencia única a nivel turístico, hotelero y gastronómico trabajando con los mejores proveedores de la zona para asegurar la máxima calidad.

> Analizar el portafolio de productos para diversificar el mismo y mantenernos competitivos en el mercado.

> Comunicación efectiva constante, tanto interna como externa sobre la propuesta de valor y ventajas competitivas.

- **MISION**

Nuestra misión es brindar a nuestros clientes calidad y satisfacción de modo de hacerles sentir una experiencia gratificante, única e inolvidable al momento de visitarnos y consumir nuestros productos y servicios.

- **VISION**

Queremos ser los mejores, siendo pioneros en el mercado, contando con un equipo altamente capacitado e interrelacionado y haciendo sentir al cliente parte de nuestro objetivo organizacional.

---

productores de otras zonas que quisieran aprovechar el buen nombre que han creado los originales, en un largo tiempo de fabricación o cultivo.

Los productores que se acogen a la denominación de origen, se comprometen a mantener la calidad lo más alta posible y a mantener también ciertos usos tradicionales en la producción, como por ejemplo, en el caso del vino, en ciertas zonas se exige utilizar la uva tradicional de la zona. Asimismo, suele existir un consejo regulador de la denominación de origen, que autoriza exhibir el distintivo a los productores de la zona que cumplen las reglas.

La ventaja fundamental de la denominación de origen es que garantiza al consumidor un nivel de calidad más o menos constante y unas características específicas. A cambio, los productores pueden cobrar sus cuidados por mantener la calidad con precios más altos. También se señala que ésta fomenta la organización del sector productivo y facilita el acceso de productores a mercados nacionales e internacionales.



- VALORES

Nuestros valores son:

**Innovación:** porque estamos en proceso de desarrollo constante y creación de nuevas ideas que complementen y se adecuen a la estrategia empresarial.

**Vocación de servicio:** porque disfrutamos de lo que hacemos y trabajamos con pasión y dedicación.

**Satisfacción al cliente:** porque queremos que el cliente viva una experiencia inolvidable al momento de visitarnos y consumir cualquiera de nuestros productos.

**Compromiso:** hacia el trabajo que realizamos diariamente y hacia el cliente que nos elige. Realizando una cuidadosa selección de nuestra materia prima, capacitando a nuestro personal para una excelente atención y ejecución, y cumpliendo con los tiempos y plazos prometidos.

**Honestidad:** porque asumimos un compromiso con el mercado, actuamos y ejecutamos de manera ética y moralmente correcta.

**Competitividad:** porque buscamos la creación de valor económico y social asumiendo un riesgo aceptable.

**Sustentabilidad:** entendida como la viabilidad empresarial, la sostenibilidad en el tiempo, asumiendo un compromiso y cuidando el medio ambiente.



### 3. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO VITIVINÍCOLA

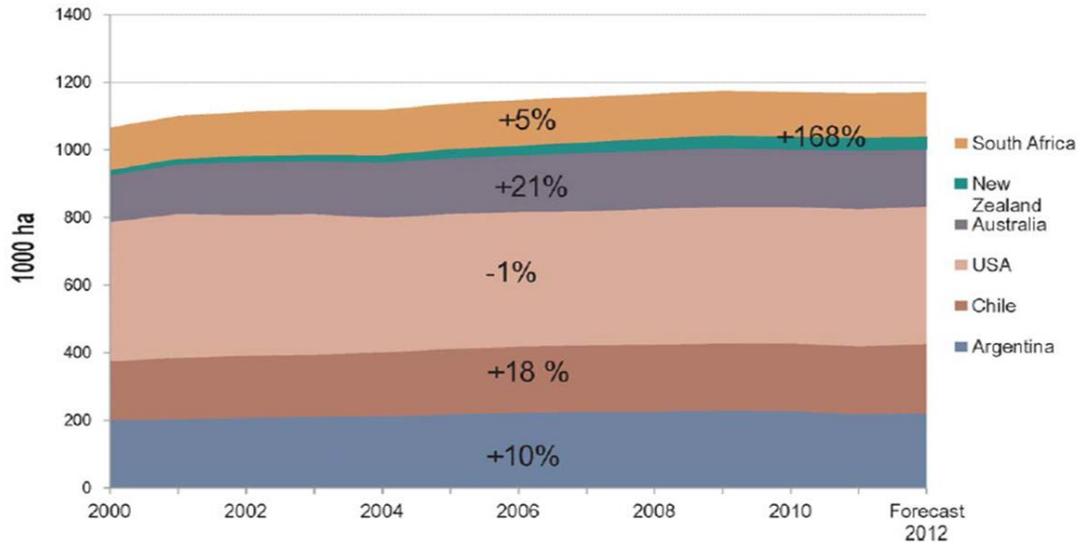
Se ha tomado como fuente el último estudio: “Statistical report on world vitiviniculture 2013”, realizado por el área de estadísticas de la International Organisation of Vine and Wine (OIV), bajo la supervisión del Director General Federico Castellucci.

Dicho informe aborda tópicos como superficies mundiales de viñedos y producción vitivinícola en general.

Si bien el informe contiene un análisis mundial, el desglose se enfoca a los principales productores de vino del continente americano que es el de nuestro interés, Estados Unidos, Chile y Argentina, sin descuidar los datos relevantes mundiales y anexando el informe original al final del Plan Estratégico.

#### VIÑEDOS

El siguiente cuadro, detalla la evolución de millones de hectáreas desarrolladas en el periodo 2000 - 2012 en el plano mundial.



mha	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Argentina	201	204	208	211	213	219	223	226	226	229	228	218	221
Chile	174	181	184	185	189	193	195	196	198	199	200	200	205
USA	412	426	415	415	398	399	399	397	402	403	404	407	407
Australia	140	148	159	157	164	167	169	174	173	176	170	174	169
New Zealand	14	15	17	19	21	25	27	30	35	36	37	37	37
South Africa	124	126	129	132	133	134	134	133	132	132	132	131	131
<b>TOTAL</b>	<b>1065</b>	<b>1100</b>	<b>1112</b>	<b>1119</b>	<b>1118</b>	<b>1137</b>	<b>1147</b>	<b>1156</b>	<b>1166</b>	<b>1175</b>	<b>1171</b>	<b>1168</b>	<b>1170</b>

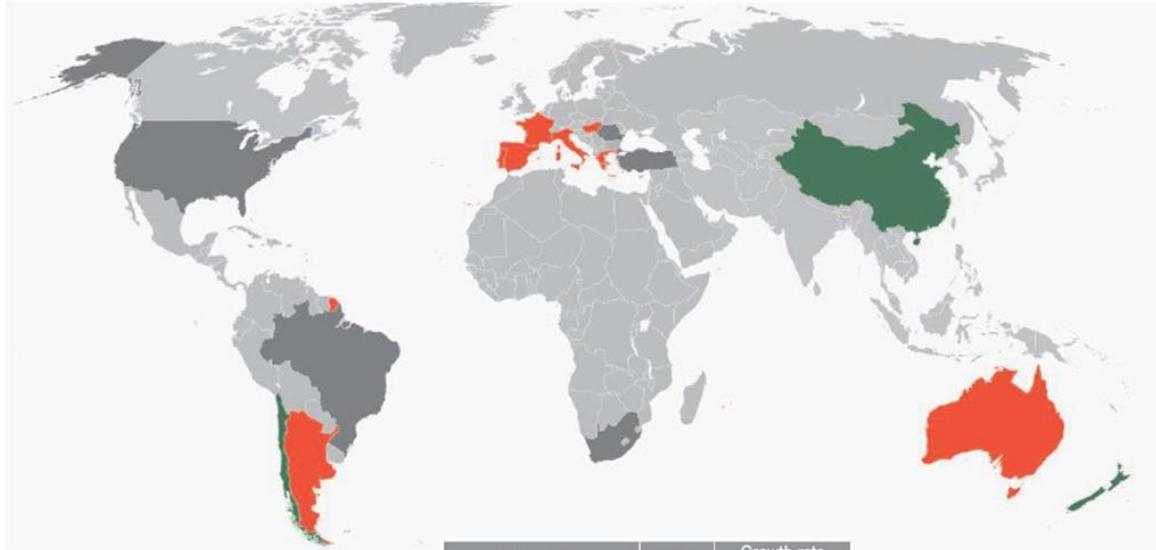
\* Forecast

Analizando la región Argentina se observa un incremento del 10 %, siendo el segundo país de mayor crecimiento en hectáreas.

En primer lugar, pero con una disminución del 1 % se encuentra Estados Unidos, manteniéndose a lo largo del tiempo con un desarrollo de entre 400 y 430 mha aproximadamente.

En tercer lugar se encuentra Chile, otro gran productor de vinos de Sudamérica.

El siguiente cuadro muestra la superficie de viñedos del 2012, evolucionando desde el 2008.



	Country	mha	Growth rate 2008/2012
■ Increase	Argentina	221	-2%
	Australia	169	-2%
	Chile	205	4%
■ Stable	Brazil	91	-1%
	China	570	19%
	France	800	-7%
	Greece	110	-4%
	Hungary	64	-11%
	Italy	769	-7%
	New Zealand	37	7%
	Portugal	239	-3%
	Romania	205	-1%
	South Africa	131	-1%
■ Decrease	Spain	1018	-13%
	Turkey	517	1%
	USA	407	1%

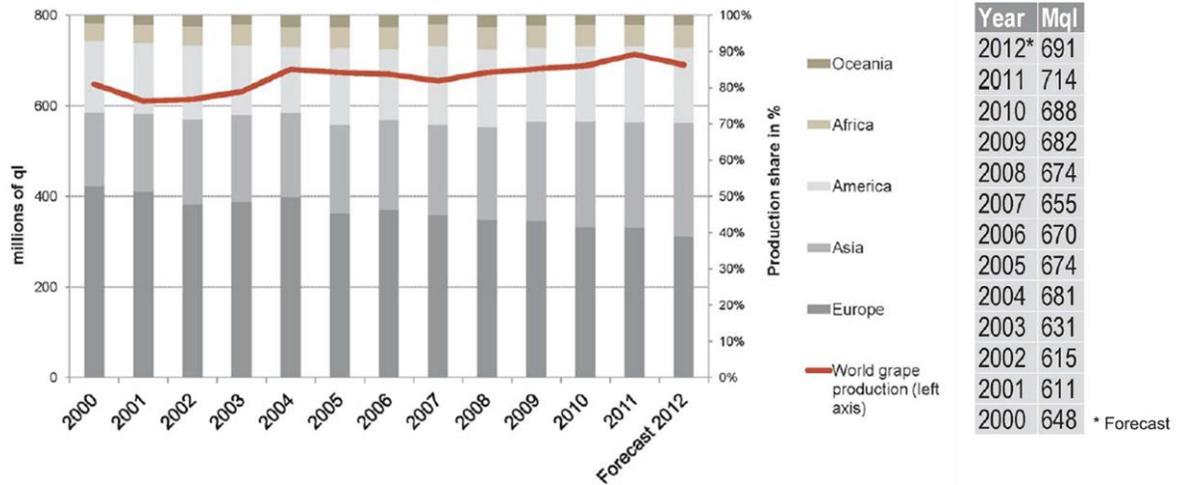
Se observa incremento de viñedos en países como Chile (4 %) y Estados Unidos (1 %), mientras que en Argentina se produce una disminución del 2 %.

## UVA

Tal como se observa en el siguiente cuadro, en cuanto a la producción mundial de uva se encuentra un crecimiento hacia el 2012 de 691 millones



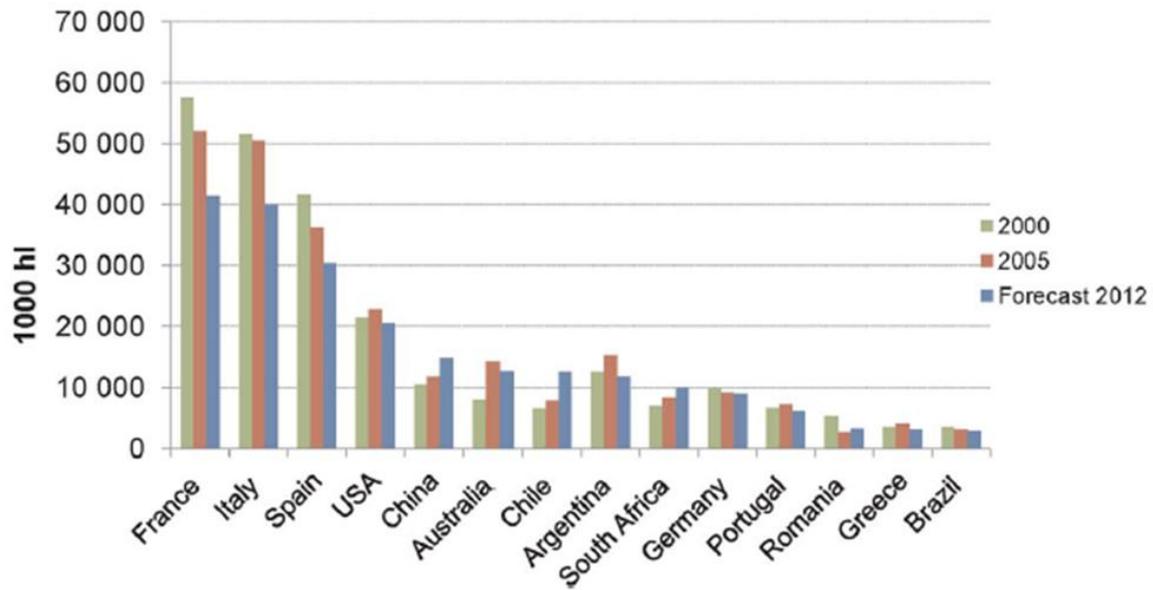
de quintales (siendo equivalente 1 quintal a 100 kg.)



Entre los principales países productores de uvas podemos encontrar a China, India, Turquía, Irán e Italia.

## VINO

Entre los 14 países productores principales, se puede observar, en la mayoría, una disminución en el año 2012 con respecto al 2005 y al 2000.



Estados Unidos se encuentra como país productor número cuatro, siendo uno de los pocos que tiene un leve desarrollo, al igual que Argentina, entre el año 2000 y 2005, y decayendo en el 2012.

La cantidad de vino producida desde el 2000 al 2012, ha variado de forma negativa desde 280 Mhl a 252 Mhl, con una disminución del 10 %.

Año 2000: 280 Mhl

Año 2005: 278 Mhl

Año 2012: 252 Mhl



mhl	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	Change in % 2000-2012
France	57 541	53 389	50 353	46 360	57 386	52 105	52 127	45 672	42 654	46 269	44 322	50 757	41 422	-28%
Italy	51 620	49 865	42 507	41 807	49 935	50 566	52 036	45 981	46 970	47 314	48 525	42 772	40 060	-22%
Spain	41 692	30 500	33 478	41 843	42 988	36 158	38 273	36 408	35 913	36 093	35 353	33 397	30 392	-27%
USA	21 500	19 200	20 300	19 500	20 109	22 888	19 440	19 870	19 340	21 965	20 887	19 187	20 510	-5%
China	10 500	10 800	11 200	11 600	11 700	11 800	11 900	12 500	12 600	12 800	13 000	13 200	14 880	42%
Australia	8 064	10 731	12 168	10 835	14 679	14 301	14 263	9 620	12 448	11 784	11 420	11 180	12 660	57%
Chile	6 674	5 452	5 623	6 682	6 301	7 885	8 448	8 227	8 683	10 093	8 844	10 464	12 554	88%
Argentina	12 537	15 835	12 695	13 225	15 464	15 222	15 396	15 046	14 676	12 135	16 250	15 473	11 778	-6%
South Africa	6 949	6 471	7 189	8 853	9 279	8 406	9 398	9 783	10 165	9 986	9 327	9 324	10 037	44%
Germany	9 852	8 891	9 885	8 191	10 007	9 153	8 916	10 261	9 991	9 228	6 906	9 132	9 012	-9%
Portugal	6 710	7 789	6 677	7 340	7 481	7 266	7 542	6 074	5 689	5 868	7 133	5 610	6 141	-8%
Romania	5 456	5 090	5 461	5 555	6 166	2 602	5 014	5 289	5 159	6 703	3 287	4 058	3 311	-39%
Greece	3 558	3 477	3 085	3 799	4 248	4 027	3 938	3 511	3 869	3 366	2 950	2 750	3 150	-11%
Brazil	3 638	2 968	3 212	2 620	3 925	3 199	2 372	3 502	3 683	2 720	2 459	3 394	2 917	-20%
World Total	280 000	266 000	257 000	264 000	296 000	278 000	283 000	268 000	269 000	272 000	264 000	267 000	252 000	-10%

\* Forecast

En esta tabla puede observarse claramente las cantidades de vino, medidas en mhl, producidas desde el año 2000 hasta el 2012.

Tal como se mencionó anteriormente, Argentina se encuentra dentro de los 10 países de mayor producción mundial, ubicándose en el puesto número 8 con una producción en el último año de 11.778 mil hectolitros (mhl), y Estados Unidos en el número 4 con 20.510 mhl. Chile también figura por encima de Argentina como séptimo productor con 12.554 mhl.

En cuanto a producción, el índice de crecimiento de Argentina entre el 2008 y el 2012 sufrió una baja del 20 %, Brasil 21 % y Estados Unidos solo el 1 %. Caso contrario el de Chile que tuvo un aumento del 45 %.

## CONSUMO

Al igual que la producción, el consumo mundial también fue declinante en la última década, pasando de 239 Mhl a 219 Mhl, con una disminución del 8%



Entre los principales consumidores de vino se destacan: Francia, USA, Italia, Alemania, China, Reino Unido, Federación Rusa, Argentina, España y Australia. A esta lista de los primeros diez le sigue: Portugal, Canadá, Sud África, Brasil, Japón, Grecia, Chile y Rumania.

En cuanto al consumo por persona anual, según datos estimados en base al total de la población mundial, el mercado Argentino consume entre 24 y 34 litros per capita. Estados Unidos entre 7 y 10 litros, Chile entre 14 y 18 litros.

Se observa que el consumo más alto está en Luxemburgo con un consumo per capita de entre 49 y 64 litros.

l per capita per year*	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*
Luxembourg	62,1	58,2	64,0	56,7	58,3	55,6	55,2	50,6	54,6	51,8	53,5	49,8	50,7
France	58,4	57,1	58,3	56,6	54,8	55,0	53,8	52,1	49,6	48,4	46,6	46,4	47,7
Portugal	44,5	45,3	44,6	50,8	46,8	46,5	45,3	42,6	42,7	42,4	43,9	42,6	42,5
Italy	54,0	52,7	48,2	50,7	48,6	46,0	46,3	44,9	43,7	40,0	40,7	37,9	37,1
Croatie	40,2	42,3	45,6	39,2	37,0	29,4	30,1	33,7	31,5	34,1	35,4	34,5	34,4
Slovenia	34,4	30,2	23,2	33,0	25,4	32,0	26,8	34,1	39,6	37,1	37,5	37,3	33,1
Denmark	33,7	34,5	33,5	33,8	31,7	31,9	31,6	32,9	33,8	34,2	34,1	33,0	32,6
Austria	30,9	28,5	29,7	29,3	29,3	29,2	29,6	29,5	28,8	28,7	28,6	30,3	29,7
Belgium	24,4	23,5	26,6	25,4	26,5	26,8	27,7	27,5	28,2	26,7	25,8	27,1	27,8
Greece	26,0	26,7	22,3	27,6	29,6	32,1	28,5	29,3	28,3	26,7	28,6	25,0	25,6
Argentina	33,8	32,3	31,8	32,5	29,0	28,4	28,5	28,4	26,9	25,8	24,1	24,1	24,4
Germany	24,5	24,3	24,6	23,9	24,0	24,0	24,5	25,2	25,2	24,5	24,5	24,0	24,4
Australia	20,3	20,5	20,4	21,1	21,7	22,2	22,0	23,2	22,9	23,4	24,0	23,6	23,5
Netherland	19,5	20,9	20,8	22,1	20,6	21,3	21,4	22,2	22,4	22,0	23,1	22,7	22,8
Hungary	30,9	31,4	34,0	30,8	30,5	26,2	28,7	28,1	30,2	26,1	18,1	21,9	21,1
Sweden	13,3	14,9	16,5	16,8	14,7	17,0	16,1	19,3	21,7	21,6	21,4	21,2	21,1
Spain	34,9	34,9	33,7	32,8	32,5	31,5	30,7	29,4	27,0	24,7	23,6	21,3	19,9
UK	16,4	17,4	18,8	19,4	21,2	21,7	20,9	22,4	21,9	20,5	20,7	20,5	19,9
Ireland	11,0	12,2	12,6	14,5	13,8	16,4	16,8	17,1	17,3	15,3	16,2	17,1	17,5
Czech Republic	6,6	8,8	10,6	11,5	8,0	10,8	12,7	17,2	19,0	19,2	19,1	19,0	17,4
Chile	14,7	14,4	14,6	16,0	15,8	16,2	14,5	17,9	13,9	18,4	18,9	17,4	15,5
Romania	23,5	21,3	22,6	23,0	26,0	10,9	25,6	25,5	25,0	18,7	7,6	16,4	12,1
USA	7,5	7,4	7,8	8,2	8,4	8,7	8,9	9,2	9,1	8,9	8,9	9,1	9,2
Russian Fed.	3,2	4,2	4,4	6,0	6,3	6,8	7,8	8,9	8,3	7,2	8,5	7,9	7,3

\* Base total world population

En general, el consumo entre los años 2011 y 2012 no ha sufrido grandes variaciones.

El consumo en Argentina ha ido disminuyendo gradualmente desde el



año 2000 a la actualidad. Chile mayormente ha incrementado sus cifras al igual que Estados Unidos.

## EXPORTACIONES

Del total mundial de la comercialización del vino, las exportaciones corresponden al 25 %. En la última década, nuevos países han ingresado al mercado, no solo como consumidores sino como exportadores e importadores. Asia y Oceanía son las regiones que registran mayores importaciones<sup>2</sup>.

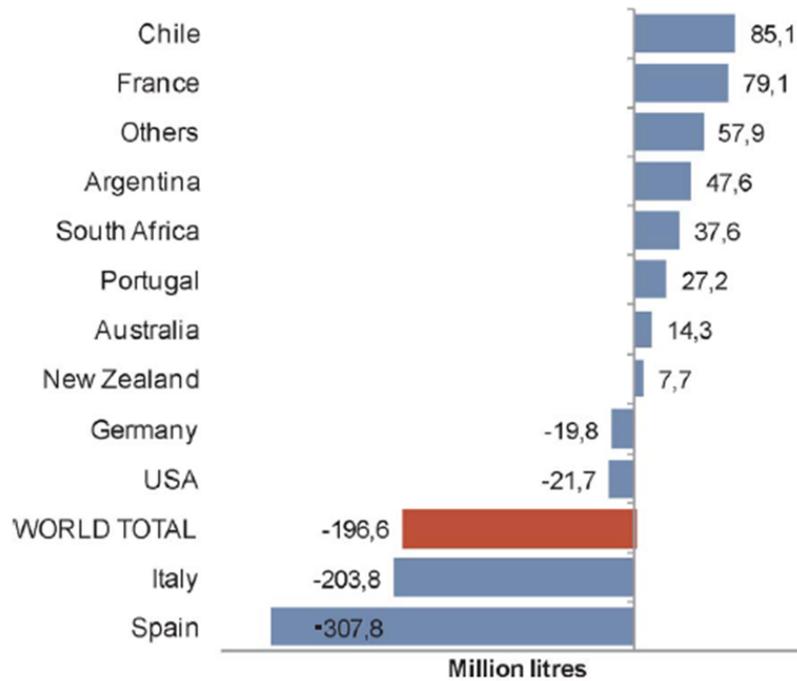
Entre los años 2011 y 2012, la evolución del volumen de los mayores exportadores muestra un importante crecimiento en Chile y Argentina. Contando el primero con un estado evolutivo del 81,5 millones de litros, es el país que más ha desarrollado sus exportaciones. Argentina se encuentra cuarto con un desarrollo del 47,6 millones de litros.

---

<sup>2</sup> <http://www.fortalecer.com.ar/wp-content/uploads/2011/11/Estudio-de-mercado-CJ-de-vinos-en-Uni%C3%B3n-Europea.pdf> , 10/01/14.



Major wine exporters  
Change in volume 2011-12



La siguiente tabla, muestra las exportaciones entre los distintos tipos de vinos: sparkling (espumante o champagne), bottled (embotellado), bulk (granel), y must (mosto, jugo de uva), midiendo en millones de Euros, millones de litros y la relación entre Euros y litros.



World wine trade by type of product  
Estimations of the 11 major exporters

Million €	2011	2012	Variation (M€)	Variation %
Sparkling	3 521.7	3 761.0	239.3	6.8%
Bottled	15 114.2	16 230.0	1 115.8	7.4%
Bulk	2 146.7	2 537.4	390.7	18.2%
Must	90.6	85.5	-5.1	-5.6%
<b>Total wine</b>	<b>20 873.2</b>	<b>22 613.9</b>	<b>1 740.7</b>	<b>8.3%</b>

Million l.	2011	2012	Variation (Ml.)	Variation %
Sparkling	565.3	571.1	5.8	1.0%
Bottled	5 101.8	5 038.5	-63.3	-1.2%
Bulk	3 610.1	3 458.4	-151.7	-4.2%
Must	114.4	74.9	-39.5	-34.5%
<b>Total wine</b>	<b>9 391.6</b>	<b>9 142.9</b>	<b>-248.7</b>	<b>-2.6%</b>

€/l.	2011	2012	Variation (€)	Variation %
Sparkling	6.23	6.59	0.36	5.7%
Bottled	2.96	3.22	0.26	8.7%
Bulk	0.59	0.73	0.14	23.4%
Must	0.79	1.14	0.35	44.1%
<b>Total wine</b>	<b>2.22</b>	<b>2.47</b>	<b>0.3</b>	<b>11.3%</b>

Exportaciones por productos por países:

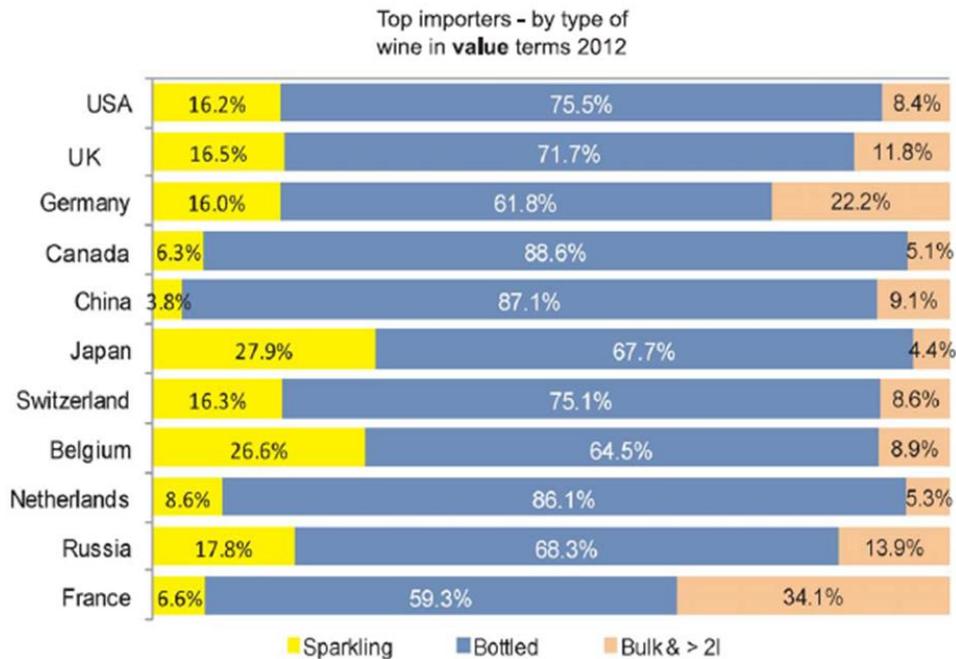
Million €	2000	2012	2000	2012	Variation M€	Variation %
France	5 494.2	7 838.6	10 123	16 568	6 445.1	4.2%
Italy	2 471.8	4 690.6				
Spain	1 256.0	2 359.9				
Germany	394.2	972.0				
Portugal	506.7	706.9				
Australia	976.2	1 523.7	2 725	6 046	3 321.1	6.9%
Chile	633.9	1 399.5				
USA	580.3	1 077.4				
New Zealand	97.1	768.0				
South Africa	264.2	566.1				
Argentina	173.2	711.3				
<b>Top producers</b>	<b>12 847.8</b>	<b>22 614.0</b>	<b>12 848</b>	<b>22 614</b>	<b>9 766.2</b>	<b>4.8%</b>



## IMPORTACIONES

Las importaciones más importantes se encuentran en países desarrollados, siendo el embotellado lo que más se comercializa.

Argentina no figura ya que no se destaca por ser un país importador de vino, sino más bien exportador.



## MERCADO ESTADOUNIDENSE

Para este análisis es importante estudiar el mercado estadounidense, ya que es el principal importador de los vinos de Alma de los Andes: Inspiratto from the Andes.

Mercado complejo pero amplio, los argentinos exportadores se encuentran con grandes posibilidades de desarrollo. Es importante



identificar los distintos tipos de compradores que posee este mercado<sup>3</sup>:

- Consumidor marquista mayor de edad: este tipo de consumidor es sensible al precio ya que conoce la satisfacción que le proporcionará el consumo del producto.
- Experienced Explorer: son consumidores que conocen de vino, se interesan en aprender a través de la lectura, son consumidores de vinos argentinos tanto en el trade como off trade, y se inclinan hacia vinos interesantes y atractivos.
- Millenials: este es el segmento de consumo más joven y tecnológico. Aunque son innovadores, cuando se trata de vinos prefieren vinos clásicos.
- Hispanos: este es uno de los segmentos que va en crecimiento, se prevé que para el 2050, 1 de cada 3 habitantes sea hispano. A causa de las raíces y del idioma, este consumidor prefiere vinos argentinos, chilenos y españoles.

El mayor consumo de vinos argentinos en Estados Unidos es el de los vinos Premium con precios accesibles.

## ARGENTINA

Argentina está identificada como el productor más importante de Sudamérica.

Según datos estadísticos de la CEPAL<sup>4</sup>, en el año 2010, Argentina exportó

---

<sup>3</sup> <http://www.aredelvino.com/articulo.php?num=25735>, 10/01/14.



20.456,7 millones de dólares, más que Chile que solo exportó 4.924 millones de dólares.

### 3.1. OBSERVACIONES GENERALES

En el año 2012, se observa disminución en la superficie mundial total de viñedos.

La superficie total de viñedos alcanzó 7,528 mil hectáreas (mha), incluyendo áreas aún no cosechadas.

Este año tampoco fue bueno en cuanto a la producción de vino ya que la misma se encuentra con una baja del 10 % en comparación al 2011, alcanzando solo 252 millones de hectolitros (Mhl) de vino.

Cuando se hace referencia al consumo mundial, no se puede pasar por alto la crisis económica mundial desatada en los últimos años. Este es un factor importante a tener en cuenta ya que ante una situación de crisis la gente cambia sus conductas y hábitos de consumo. Sin embargo, cuando se trata sobre el consumo de vinos el escenario es diferente. Ante la recesión generada por la crisis, la gente prefiere cambiar a marcas más económicas pero no disminuir el consumo.

El problema se encuentra cuando se trata del consumo dentro de hoteles, ya que ante la crisis baja la demanda hotelera y por consecuencia el consumo de vinos en hoteles. No se considera el consumo de vinos fuera del hogar en esta situación.

---

<sup>4</sup> CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: División de estadísticas: Base de datos de comercio internacional, BADECEL.



De la misma manera, un factor a tener en cuenta al momento de hablar de producción, es el cambio climático ya que afectan tanto a la maduración del fruto como a las plagas que surgen por el exceso de humedad.

Europa representa un 69 % de la industria global del vino. Según se observa, las producciones han sufrido disminuciones generando repercusiones mundiales.

El Reino Unido es uno de los mercados de exportación más importantes para el vino argentino. Ocupando el segundo lugar después de Estados Unidos.

Al mismo tiempo, entre los países que más consumen alcohol se encuentra Rusia, que a su vez es uno de los países con mayor índice de importación con un crecimiento de entre 12 % y 15 % anual, lo que hace que sea un mercado atractivo para los exportadores.

Es importante la penetración en el mercado norteamericano a través de la marca y no sólo varietales. Generando posicionamiento y asociación de marca.

Estrategias de diferenciación son requeridas, especialmente para pequeños productores que se encuentran con la dificultad de competir en el mercado.



## 4. PERFIL DE NUESTROS CLIENTES

Alma de los Andes está pensada para todas aquellas personas de visión de negocios innovadora, entusiastas del vino, que apuestan a segmentos innovadores y que están interesados en incursionar en el rubro sin tener conocimiento alguno.

También para quienes disfrutan de pasar un buen momento en familia, con amigos, o solos, viviendo una experiencia inigualable en una zona alejada de la ciudad que ofrece un paisaje estimulante, renovador y relajante.

### 4.1. MERCADO OBJETIVO

Para identificar el mercado objetivo de Alma de los Andes, se realizó el desglose de cuatro variables las que nos ayudan a definir perfiles tanto para el pueblo de viñas como para el consumo de los amenities.

- **Geográfica:**

Debido a que la adquisición de la unidad de viñedo requiere una inversión considerable y la comercialización es en moneda extranjera, se debe tener en cuenta el mercado mundial como primer punto, seguido por el nacional en menor medida, pero sí haciendo uso, este último de los demás servicios que ofrece la Bodega.

Así dividimos:

Mercado mundial:

- Continente Americano: Canadá, USA, México, Costa Rica, Panamá,



Brasil, Uruguay y Chile.

- Continente Europeo: España, Alemania e Italia.
- Continente Asiático: Rusia, China.

Mercado nacional:

- Patagonia: debido al poder adquisitivo no se discrimina por provincia.
- Litoral: Corrientes.
- NOA: Salta.
- Centro: Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires.
- Cuyo: Mendoza.

- **Demográfica:**

Compuesto por hombres y mujeres de estado civil indistinto: casados, solteros, divorciados y viudos.

La edad de este público va desde los 30 años en adelante, ya que a partir de esta edad es cuando se empieza a pensar en realizar inversiones o en pasar el tiempo en lugares más distendidos.

En cuanto a los ingresos económicos se distinguen dos segmentos (medidos en ingresos mensuales)::

- Unidad de viñedo: ingresos mayores a AR\$ 50.000,00 o USD 10.000,00.
- Amenities: ingresos mayores a AR\$ 20.000,00 o USD 4.000,00.

- **Psicográfica:**

Alma de los Andes fue pensada para personas de perfil innovador y con ganas de diversificar sus inversiones en el caso de las unidades de viñedo.



Personas amantes del vino y de lo rural, que buscan alejarse del stress que provoca la rutina citadina y están con deseos de conectarse con la naturaleza y el relax que propone una zona rural rodeada de viñedos.

Son personas activas social y culturalmente, poseen una visión del mundo que trasciende los límites del lugar donde reside.

Estas personas están en la búsqueda de nuevas experiencias con valor agregado en el mercado, es decir, salen de lo común.

- **Conductual:**

Nuestros consumidores poseen una conducta exigente, siempre están en la búsqueda de los mayores estándares de excelencia.

Buscan mantener un status ya que les gusta pertenecer a un círculo social selecto.

Son:

- Pioneros en los negocios que realizan.
- Buscan experiencias diferentes a las que se ofrecen habitualmente en el mercado.
- Desean cambiar su modo de vida.

También aquí se identifica al viajero frecuente:

- Viaja solo, por placer.
- Viaja solo, por negocios.
- Viaja en pareja, por placer.
- Viaja en familia, por placer.



Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Conductual
<p>Internacional: América: Canadá, USA, México, Costa Rica, Panamá, Brasil, Uruguay y Chile. Europa: España, Alemania, Italia. Asia: Rusia, China.</p>	<p>Hombres y mujeres mayores de 30 años.</p>	<p>Perfil innovador y con interés en diversificar inversiones.</p>	<p>Buscan estándares de excelencia altos, manteniendo status en círculos sociales específicos.</p>
<p>Nacional: Patagonia. Litoral: Corrientes. NOA: Salta. Centro: Córdoba, Sta. Fe, Buenos Aires. Cuyo: Mendoza.</p>	<p>NSE ABC1</p>	<p>Amantes del vino y de lo rural. Buscan relax en lugares tranquilos.</p>	<p>Son pioneros en los negocios realizando inversiones en proyectos innovadores.</p>
	<p>Ingresos: - Unidad de Viñedo: mayores a AR\$ 80,000 o USD 40,000 - Otros servicios: mayores a AR\$ 20,000 o USD 5,000</p>	<p>Activos social y culturalmente. Buscan vivir experiencias innovadoras.</p>	<p>Viajero frecuente: - Viaja solo, por placer. - Viaja solo, por negocios. - Viaja en pareja, por placer. - Viaja en familia, por placer.</p>



## 4.2. MERCADO OBJETIVO EN NÚMEROS

### 4.2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO MUNDIAL

Se realizan dos estudios en base a los principales productos que dejarán la mayor parte de la facturación del proyecto, utilizando el enfoque TOP-DOWN.

El primero, a nivel mundial indicará el tamaño del mercado para el consumo de las unidades de viñedos que es hacia donde se apunta con la comercialización de cada parcela. El segundo, es el análisis del mercado Argentino que es donde se realizará la distribución del vino producido por los dueños de los viñedos.

Se calcula el tamaño del mercado mundial a través del total de habitantes que posee cada país elegido.

Se identificó la cantidad de hombres y mujeres mayores de 30 años para luego determinar, cual es la porción de ese total con un NSE AB1. El resultado para estimar el valor del mercado potencial: 682.134.244,68 individuos.



Continente	País	Población	SubTotal	NSE AB1	Mujeres <30	Subtotal M	Hombres <30	Subtotal H	SubTotal	Calculo NSE	Total
AMERICA	USA	313.914.040,00	738.852.597,00	50,10	95.251.168,00	201.730.348,00	87.538.966,00	182.755.419,00	182.790.134,00	91.577.857,13	682.134.244,68
	Canada	34.880.491,00		39,90	11.512.361,00		10.928.874,00		22.441.235,00	8.954.052,77	
	México	120.847.477,00		54,90	27.221.908,00		22.679.921,00		49.901.829,00	27.396.104,12	
	Costa Rica	4.805.295,00		54,60	1.097.845,00		1.105.434,00		2.203.279,00	1.202.990,33	
	Panamá	3.802.281,00		58,00	834.181,00		830.253,00		1.664.434,00	965.371,72	
	Brasil	198.656.019,00		58,70	49.321.311,00		44.822.359,00		94.143.670,00	55.262.334,29	
	Uruguay	3.395.253,00		52,10	1.007.057,00		860.854,00		1.867.911,00	973.181,63	
	Chile	17.464.814,00		56,80	4.691.358,00		4.375.773,00		9.067.131,00	5.150.130,41	
	Argentina	41.086.927,00		53,00	10.793.159,00		9.612.985,00		20.406.144,00	10.815.256,32	
EUROPA	España	46.217.961,00	128.107.800,00	38,60	16.874.950,00	70.645.521,00	15.757.225,00	65.247.701,00	32.632.175,00	12.596.019,55	
	Italia	61.482.297		39,50	24.347.836,00		22.011.403,00		46.359.239,00	18.311.899,41	
	Alemania	81.889.839,00		38,50	29.422.735,00		27.479.073,00		56.901.808,00	21.907.196,08	
									-	0,00	
ASIA	China	1.350.695.000,00	1.494.228.000,00	47,80	395.188.515,00	446.325.349,00	403.005.744,00	442.476.470,00	798.194.259,00	381.536.855,80	
	Rusia	143.533.000,00		50,20	51.136.834,00		39.470.726,00		90.607.560,00	45.484.995,12	
									-	0,00	
<b>TOTAL</b>			<b>2.361.188.397,00</b>			<b>718.701.218,00</b>		<b>690.479.590,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>	

Para poder continuar con el cálculo del tamaño del mercado se deben tener en cuenta el promedio de inversiones en el extranjero por parte de estos países, se estima que es de USD 9.500.000,00.

Cálculo de tamaño del mercado:

Fórmula: N° de clientes potenciales X Promedio de compra por cliente

MP: 682.134.244,68 X 9.500.000,00 = 6.480.275.324.460.000,00

Se concluye que el mercado potencial tiene un valor de:

**USD 6.480.275.324.460.000,00**



Sintetizando:

Total hombres y mujeres < de 30	2.361.188.397,00
Total mujeres < de 30	718.701.218,00
Total hombres < de 30	690.479.590,00
Total de individuos con NSE ABC1	682.134.244,68
Total de inversión extranjera	9.500.000,00
Valor de unidad de viñedos	USD 2.500.000,00
Valor de mercado potencial	USD 6.480.275.324.460.000,00

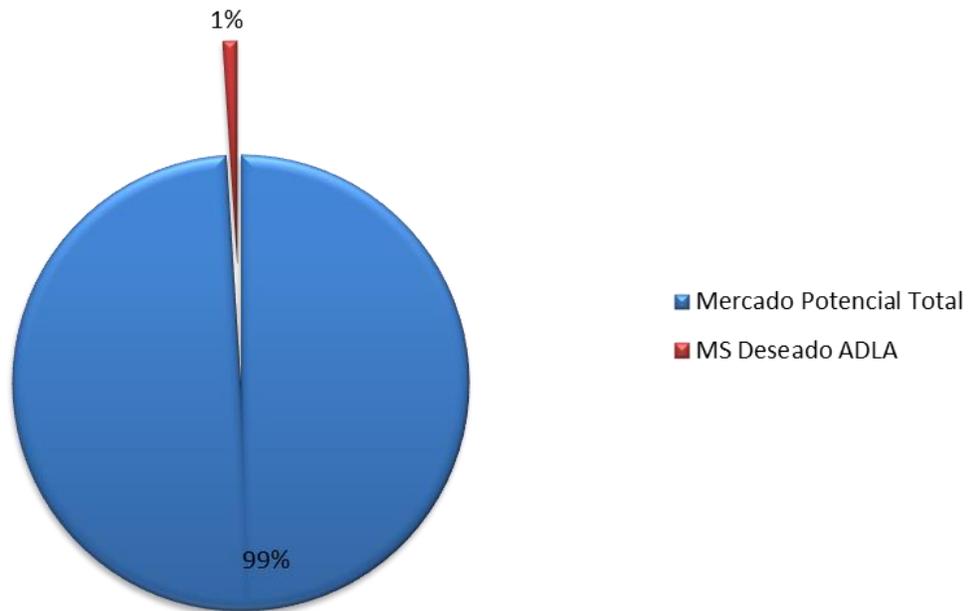
### MARKET SHARE

Debido a que este plan estratégico corresponde al inicio del negocio, aún no existen ventas reales de los productos.

Se estima para el primer año de vida de ADLA, una venta promedio de USD 75.000.000,00 correspondiente a la venta de las 30 unidades de viñedos.

$$\text{MS: } 75.000.000,00 / 6.480.275.324.460.000,00 = 1,15$$

Por lo tanto, el Market Share que se espera para el negocio en el primer año, es del 1 %.



#### 4.2.2. ANÁLISIS DEL MERCADO NACIONAL

La siguiente tabla muestra el procedimiento para cálculo del mercado potencial Argentino para Alma de los Andes.

Como se explicó anteriormente en la variable geográfica, para el análisis del mercado potencial nacional se toman en cuenta las principales provincias del país.

Se identificó la cantidad de hombres y mujeres mayores de 30 años para luego determinar, cual es la porción de ese total con un NSE ABC1. El resultado para estimar el valor del mercado potencial: 1.616.925,03 individuos.



Pais	Región	Provincia	Población	NSE ABC1	Mujeres <30	Hombres <30	SubTotal	Calculo NSE	Total
Argentina	Patagonia		2.410.804,00	5,50	385.783,00	376.082,00	761.865,00	41.902,58	1.616.925,03
	Litoral	Corrientes	1.049.325,00	5,50	247.610,00	225.473,00	473.083,00	26.019,57	
	NOA	Salta	1.295.944,00	4,80	289.101,00	265.405,00	554.506,00	26.616,29	
	Centro	Córdoba	3.489.669,00	6,80	956.055,00	846.340,00	1.802.395,00	122.562,86	
		Santa Fé	3.341.228,00	5,10	936.009,00	822.709,00	1.758.718,00	89.694,62	
		CABA/GBA	19.333.675,00	12,40	5.432.369,00	4.729.307,00	10.161.676,00	1.260.047,82	
	Cuyo	Mendoza	1.841.813,00	5,50	481.795,00	428.774,00	910.569,00	50.081,30	
<b>TOTAL</b>			32.762.458,00		8.728.722,00	7.694.090,00	16.422.812,00		

Para poder continuar con el cálculo del tamaño del mercado, se debe tener en cuenta el promedio de consumo de vino en Argentina que es de 962.427 litros anuales<sup>5</sup>, equivalente a 1.283.236 botellas.

Cálculo de tamaño del mercado:

Fórmula: N° de clientes potenciales X Promedio de compra por cliente

MP: 1.616.925,03 X 962.427 = 1.556.172.305.847,81

Se concluye que el valor del tamaño del mercado de los vinos producidos por los propietarios de los viñedos de Alma de los Andes, de distribución nacional es de:

**AR\$ 1.556.172.305.847,81**

<sup>5</sup> [http://www.inv.gov.ar/vitiv\\_arg.php](http://www.inv.gov.ar/vitiv_arg.php) . 15/01/14.



Sintetizando:

Total hombres y mujeres < de 30	16.422.812,00
Total mujeres < de 30	8.728.722,00
Total hombres < de 30	7.694.090,00
Total de individuos con NSE ABC1	1.616.925,03
Total de consumo de vino anual	962.427 lts.
Valor promedio de vinos de ADLA	AR\$ 80
Valor de mercado potencial	AR\$ 1.556.172.305.847,81

## MARKET SHARE

Debido a que este plan estratégico corresponde al inicio del negocio, aún no existen ventas reales de los productos.

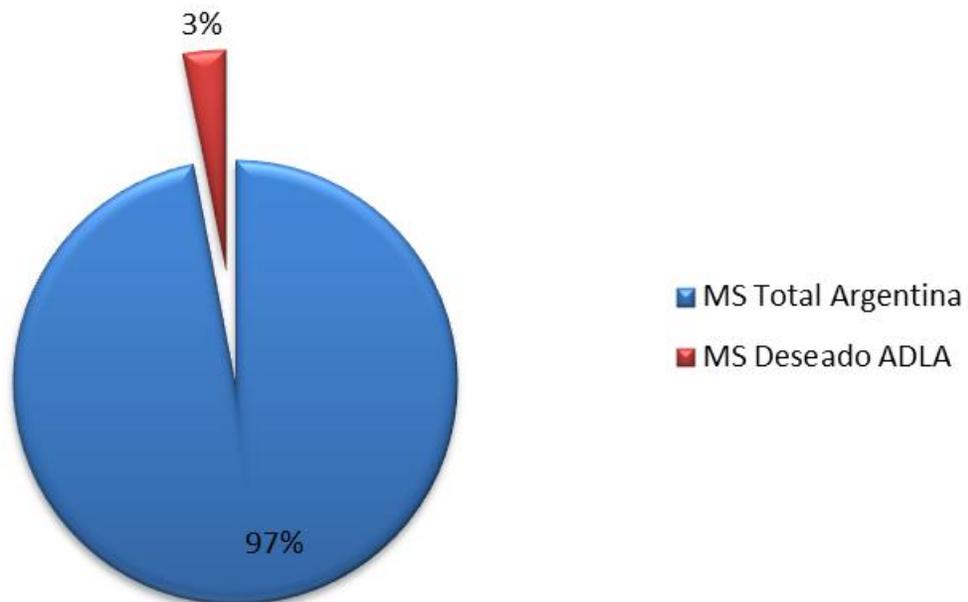
Cada botella contiene 750 ml. Se espera una venta de 450.000 lts. , los cuales se distribuyen en 600.000 botellas. Por lo tanto, mensualmente, se deberían vender 50.000 botellas de vino dando una facturación de AR\$ 4.000.000,00 mensuales, siendo anuales AR\$ 48.000.000,00.

De esta manera, se calcula para el primer año de vida de ADLA, una venta promedio de AR\$ 48.000.000,00 correspondiente a la venta de 450.000 lts. de vino.



$$\text{MS: } 48.000.000,00 / 1.556.172.305.847,81 = 3,08$$

Por lo tanto, el Market Share que se espera para el negocio en el primer año, es del 3 %.



La información analizada de Latam fue obtenida de CEPAL<sup>6</sup> y del INDEC<sup>7</sup> y para el resto del mundo se utilizó la información brindada por U.S.Census Bourou<sup>8</sup>. El NSE de Argentina se obtuvo de fuentes como SAIMO<sup>9</sup> y otras investigaciones relevantes<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> [http://www.eclac.cl/celade/proyecciones/basedatos\\_BD.htm](http://www.eclac.cl/celade/proyecciones/basedatos_BD.htm) . 15/01/14.

<sup>7</sup> <http://www.indec.mecon.ar/> . 15/01/14.

<sup>8</sup> <http://www.census.gov/population/international/data> . 15/01/14.

<sup>9</sup> [http://www.saimo.org.ar/socios/Socios/NSE2006-23nov2006-Informe\\_final.pdf](http://www.saimo.org.ar/socios/Socios/NSE2006-23nov2006-Informe_final.pdf) . 15/01/14.

<sup>10</sup> [http://www.telesurvey.com.ar/Documentos/Evolucion\\_NSE\\_2004-2012.pdf](http://www.telesurvey.com.ar/Documentos/Evolucion_NSE_2004-2012.pdf) . 15/01/14.



## 5. COMPETENCIA

Se realiza un análisis competitivo tanto de la competencia directa como de la indirecta determinando en ésta última, los productos/servicios complementarios y sustitutos.

### 5.1. COMPETENCIA DIRECTA

En cuanto a competidores directos, a pesar de tratarse de un mercado desarrollado, no se encuentran bodegas que ofrezcan otros servicios aparte del gastronómico y del hotel spa.

El principal competidor que tiene Alma de los Andes, se encuentra también ubicado en Luján de Cuyo, en la zona conocida como Alto Agrelo: Santa María de los Andes. El mismo se ha posicionado bajo el concepto de “Pueblo de Viñas”, siendo pionero en el mercado de Mendoza.

#### 5.1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Santa María de los Andes es el primer Pueblo de Viñas de Mendoza<sup>11</sup>. Ubicado en Alto Agrelo, Luján de Cuyo, a 45 km de la Ciudad de Mendoza, a 60 minutos del Aeropuerto Internacional El Plumerillo y a 90 minutos de uno de los principales centros de ski de la provincia<sup>12</sup>.

El desarrollo vitivinícola-inmobiliario comprende 820 hectáreas con

---

<sup>11</sup> <http://www.santamariadelosandes.com/>. 22/01/14.

<sup>12</sup> <http://www.argentinawinehotels.com/santamaria/santamaria.htm>. 27/01/14.



viñedos a partir de 5000 m<sup>2</sup> y ofrece manejo completo de la propiedad y de la producción, bajo el tutelaje del reconocido enólogo italiano Alberto Antonini.

Dentro de las actividades relacionadas al enoturismo el huésped puede disfrutar de degustaciones de vino, actividades de cosecha (en época de cosecha), y picnics entre los viñedos.

### 5.1.1.2. SERVICIO

Santa María de los Andes aún no cuenta con Hotel Boutique, tampoco con Bodega Boutique. Esta está pensada para un futuro, donde se elaborarán los vinos de cada cliente de manera individual.

Como servicio de hospedaje, cuenta con una Guest House privada, ubicada entre los viñedos. La misma posee 4 amplias habitaciones de lujo que van desde los 25 m<sup>2</sup> hasta los 80 m<sup>2</sup>. El staff del Guest House también asesora a los huéspedes en excursiones a bodegas cercanas.

#### Servicios Incluidos

- Conexión inalámbrica a Internet
- Amenidades de baño
- Batas de baño
- Secador de pelo
- Servicio de mayordomo
- Servicio de mucama
- Bar de honor 24 horas
- Acceso a todas las instalaciones
- Personal multilingüe
- Cabalgatas



### Servicios con costo adicional (A pedido)

- Degustación de vinos
- Yoga
- Clases de cocina regional
- Show folclórico
- Servicio de “babysitter”
- Servicio de masajes
- Servicio de transporte
- Servicio de lavandería y planchado
- Servicio de tintorería

### Facilidades

- Terraza al aire libre
- Quincho para eventos
- Horno de barro
- Parrilla
- Cocina abierta integrada, totalmente equipada.
- Sala de estar
- Toilete de recepción
- Piscina externa
- Estacionamiento al aire libre
- Televisor de pantalla plana LCD
- Equipo de CD-DVD

**Gastronomía:** La casa de huéspedes se encuentra atendida por un mayordomo que se encarga de satisfacer los pedidos de servicio del cliente, incluyendo la contratación de transporte y excursiones locales. Un chef privado prepara especialmente los desayunos, meriendas, almuerzos y cenas según las preferencias de los huéspedes.



### 5.1.1.3. VALORES COMERCIALES

- Guest House: las tarifas diarias incluyen desayuno y transfer in/out desde el Aeropuerto de Mendoza.

#### **Superior Connecting Rooms:**

Consiste en dos habitaciones conectadas entre sí, una de ellas con cama Queen y la otra con camas Twin, que comparten el baño en suite. Esta habitación tiene capacidad para cuatro personas.

Tarifa diaria solo con desayuno:

USD 400 + 21% de IVA

Tarifa diaria Pensión Completa:

USD 600 + 21% de IVA (o USD 400 + 21% de IVA por habitación)

#### **Deluxe Room:**

Ubicada en la planta baja, con vista a la laguna y a la piscina, es una habitación doble en suite con cama Queen. Tiene capacidad para dos personas.

Tarifa diaria solo con desayuno:

USD 250 + 21% de IVA

Tarifa diaria Pensión Completa:

USD 400 + 21% de IVA

#### **Master Suite con Jacuzzi:**

Esta habitación es la única ubicada en el primer piso del Guest House brindando increíbles vistas a la cordillera y a la laguna. El baño en suite posee Jacuzzi y la habitación tiene capacidad para dos personas.

Tarifa diaria solo con desayuno:



USD 300 + 21% de IVA

Tarifa diaria Pensión Completa:

USD 450 + 21% de IVA.

### **Casa Completa:**

En caso de querer alquilar la casa completa, el valor es de USD 1400 + 21% de IVA, con capacidad para ocho personas. Con pensión completa.

Solo con desayuno: USD 1000 + IVA.

- Viñedos: la hectárea parte en los USD 250.000 incluyendo acceso a los amenities, equipo enológico y tarifas preferenciales para hotelería y spa. A su vez, todos los costos relacionados a mantenimiento y cosecha están incluidos por dos años, estimándose lo mismos en USD 6.000 - 8.000 al año.

#### **5.1.1.4. COMERCIALIZACIÓN**

- Guest House: realizan venta directa a través de vía telefónica o e-mail.

Al momento de realizar la consulta, un asesor comercial se contacta entre las 24 hs. enviando un brochure por e-mail con toda la información (ver anexo).

- Viñedos: también se realiza venta directa por vía telefónica o e-mail.

Debido a que se trata de una compra de alto involucramiento, el asesor comercial solicita un teléfono de contacto para comunicarse con el interesado.



### 5.1.1.5. COMUNICACIÓN

Tanto para el Guest House como para los viñedos, realizan comunicación vía internet, utilizando las principales redes sociales.

Web Site: <http://www.santamariadelosandes.com/>  
Sitio en construcción.

Facebook: <https://www.facebook.com/pages/Santa-María-de-los-Andes>  
Fan Page creada en el año 2010.

La página cuenta con 7 álbumes donde se puede observar el Guest House, los viñedos, vendimia, etc.

No contiene mucha información y no está en constante actualización.  
El objetivo de crear comunidad generando engagement con el cliente prospecto no lo cumplen.

YouTube: no poseen un canal propio sin embargo se encuentran videos publicados por usuarios interesados en emprendimientos vitivinícolas en general.



#### 5.1.1.5.1. CONSTRUCCIÓN MARCARIA

Bajo el lema “su lugar, su viñedo, su vino”, la marca pretende conceptualizar la posibilidad de ser dueño del propio viñedo, producir su propio vino y vivir al pie de la Cordillera de los Andes en el primer pueblo de viñas.



Para el desarrollo de marca se observa que los principales atributos destacados son la creación de una comunidad de viñas, en constante contacto con la naturaleza y resaltando el misticismo de estar ubicada al pie de los Andes.

La evolución isomórfica muestra que se ha querido imitar de manera más rústica la Cordillera de los Andes.

La paleta cromática seleccionada fue en torno a los grises y plateados, refiriendo sofisticación, innovación y elegancia. Con tipografía en mayúscula y legible, acorde al concepto.



## Observaciones:

Santa María de los Andes es un pueblo de viñas donde en la actualidad sólo se comercializan las parcelas de viñedos y donde se puede hacer uso del Guest House.

Debido a que la construcción de la bodega está pensada para un futuro, los dueños de los viñedos aún no cuentan con un espacio dentro del pueblo de viñas para producir vino.

El Pueblo de Viñas es un emprendimiento del Grupo TG. El Guest House pertenece a la Bodega Rosell Boher que si bien se encuentra ubicada en Los Árboles, Tupungato donde producen vino espumante, Cabernet Sauvignon, Merlot y Sauvignon Blanc, de Santa María de los Andes extraen la cepa con la que producen el Malbec<sup>13</sup>.

Debido a que se trata de un consumo netamente hedonista en cuanto al Guest House, no se observa una comunicación sólida persuasiva. Por otro lado, la adquisición de una parcela de viñedo es una compra de alto involucramiento por lo que requiere comunicación constante y completa, la cual tampoco se encuentra.

---

<sup>13</sup> <http://www.rosellboher.com/bodega/>. 29/01/14.



### 5.1.2. MATRIZ DE COMPETENCIA

Para realizar la matriz de competencia, se tomó en cuenta los principales servicios ofrecidos por ambas bodegas/pueblo de viñas; los precios que manejan, de qué forma comercializan, cómo estos comunican y la ubicación elegida, los accesos a ambos y el capital humano especializado que va desde enólogos hasta personal de atención al cliente.

Se tomaron valores del 1 al 10 siendo 1-2 los parámetros de malo; 3-4: regular; 5-6: bueno; 7-8: muy bueno y 9-10: excelente.



	ALMA DE LOS ANDES	SANTA MARÍA DE LOS ANDES
<b>SERVICIOS</b>		
Viñedos	10	10
Bodega	10	8
Hotel Spa	10	10
Centro Recreativo	8	0
Centro Deportivo	8	0
<b>PRECIOS</b>		
Viñedos	8	8
Hotel Spa	8	8
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>		
SAC	10	5
Servicio Post-Venta	10	6
<b>COMUNICACIÓN</b>		
W2M	8	2
Sitio Web	10	7
Social Media	10	5
Vía Pública	8	0
<b>VARIOS</b>		
Ubicación	10	10
Accesos	10	10
Capital Humano	10	9



### 5.1.3. CONCLUSIÓN

Se determina que la ventaja competitiva de ADLA estará dada en la atención al cliente/potencial cliente, incluyendo el servicio antes, durante y después del consumo (servicio posventa). Es prioridad para ADLA contar con personal altamente capacitado y motivado de modo de hacer que nuestros consumidores puedan vivir una experiencia diferente dentro del mundo del vino.

ADLA considera a la comunicación como la columna vertebral de toda organización, por ello se realizarán campañas de comunicación constante, invirtiendo en estrategias de community management, de modo de generar engagement con el potencial cliente.

### 5.2. COMPETENCIA INDIRECTA

Aquí podemos encontrar a las principales bodegas productoras de vinos de alta gama.

- Chandón
- Catena Zapata
- Nieto Senetiner
- Pulenta Estate
- Séptima
- Vistalba

Todas están ubicadas en Luján de Cuyo, en la región que conforma la



“Ruta del Vino”<sup>14</sup>.

Chandón (Moët Hennessy)<sup>15</sup>, Catena Zapata<sup>16</sup> y Nieto Senetiner (Molinos Río de la Plata)<sup>17</sup> no tienen un espacio gastronómico ni hotel, es decir, solamente poseen la bodega pero no tienen amenities. Nieto Senetiner tiene opciones gastronómicas que va publicando regularmente en su web site a modo de “recetas” ideales para acompañar los vinos que produce.

Pulenta Estate<sup>18</sup>, tampoco posee un restaurante abierto al público sino que tiene reservado entre sus viñedos un espacio estilo campo llamado “El Rancho”, destinado a encuentros y almuerzos privados de grupos reducidos.

En el caso de Bodega Séptima, sí posee “María Restaurant”, ubicado en la terraza de la bodega y privilegia la vista de los Andes y los viñedos. “Ofrece un entorno donde la hospitalidad, la buena compañía, los vinos y la gastronomía confluyen para crear momentos placenteros e inolvidables”<sup>19</sup>.

Bodega Séptima también ofrece una propuesta artística llamada “La Hora Azul”<sup>20</sup>, donde en un determinado día de la semana, a partir de las 20.30 hs. abonando AR\$ 120 por persona, se puede disfrutar de la obra de distintos músicos locales y de los espumantes María Codorníu Extra Brut y Pinot Noir en la terraza de la bodega.

Finalmente Vistalba de Carlos Pulenta, es el único que tiene una Posada y

<sup>14</sup> <http://www.argentina.gob.ar/informacion/turismo/176-la-ruta-del-vino.php>. 27/01/14.

<sup>15</sup> <http://www.bodegaschandon.com.ar/>. 30/01/14.

<sup>16</sup> <http://www.catenawines.com/es/>. 30/01/14.

<sup>17</sup> <http://www.nietosenetiner.com.ar/>. 30/01/14.

<sup>18</sup> <http://www.pulentaestate.com/>. 30/01/14.

<sup>19</sup> <http://www.bodegaseptima.com/turismo.php?q=restaurant-maria>. 30/01/14.

<sup>20</sup> <http://www.bodegaseptima.com/turismo.php?q=programa>. 30/01/14.



un Club. La primera ofrece alojamiento y recorrido del proceso de producción de vino desde el ingreso hasta el embotellado,, recorrido de viñedos, conocimiento sobre varietales, etc. La Posada también cuenta con un ambiente privado donde aquellos que viajen por negocios, pueden tener sus reuniones en un espacio tranquilo, privado y libre de ruidos.

El Club, de Vistalba, es un espacio ubicado en la cava de la bodega, acondicionados de manera tal que los miembros puedan vivir una experiencia en torno al vino cuando se reúnen.<sup>21</sup>

Todas las bodegas elegidas para el análisis exportan sus productos y comercializan a nivel nacional también.

---

<sup>21</sup> <http://www.carlospulentawines.com/>. 30/01/14.



### 5.3. ANÁLISIS COMPETITIVO DE PORTER

#### 1. Poder de negociación de los compradores o clientes.

- Número de clientes importante: la empresa cuenta con una cartera de clientes muy significativa, quienes realizan inversiones de envergadura, lo que hace que el sector se vuelva atractivo.
- Importancia del costo del insumo en costos totales: para el rubro, los costos de los insumos son fundamentales, teniendo en cuenta que los mismos son altos e inclusive que muchas partes deben ser importadas. Esto hace que este aspecto se torne poco favorable.
- Grado de estandarización del producto: El producto no es estándar, lo que constituye un aspecto de interés para el segmento que busca innovación.
- Importancia o utilidad de los clientes: considerando que al momento de realizar la compra de las parcelas de viñedos el cliente tiene un alto grado de involucramiento debido a la considerable suma a invertir, el poder de negociación es alto pues pelearán por los precios tratando de conseguir un trato preferencial con mejores precios, formas de pago y descuentos. Este ítem es positivo.

Lo será en menor medida al momento de consumir los demás servicios de ADLA, para los cuales el grado de involucramiento no es tan alto.

- Amenaza de integración hacia atrás por parte del cliente: existe una marcada tendencia a que los clientes, que a la vez son competidores dentro del sector, se integren hacia atrás consiguiendo ellos mismos



sus insumos para la producción en serie de productos. Esto constituiría un factor negativo.

- Acción del cliente sobre la empresa: si bien se trata de un producto personalizado, el cliente debe seguir el lineamiento determinado por la empresa para mantener la imagen corporativa esperada. Por lo que se brinda asesoramiento por parte de especialistas de manera de que el interesado pueda personalizar al máximo posible su producto final, generando otro motivo de interés.
- Importancia a la calidad o a servicios de productos del cliente: en este sector, la demanda de productos está orientado hacia la calidad y no tanto hacia el precio del producto, aspecto que se considera favorable.

## **2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores.**

- Números de proveedores importantes: la zona y el sector cuentan con un número importante de proveedores lo cual añade interés al mismo ya que no pueden amenazar con elevar precios o reducir calidad.
- Productos de cambio de proveedor: existe la alternativa de optar por proveedores nacionales o extranjeros. Sin embargo, actualmente, debido a las limitaciones en las importaciones, existe mayor poder de negociación entre proveedores nacionales ya que no queda más opción que elegirlos a ellos. Esto puede constituirse en un aspecto desfavorable.

## **3. Amenaza de nuevos entrantes. Barreras de entrada.**

- Economía de escala: el sector industrial del rubro vitivinícola cuenta



con la infraestructura necesaria para la producción en escala, lo cual permite utilizar esta ventaja como barrera de entrada.

- Diferenciación del producto: debido a la estandarización de proceso, es necesario establecer una estrategia de diferenciación basada en la calidad y propuesta de valor del producto. Por ejemplo con la Denominación de Origen Controlada.
- Identificación de marcas: la marca es el diferencial del producto. Es importante cumplir con el valor prometido generando satisfacción. El consumidor final de vinos de alta gama, define su compra por la marca del producto y por la corporativa.
- Costo de cambio del proveedor: no resulta atractivo el costo de cambio del proveedor. Los insumos son obtenidos por varios proveedores a nivel nacional y/o internacional estableciendo costos especiales y por ende, volviendo más oneroso el cambio del mismo.
- Acceso a canales de distribución: este sector es atractivo en cuanto a los canales de distribución ya que la misma se realiza a través de logística propia de la empresa o de transporte tercerizado.
- Acceso a materias primas: es restringido ya que algunas se consiguen localmente y otras en el exterior. Esto hace que la transacción de las importaciones sean efectuadas en dólares y debido al impedimento de importación es difícil cumplir con plazos pautados.

#### **4. Amenaza de productos sustitutos.**

- Precio relativo de los sustitutos: el precio de los sustitutos es



relativamente más económico debido a que hoteles y restaurantes se encuentran ubicados en otras zonas y la demanda es mayor; en cuanto a vinos, las que se encuentran en el mercado son producciones masivas y de gama media lo que hace que el valor difiera considerablemente y sea en moneda local.

- Relación precio/calidad: es un aspecto poco atractivo ya que el precio es menor pero también lo es la calidad.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos: no representan amenaza ya que si bien se los encuentra en el mercado, no poseen la calidad ofrecida por ADLA.
- Costo de cambio para el cliente o distribuidor: el costo de cambio es alto ya que en productos de alto involucramiento, la lealtad hacia la marca es un factor importante.
- Curva de experiencia: la experiencia es fundamental ya que permite obtener las máximas ventajas durante todo el proceso de producción.
- Protección del Gobierno: sector atractivo debido a los impulsos del gobierno de fomentar el turismo en una plaza con alto grado de turismo internacional y nacional al igual que las inversiones extranjeras.
- Tasa de crecimiento del sector industrial: es alta. Constantemente surgen nuevos inversionistas y nuevos competidores debido a la alta rentabilidad del rubro.
- Frente a las amenazas de los sustitutos es necesario generar ventajas diferenciales a través de un posicionamiento atractivo del producto y,



simultáneamente, grandes esfuerzos de marketing.

## 5. Rivalidad entre los competidores.

- Número de competidores con recursos y capacidades similares: resulta ser un sector atractivo ya que solo hay un competidor en el mercado.
- Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás: sector atractivo ya que la materia prima para la elaboración se fabrica en la zona.
- Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante: se requieren grandes inversiones en infraestructura y en know-how para obtener una calidad standard.
- Importancia de la industria para rentabilidad del proveedor: las empresas que coexisten son clientes del grupo de proveedores; esto hace que el sector sea atractivo ya que son ambas empresas las que determinarán la rentabilidad.
- Amenaza del sustituto de productos de proveedores: no es representativa la amenaza de sustitutos. Por lo tanto es un sector poco atractivo.



## 6. ANÁLISIS FODA

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia y nombre familiar vitivinícola de reconocida trayectoria.</li> <li>• Reputación de marca por la historia familiar.</li> <li>• Viñedo y demás instalaciones ya establecidas.</li> <li>• Relaciones comerciales con el ambiente vitivinícola en la provincia de Mendoza y Estados Unidos.</li> <li>• El personal que brindará asesoramiento en la producción y comercialización de vino, ha sido capacitado en las bodegas más prestigiosas del Valle de Napa, (Ca., USA).</li> <li>• Política interna de capacitación permanente en atención al público y servicio posventa.</li> <li>• Vinos propios con altas puntuaciones en el mercado y bien posicionados en el mercado externo.</li> <li>• Marca paraguas para los nuevos productores.</li> <li>• Posibilidad de conseguir la DOC.</li> </ul>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran auge de la vitivinicultura a nivel mundial.</li> <li>• «Pueblo de viñas» como concepto innovador e interesante para quienes desean desarrollarse en el rubro.</li> <li>• Sólo un competidor directo se ha desarrollado hasta el momento.</li> <li>• Mercado en desarrollo debido a la rentabilidad del rubro y de la del consumo nacional y de la exportación.</li> <li>• A causa de la devaluación de la moneda, las inversiones para los extranjeros resultan de bajo costo.</li> <li>• Gran demanda de producción a nivel internacional.</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidor posicionado como pionero en el concepto de pueblo de viñas.</li> <li>• Necesidad de contar con la tecnología más novedosa y capital humano idóneo.</li> <li>• Con respecto a la comercialización a nivel internacional, los vinos europeos poseen relación precio/calidad mejor vista ante los vinos americanos.</li> <li>• A nivel nacional, por tratarse de un mercado desarrollado cada vez se encuentran más competidores.</li> </ul>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos de logística e impuestos.</li> <li>• Los cambios en la economía del país pueden influir en la concreción del proyecto o en el desarrollo de alguna de sus partes, desde la producción del producto hasta su comercialización.</li> <li>• Gran cantidad de requisitos al momento de exportar.</li> <li>• Trabas con la importación al momento de necesitar materia prima para los vinos.</li> <li>• Excesiva cantidad de requisitos para extranjeros que desean invertir en el país.</li> <li>• Para el desarrollo del proyecto en su totalidad se necesita contar con un alto capital inicial.</li> </ul>



## 7. ANÁLISIS PESTEL

FACTORES EXTERNOS	NACIONALES	INTERNACIONALES
<b>Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política inestable tanto para comercializar como para realizar inversiones.</li> <li>Falta de una política flexible competitiva que estimule el crecimiento y la creación de empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las importaciones se encuentran cerradas.</li> </ul>
<b>Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado de precios inestables debido a la crisis económica que atraviesa el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis a nivel mundial que afecta a inversionistas.</li> </ul>
<b>Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a la crisis se observa una disminución en el NSE de la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No afecta.</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de contar con la última tecnología y que no afecte el medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de pagar precios elevadamente excesivos para la compra de maquinaria de producción o materia prima.</li> </ul>
<b>Ecológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No afecta debido a la política ambiental de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No afecta debido a la política ambiental de la empresa.</li> </ul>
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de legislaciones reguladoras del rubro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los extranjeros deben presentar gran cantidad de documentación comprobable al momento de invertir en el país.</li> </ul>



## 8. MATRIZ ANSOFF



- **Penetración del Mercado**

Se realizará una constante campaña de comunicación a través de medios emergentes (online), complementando a la campaña de marketing directo, por la cual se trabajará sobre la base de datos de forma de crear engagement a través del primer medio y fidelizar con el segundo.

Branding y comunicación de Propuesta de Valor de modo de incrementar la percepción del valor de marca para el cliente.



- **Desarrollo de Productos**

La oferta de ADLA abarca:

- Viñedos
- Bodega Boutique
- Restaurante
- Galería de arte
- Salón de eventos
- Hotel spa
- Centro deportivo con gimnasio, cancha de futbol, tennis, polo y piscina.

La diversificación se realizará en un futuro produciendo y comercializando vinos orgánicos y aceite de oliva.

- **Desarrollo de Mercados**

Actualmente el principal mercado al cual se exporta es Estados Unidos. Debido a análisis y estudios realizados, se encuentra como mercado atractivo: Rusia, quienes son grandes consumidores de vinos argentinos. Se buscará incursionar en este nuevo mercado para ADLA, de modo de ampliar la producción de vinos.

De la misma manera, los vinos producidos por los propietarios de las unidades de viñedos, tendrán la posibilidad de exportar bajo la marca Alma de los Andes.

- **Diversificación**

En una segunda etapa se comercializará aceite de oliva de primera calidad en el mercado ruso.



# PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN 2015

Alc. 13,0 % by Vol.



ALMA DE LOS ANDES  
PRIVATE VINES

Torrontés 2009  
Mendoza Argentina



## 9. PLAN DE MARKETING

### PARA COMPRENDER LA IMPORTANCIA DE LO SUBJETIVO HAY QUE MIRAR EL ALMA DE LA GENTE

Es muy común escuchar hablar de la relación que se produce entre la combinación de elementos específicos de aroma y sabor. Pero no es frecuente, escuchar sobre la referencia a la enorme influencia que producen el entorno, la circunstancia y otros factores que pueden transformar el hecho en una verdadera experiencia.

Desde siempre, el arte de la combinación se relaciona con la composición entre los ingredientes de los platos y las características de los vinos. De igual importancia es analizar la interpolación de los factores externos a la comida y el vino, los cuales, en definitiva resultan factores internos para el consumidor.

Existen diferentes vinos para diferentes situaciones. Según cada circunstancia el consumo del vino cambia de propósito, de filosofía y de interpretación. Por ejemplo el asado argentino cuya naturaleza está dada por la ceremonia de reunirse con los afectos para cocinar la carne a las brasas, con todos los rituales que le son propios y característicos: la picada, la tertulia junto a la parrilla, la sobremesa prolongada.

La verdadera clave para encontrar el vino indicado se encuentra en el análisis de las conductas sociales, tiempo que requiere cada uno de los pasos, tipo de gente que se reúne, hábitos, gustos, etc. Tanto las comidas como los vinos expresan el sentir de las comunidades y su relación con el entorno. Este entorno que genera reacciones físicas y emocionales a través de determinados estímulos.



## 9.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 9.1.1. MERCADO OBJETIVO

NSE: ABC1

A nivel mundial:

- América: Canadá, USA, México, Costa Rica, Panamá, Brasil, Uruguay y Chile.
- Europa: España, Alemania e Italia.
- Asia: China y Rusia.





A nivel nacional:

Argentina: Patagonia, Corrientes, Salta, Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires y Mendoza.



### 9.1.2. DEMANDA

Según los estudios realizados se determina que el tamaño del mercado mundial total está compuesto por 682.134.244,68 personas mayores de 30 años, siendo aproximadamente USD 6.480.275.324.460.000,00.

De la misma manera, se determina que el tamaño del mercado nacional, compuesto por 1.616.925,03 individuos mayores de 30 años, tiene un valor de AR\$ 1.556.172.305.847,81.



### 9.1.3. COMPETENCIA E INDUSTRIA

El único competidor directo que se encuentra en la zona es Santa María de los Andes, quien se ha intentado posicionar como el primer pueblo de viñas en la provincia de Mendoza sin lograr recordación de marca ni de concepto de posicionamiento.

### 9.1.4. MARKET SHARE

Se busca lograr una mayor participación en el mercado, superando a la competencia en calidad y confiabilidad.

A nivel mundial:

- MS: 1 % en el primer año. (sólo en venta de unidades de viñedos)
- MS: 5 % en el segundo año.
- MS: 10 % en el tercer año.

A nivel nacional:

- MS: 3 % en el primer año.
- MS: 8 % en el segundo año.
- MS: 15 % en el tercer año.

## 9.2. OBJETIVOS

### 9.2.1. OBJETIVOS GENERALES

- Objetivo Estratégico

Lograr liderazgo y mantenerlo en el mercado de pueblo de viñas.



- Posicionamiento

Bajo el concepto de “viñas privadas”, Alma de los Andes busca posicionarse como un pueblo de viñas donde prima la excelencia y la calidad. Brindando servicio especializado y personalizado en y durante todo el proceso, desde la producción del vino hasta el planeamiento estratégico para su óptima comercialización. Complementando los viñedos con todos los servicios necesarios para tener una experiencia de vida única e innovadora.

### 9.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ofrecer los mejores vinos, de producción propia y de los dueños de las parcelas comercializadas, de la mejor calidad y a bajo costo.
- Ofrecer al cliente una experiencia única a nivel turístico, hotelero y gastronómico.
- Analizar el portfolio de productos para diversificar el mismo.
- Establecer precios competitivos para cada producto.
- Importar vinos de alta gama.
- Comercializar vinos a nivel nacional.
- Realizar la construcción de marca a partir de los insights del consumidor.
- Comunicar al mercado la propuesta de valor.



### 9.3. INVERSIÓN

Se precisa una inversión inicial de USD 14.624.728,07 los cuales se reparten de la siguiente manera:

- Edificación: USD 12.777.542,00
- Varios: USD 1.847.186,07

### 9.4. MARKETING MIX

#### 9.4.1. PRODUCTO

Alma de los Andes cuenta con un servicio integral, pensado estratégicamente para que el usuario pueda aprovechar al máximo su inversión, su estadía y, sobre todo pueda vivir una experiencia inolvidable.

- Viñas privadas: el terreno conformado por 300 hectáreas, posee 30 unidades de viñedos de 10 hectáreas cada una. Las mismas están disponibles para su comercialización. Es aquí donde se creará el pueblo de viñas. Cada propietario de las unidades podrá construir su vivienda en su parcela, comercializar la uva o producir su propio vino.

- Bodega Boutique: aquí se producirán vinos propios (Inspiratto from the Andes<sup>22</sup>). También se utilizará esta bodega para la producción de los vinos de los dueños de los viñedos. De esta forma, se le asegura al productor la excelencia en la calidad de mano de obra de su producto y la marca paraguas para la óptima comercialización y obtención de la Denominación de Origen Controlada.

---

<sup>22</sup> <http://www.inspiratto.com/>. 03/02/14.



A su vez, la bodega contará con distintas salas representativas a las distintas cepas, el objetivo de esto es que el individuo pueda vivir una experiencia en torno al vino, conjugando aromas, sabores, texturas, imágenes y melodías transportadoras hacia, por ejemplo: el mundo Malbec.



\*Imagen Ilustrativa - Sala Malbec



\*Imagen Ilustrativa - Sala Torrontes

Aquí también se encontrará el Show Room con todos los vinos a comercializar.

Dentro de la Bodega Boutique se encontrarán:

- Restaurant: manejado por chefs especializados. Se ofrecerá una oferta gastronómica acorde a la imagen de ADLA, reinterpretando cada plato y dándole una nueva dimensión. Es decir, se busca a través de la gastronomía del lugar resignificar Mendoza y volver a la tradición, ofreciendo comidas típicas del lugar, matizadas con actividades folclóricas como bailes, tonadas, poemas y leyendas.



\*Imagen ilustrativa - Restaurante Bodega

- Salón de eventos: el público en general podrá alquilar este salón para distintas celebraciones.

La empresa, se encargará de realizar eventos promocionales al momento del lanzamiento de los vinos personalizados de los dueños de las viñas privadas. También se realizarán eventos semanales donde se podrán degustar distintos varietales en distintas situaciones experienciales.



\*Imagen Ilustrativa - Salón de Eventos

- Galería de Arte: porque el rubro vitivinícola es un arte y ADLA quiere fusionar el vino con sus distintas expresiones.



\*Imagen Ilustrativa - Galería de Arte



- Centro Recreativo y de Deportes: que contará con gimnasio, una cancha de polo, tres canchas de tenis, una cancha de fútbol y una piscina olímpica. Este será para uso exclusivo de los propietarios de las viñas privadas y para clientes del hotel y bodega.

- Hotel Spa: con habitaciones decoradas con gran estilo, serán suites que combinarán elementos identificatorios de la región, elegancia, tecnología y un paisaje inigualable. Cada habitación contará con un estilo único, refinado y particular. Ambientadas por artistas plásticos locales, ideales para vivir una buena experiencia en pareja, familia o negocios.

Cada habitación tendrá servicios completos:

- Conexión inalámbrica a Internet
- Amenidades de baño
- Batas de baño
- Secador de pelo
- Servicio de mayordomo
- Servicio de mucama



\* Imagen Ilustrativa -  
habitación Hotel Spa



\* Imagen Ilustrativa - habitación Hotel Spa



Para el Spa, se creará un espacio que propicia un ambiente de relax, calma y equilibrio, donde el cuidado del cuerpo y el descanso son la prioridad.

El Spa cuenta con los siguientes beneficios y comodidades:

- Fitness Center totalmente equipado
- Sauna seco
- Jacuzzi para 6 personas
- Jacuzzi individual multifunción
- Piscina exterior con solárium
- Cabina ducha multifunción
- Sala de masajes
- Sala de relax

#### 9.4.1.1. INSPIRATTO FROM THE ANDES

Inspiratto from the Andes es el primer vino de gama media-alta de producción propia de Alma de los Andes. Este vino nace como resultado de la pasión, tradición, tecnología, arte y el deseo de contribuir con una parte de la población que se encuentra en desventaja socio-económica, tratando modestamente de ayudar donde se necesita. Avances continuos en el proceso de producción y técnicas del vino son los pilares de Inspiratto. Para elaborar este vino de calidad, su enólogo y creador: Matías Bertona, puso en práctica todos los conocimientos adquiridos en empresas como Chandon, Kendall Jackson, Tarapacá, Salentein, Tapiz, etc. Así mismo, el apoyo y asesoramiento permanente de los directores de esas compañías fue de gran importancia.

Inspiratto form de Andes se comercializa en Estados Unidos (California, New York y Puerto Rico) bajo los siguientes formatos y variedades:



- Inspiratto 2008 Reserve
- Malbec Oak 2009 - 93 Pts otorgados por The European Contest Aware.
- Torrontés – Sauvignon Blanc Oak Blend - 96 Pts. otorgados por Wine Specialist
- Rosé of Malbec Oak
- Special Collection 6 Bottles

#### 9.4.1.2. EL VINO Y EL ARTE

El concepto de Inspiratto, es la fusión de arte y vino tomando a la cultura vitivinícola como una manifestación artística en la cultura general. La iniciativa surge a través de un acuerdo con una de las galerías de arte más importantes de New York y San Francisco, Ca. Donde las etiquetas originales de los vinos fueron expuestas al público.

“Ésta es una forma de entender que el arte y la poesía de nuestros vinos tienen su base en una actividad comercial” dice Matías Bertona, enólogo, creador de Inspiratto, CEO de Alma de los Andes.

#### EL VALOR DE LA ETIQUETA

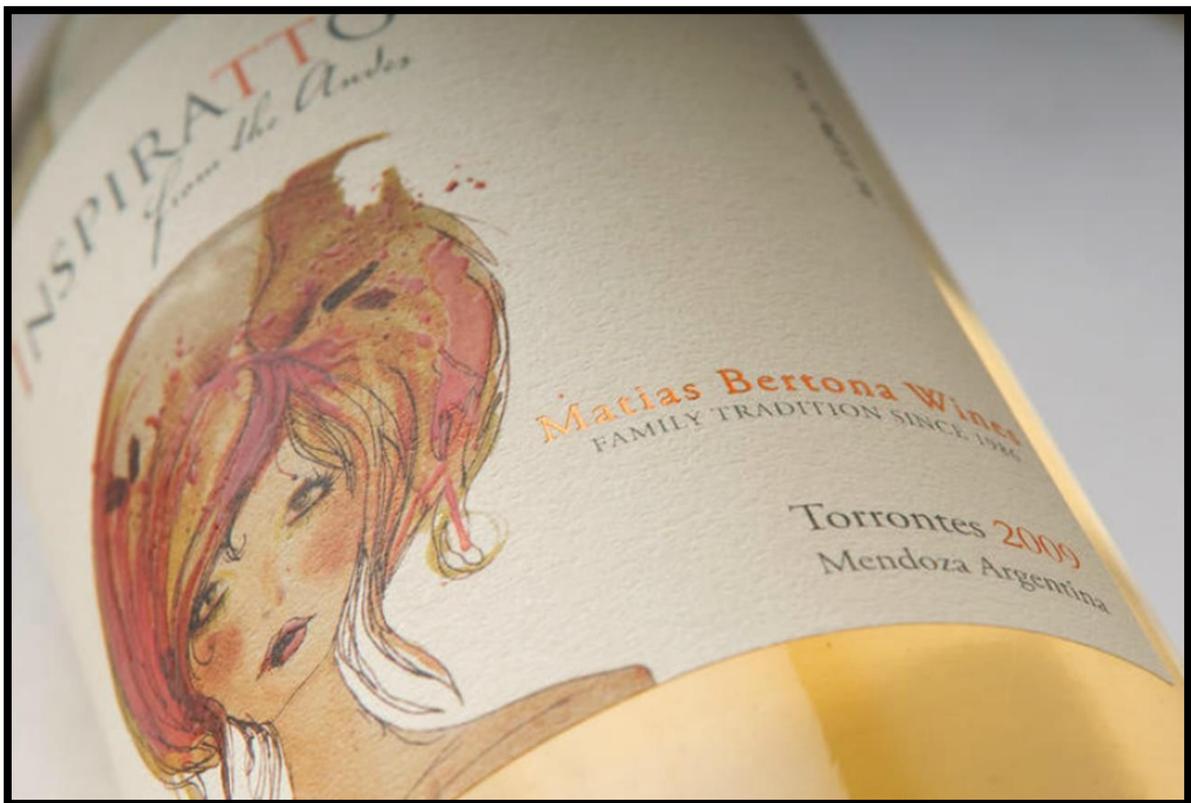
Los rótulos que acompañan de manera eventual o constante los envases: etiquetas, contraetiquetas, collarines, marbetes, etc., son el modo que tiene el consumidor de informarse acerca de las bondades del producto.

Estos elementos, junto con el packaging y su valor estético, constituyen un factor clave y decisivo a la hora de vender una botella de vino.

Alma de los Andes, se pone en el lugar del consumidor quien, durante el



momento cero de verdad busca información a fin de satisfacer sus expectativas esperando calidad y características diferenciales del artículo que va a adquirir. Este individuo que espera encontrar toda la información necesaria en la etiqueta. Es por esto que todas las etiquetas de los vinos producidos por ADLA contendrán la mayor cantidad de elementos informativos.



### *INSPIRATTO TORRONTÉS ART*

*Nombre: Amores de Baco II (Baco Loves II)*

*Artista: Fabiola Cariatti*

*Análisis: Belleza singular, delicadeza y fuerza en los colores.*

**Premio: 96 Pts. otorgados por Wine Specialist**



*INSPIRATTO MALBEC ART*

*Nombre: Infinito (Infinite)*

*Artista: Fabiola Cariatti*

*Análisis: Inspiración de belleza, personalidad, texturas, sabores y colores.*



*INSPIRATTO ROSÉ OF MALBEC ART*

*Nombre: Infinito (Infinite)*

*Artista: Fabiola Cariatti*

*Análisis: Inspiración de belleza, personalidad, texturas, sabores y colores.*



*INSPIRATTO MALBEC OAK ART*

*Nombre: Loca (Crazy)*

*Artista: Fabiola Cariatti*

*Análisis: Inspiración de belleza, personalidad, texturas, sabores y colores.*

**Premio: 93 Pts otorgados por The European Contest Aware.**



## ARTE EN BARRICAS



Barrica de roble intervenida por artista local





#### 9.4.1.3. EL VINO Y LA SOLIDARIDAD

Un porcentaje de las utilidades de cada botella de Inspiratto, está destinado a ayudar a niños con enfermedades severas cuyas familias no tiene recursos para los tratamientos. La venta de las etiquetas también está destinada a fines solidarios.

#### 9.4.1.4. VENTAJA COMPETITIVA

Nuestra ventaja competitiva se apoya en dos principios:

- El relacionamiento con el cliente: haciéndole sentir que está viviendo una experiencia única diaria, se considera que ésta es la mejor acción a realizar para lograr fidelización y una óptima difusión Boca a Boca. Es por esto que se trabajará constantemente en:

- Atención al Cliente: a través de una minuciosa selección de personal, inducción del mismo y continua capacitación, se logrará un servicio de atención sobresaliente.

- Servicio Posventa: también se trabajará con constante capacitación y motivación al personal.

- Comunicación: constante comunicación, tanto interna como externa, por parte de todo el equipo de ADLA, de los distintos niveles, de modo de mantener informado al cliente.

El objetivo es reflejar tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior la misma política, de esta manera se mantiene un personal motivado constante que se siente colaborador interno en pos de



objetivos comunes.

- El Know-How: de nuestros enólogos, bioquímicos, ingenieros, y todo el equipo de la empresa. Egresados de las mejores universidades de California y con un importante background de las bodegas más prestigiosas como Kendall Jackson entre otras. Todos profesionales reconocidos en el medio por su trayectoria y pertenencia a empresas vinícolas familiares prestigiosas.

#### 9.4.2. PRECIO

Se establecerá una estrategia de "precios descremados" ya que Alma de los Andes cuenta con un producto de alta calidad y el precio debe ser acorde.

El precio inicial será alto por ser un producto nuevo en el mercado. Se colocará en el más alto nivel ya que los consumidores deberán pagar el diferencial que le ofrece el servicio.

ADLA debe buscar vincular las características y el servicio del valor agregado a la oferta del mercado para diferenciarse de la competencia y de esta manera, comunicar los beneficios del servicio en vez de compararse con la competencia.

- Viña Privada: el valor se fija en base al entorno competitivo y a los costos de mantención hasta la venta.

El valor de la hectárea es de USD 250.000,00 siendo el mínimo de compra 10 hectáreas, es decir una unidad de viñedo. Por lo tanto el valor



de la parcela es de USD 2.500.000,00.

- Bodega: producción de vinos: USD 5.000,00 anuales para mantención.
  
- 3 Salas temáticas (Malbec, Torrontes y Rosé): AR\$ 200,00 por persona por 4 horas.
  
- Restaurante: el valor mínimo por persona: AR\$ 100,00.
  
- Salón de Eventos: el alquiler parte de los AR\$ 50.000,00. El servicio por persona para el evento parte desde los AR\$ 300,00.
  
- Galería de Arte: alquiler diario AR\$ 1000,00
  
- Hotel Spa: contará con 10 habitaciones que se diferenciarán en lujos y comodidades.
  
- Habitación 1, Master Suite: USD 1.500,00 la noche. Incluye acceso a amenities con masajes.
  
- Habitación 2: USD 1.000,00 la noche. Incluye acceso a amenities menos servicio de masajes.
  
- Habitación 3: USD 850,00 la noche. Incluye acceso a jacuzzi individual.
  
- Habitación 4 a 10: USD 650,00 la noche.
  
- Fitness Center: USD 50,00 por persona el día.
  
- Sauna Seco: USD 70,00 por persona el día.



- Jacuzzi para 6 personas: USD 25,00 por persona el día.
- Jacuzzi individual multifunción: USD 60,00 por persona el día.
- Piscina exterior con solarium: sin costo.
- Cabina con ducha multifunción: sin costo.
- Sala de masajes: desde USD 50,00 por persona dependiendo del tipo de masaje.
- Sala de relax: USD 50,00 por persona
- Centro Recreativo y de deportes: están incluidos sin costo para los dueños de los viñedos.

Para los usuarios del Hotel Spa los valores son:

- Cancha de tennis: USD 30,00 la hora single / USD 15,00 la hora doble.  
USD 50,00 la hora con profesor.
- Cancha de futbol: USD 10,00 por persona, 4 hs.
- Cancha de Polo: USD 100,00 por persona, 4 hs.
- Piscina Olímpica: USD 15 por persona.
- Gimnasio: solo para uso exclusivo de los dueños de los viñedos.



### 9.4.3. DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

El servicio de ADLA se caracteriza por ser exclusivo y de alto involucramiento, por este motivo los canales de venta directa son estratégicos ya que se diseñarán para garantizar el nivel de calidad del servicio y atención a los potenciales clientes de la empresa, coherente con el posicionamiento de diferenciación de la misma.

Las ventajas del canal directo son:

- Proporcionar una imagen física a la marca.
- Atención y venta directa al cliente y potencial cliente.
- Brindar información adicional necesaria.

Como también se busca potenciar la penetración en el mercado antes que la competencia, se establecerán canales de venta indirecta.

Algunas ventajas de esto son:

- Crear mayor valor asociando nuestro servicio con la propuesta de valor ofrecida por canales estrictamente seleccionados (Distribución Exclusiva).
- Mayor penetración en el mercado.
- Imagen de marca asociada con socios de credibilidad.
- Comunicación de marca en otros entornos en los cuales el público busca nuestra propuesta de valor.



- Canales Directos:

- Oficinas de atención al cliente (B2C): canalización de la atención al cliente directo; evacuación de consultas acerca del servicio; cierre de ventas y prestación de servicios adicionales.

- Sitio Web / Social Media / E-Marketing (B2B y B2C): atención y asesoramiento online; evacuación de consultas; personalización de marca.

- Ejecutivo de cuenta (B2B y B2C): contacto y visita a clientes reales y potenciales; cierre de ventas; servicio postventa; posicionamiento del servicio.

- Canales Indirectos:

Están basados en una estrategia de distribución exclusiva en donde el



número de intermediarios es limitado y previamente seleccionado. Es el paso previo al canal directo.

- Vinotecas (B2C): referentes para los posibles clientes; posicionamiento de marca.

Debido a que se trata de productos de gama media-alta, se generarán alianzas con vinotecas como Winery, Ligier y Frappé de modo de comercializar los vinos producidos por los propietarios de las unidades de viñedos. Estas alianzas servirán tanto para comercialización como para dar referencia de nuestra calidad y excelencia en nuestros servicios y productos.

- Publicidad (B2C y B2B): referentes para los posibles clientes; posicionamiento de marca; información sobre servicios.

Se publicitará en revistas de distribución mundial como La Nación Revista, ¡Hola!, Wine Spectator, Wine Enthusiast, El Conocedor y Cigar Aficionado. También se publicitará en Aeropuertos Internacionales. De este modo ADLA se asegura la propagación de marca entre entusiastas del vino y su cultura y viajantes frecuentes y asiduos.

A partir de las publicaciones en revistas de habanos se busca atraer a aquellos amantes de los puros como producto complementario del vino apropiado.

En ambos casos se busca:

1. Identificar posibles inversores.
2. Dar a conocer el negocio y el servicio innovador del pueblo de viñas.



#### 9.4.4. COMUNICACIÓN

Por ser una marca nueva a introducir en un mercado ya desarrollado y altamente competitivo, se trabajará en una comunicación de Brand-Information: se busca estimular al target a probar los servicios de ADLA, a conocerlos, a partir de la comunicación de nuestra propuesta de valor y las reasons to believe.

##### 9.4.4.1. PROPUESTA DE VALOR

Alma de los Andes ofrece un cambio en la historia de la industria vitivinícola. Propone un cambio de paradigma, combinando un concepto original e innovador como es el de pueblo de viñas con la fusión de resignificar la cultura mendocina.

ADLA le acerca al entusiasta del vino, su cultura y la tradición Argentina, la posibilidad de tener su propio lugar, vivir y dar testimonio del folklore regional.

Alma de los Andes busca, a través de este proyecto de viñas privadas, la RESIGNIFICACIÓN de la cultura Mendocina.

##### 9.4.4.2. NAMING

Se propone el uso de la marca corporativa “Alma de los Andes” como marca paraguas y utilizar una bajada imponente y de fuerte impacto, para entrar al mercado con una pisada fuerte y clara.

***“ALMA DE LOS ANDES: RESIGNIFICANDO MENDOZA”***



Para identificar los principales servicios que se comercializarán, se propone una arquitectura de marcas que se sostiene por la marca monolítica y se designan los servicios por descriptores:

- Alma de los Andes Pueblo de Viñas
- Alma de los Andes Bodega Boutique
- Alma de los Andes Hotel Spa

#### 9.4.4.3. IDENTIDAD VISUAL



#### CONSTRUCCIÓN MARCARIA

##### LOGOTIPO PRINCIPAL

El logotipo transmite una imagen rústica-moderna como la personalidad de marca y todo el lineamiento visual que se pretende dar al negocio.

Compuesto por figuras rectangulares, el concepto de las mismas remite a una etiqueta para vinos, con colores suaves que transmiten elegancia, suavidad y simbolizan madera.



La tipografía seleccionada es moderna, elegante y de fácil lectura, lo cual permitirá una mejor recordación de marca. De esta manera en el logo se combina lo rústico con lo moderno, teniendo presente siempre el concepto de elegancia.

#### LOGOTIPO CON BAJADA



Manteniendo el lineamiento del logo principal, se incluye una bajada fuerte, imponente, que se comunica directamente con el cliente invitando a ser parte de la reconstrucción de la cultura, tradición y folklore de la región.



## 9.5. MARCA

### 9.5.1. HISTORIA DE MARCA

Aristóteles dice que el alma es el principio vital o esencia interna que provee una identidad a partir de una realidad material.

Es el alma quien da lugar a los instintos, sentimientos, emociones, pensamientos y decisiones libres. El alma es el ser naturalmente eterno.

“Alma de los Andes” nace como la fusión de la significación de lo natural, lo puro y el símbolo representativo de la región, la Cordillera de los Andes.

### 9.5.2. PRINCIPALES ASOCIACIONES DE MARCA

Atributos	Beneficios	Actitudes
Innovación	Asesoramiento permanente	Coherencia
Personalización	Inversión rentable	Consistencia
Seguridad	Productos personalizados	Compromiso
Confiabilidad	Fácil comercialización	Responsabilidad
Exclusividad	Símbolo de status	



#### 9.5.4. RASGOS DE PERSONALIDAD DE MARCA

Alma de los Andes es una marca rústica-moderna, bien preparada, con conocimientos técnicos y habilidades que respaldan su saber y accionar. De personalidad atrevida y desafiante, con ganas de experimentar lo nuevo y trascender los límites de lo conocido. Combina tecnología de vanguardia con cultura y tradición.

Es una marca arriesgada y optimista, ideal para todos aquellos que desean vivir una experiencia folklórica transportadora.

#### 9.5.5. BRAND CHARACTER





### 9.5.6. MAPA DE PERCEPCIÓN DE MARCA



El objetivo es que la marca Alma de los Andes sea percibida por nuestro mapa de públicos como una marca exclusiva e innovadora en cuanto a servicios y a concepto.

Se busca posicionar la marca como un lugar donde se resignifica, se revive la tradición de la región, a diferencia de la competencia que solamente ofrece el pueblo de viñas.



## 9.6. CONSTRUCCIÓN DEL INSIGHT

DATOS E INFORMACIÓN	ENTENDIMIENTO	INSIGHT
<ul style="list-style-type: none"><li>• El rubro vitivinícola nunca pasa de moda.</li><li>• Por la gran demanda, el vino forma parte de la cultura del país.</li><li>• Un país emergente que posee un polo ya desarrollado es un buen lugar para realizar inversiones por los bajos costos.</li><li>• Argentina es el quinto país que más vino exporta.</li><li>• Los vinos argentinos se encuentran bien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Puedo ser dueño de mi propio viñedo.</li><li>• Puedo ser dueño de mi propia marca de vinos.</li><li>• Puedo vivir la cultura mendocina.</li><li>• Puedo adquirir status como nuevo empresario en el rubro.</li><li>• Puedo invertir diversificar mis inversiones en un rubro tradicional y divertido.</li><li>• Puedo conocer personas con mis mismas afinidades.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quiero vivir la cultura tradicional de la región, produciendo y vendiendo mi propio vino sin tener la necesidad de especializarme en el rubro.</li></ul>



<p>posicionados a nivel mundial.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La región de Mendoza es conocida como la capital mundial del vino.</li></ul>		
---	--	--

### 9.6.1. INSIGHT

1. Quiero visitar una bodega y poder encontrarme con la cultura del lugar.
2. Quiero tener mi propio viñedo sin tener que preocuparme por trabajarlo.
3. Quiero hacer mi propio vino sin tener que especializarme en enología.
4. Quiero ir a un lugar donde pueda relajarme y desconectarme de todo, y reconectarme con la naturaleza y la tradición argentina.

- ¿Cómo mejora el servicio mi vida?

- Me permite tener mi propio espacio de cultivo como unidad productiva.
- Puedo producir mi propio vino personalizado y comercializarlo sin grandes esfuerzos lo que me genera una fuente nueva de ingreso.
- Puedo estar en un lugar tranquilo, apartado del ruido de la ciudad, disfrutando de una excelente vista y degustando vinos de calidad premium.
- Puedo estar en un lugar distinto, rodeado de naturaleza y reviviendo las raíces de mi país.
- Estar inserto en el rubro brinda status.



- **¿Cuál es el estándar de excelencia?**

Que el equipo técnico sepa brindar todos los servicios prometidos de manera óptima, desde la primera etapa informativa, pasando por el proceso de producción, y hasta la comercialización del producto.

- **¿Sé cómo funciona?**

Toda la información sobre los distintos procesos y servicios es brindada de manera clara y comprensible para cualquier persona.

- **¿Cuándo noto que falla?**

- Cuando no recibo la atención especializada que me prometieron.
- Cuando encuentro un lugar que ofrece lo mismo más barato.
- Cuando los servicios no son lo que decían ser.

- **¿Cuál es el momento más importante de consumo?**

- Cuando se decide realizar una nueva inversión.
- Cualquier momento es bueno ya que los servicios son integrales y variados por lo que se puede consumir en cualquier época del año.

- **¿Quién notará que uso el servicio?**

- Familia, amigos.
- Comunidad en general según el servicio que se utilice.



De la categoría y de las marcas	Beneficio Funcional	Beneficio Emocional
<b>Barreras</b>	<p><b>¿Por qué no lo uso?</b></p> <p>Porque prefiero realizar inversiones en otro rubro.            Porque prefiero la vida citadina.            Porque no confío en la relación costo-beneficio.</p>	<p><b>¿Cómo me siento cuando no lo uso?</b></p> <p>No siento nada porque es un producto de consumo hedonista.</p>
<b>Drivers</b>	<p><b>¿Por qué lo uso?</b></p> <p>Porque me interesa diversificar mis inversiones en un polo desarrollado con comercialización y rentabilidad asegurada.            Porque es la oportunidad que tengo de ingresar en la cultura vitivinícola sin tener conocimientos previos y sin la necesidad de hacer una enorme inversión.</p>	<p><b>¿Cómo me siento cuando lo uso?</b></p> <p>Me siento una persona importante y de status elevado.            Me siento relajado.            Me siento entretenido.</p>

### 9.6.2. AD MAP

<b>Actualmente hacen...</b>	<b>Porque piensan que...</b>
Inversiones en otros rubros	Se necesita mucho tiempo, dedicación y capital para montar una bodega.
<b>Si logramos que piensen...</b>	<b>Harán...</b>
Que con una mínima inversión pueden tener su propia viña y producir su propio vino, personalizado, sin tener conocimientos previos, con la ayuda del equipo técnico de ADLA durante todo el proceso	Inversiones en ADLA, adquiriendo la unidad de viñedo y complementándolo con todos los servicios extras.



### 9.6.3. CONCEPTO

- Encabezado

Pueblo de viñas con servicio integral.

- Insight

Quiero vivir la cultura tradicional de la región, produciendo y vendiendo mi propio vino sin tener la necesidad de especializarme en el rubro.

- Beneficio

Tranquilidad de que hay alguien más cuidando mi viñedo y mi vino.

Seguridad de que tengo el mejor asesoramiento posible antes, durante y después de todo el proceso.

### 9.6.4. REASON TO BELIEVE

- Proceso: proceso sistémico y sistemático que se encuentra detalladamente explicado en todo momento.
- Desempeño físico que apoya un beneficio emocional: los propietarios de las viñas pueden continuar con sus negocios cotidianos sin la necesidad de estar trabajando la viña diariamente, sintiéndose orgullosos de lo que poseen y generándoles esto sinónimo de status.
- Recomendaciones: marcas como alianzas estratégicas y testimonios de personas del medio que han probado cualquiera de los servicios y los recomiendan.

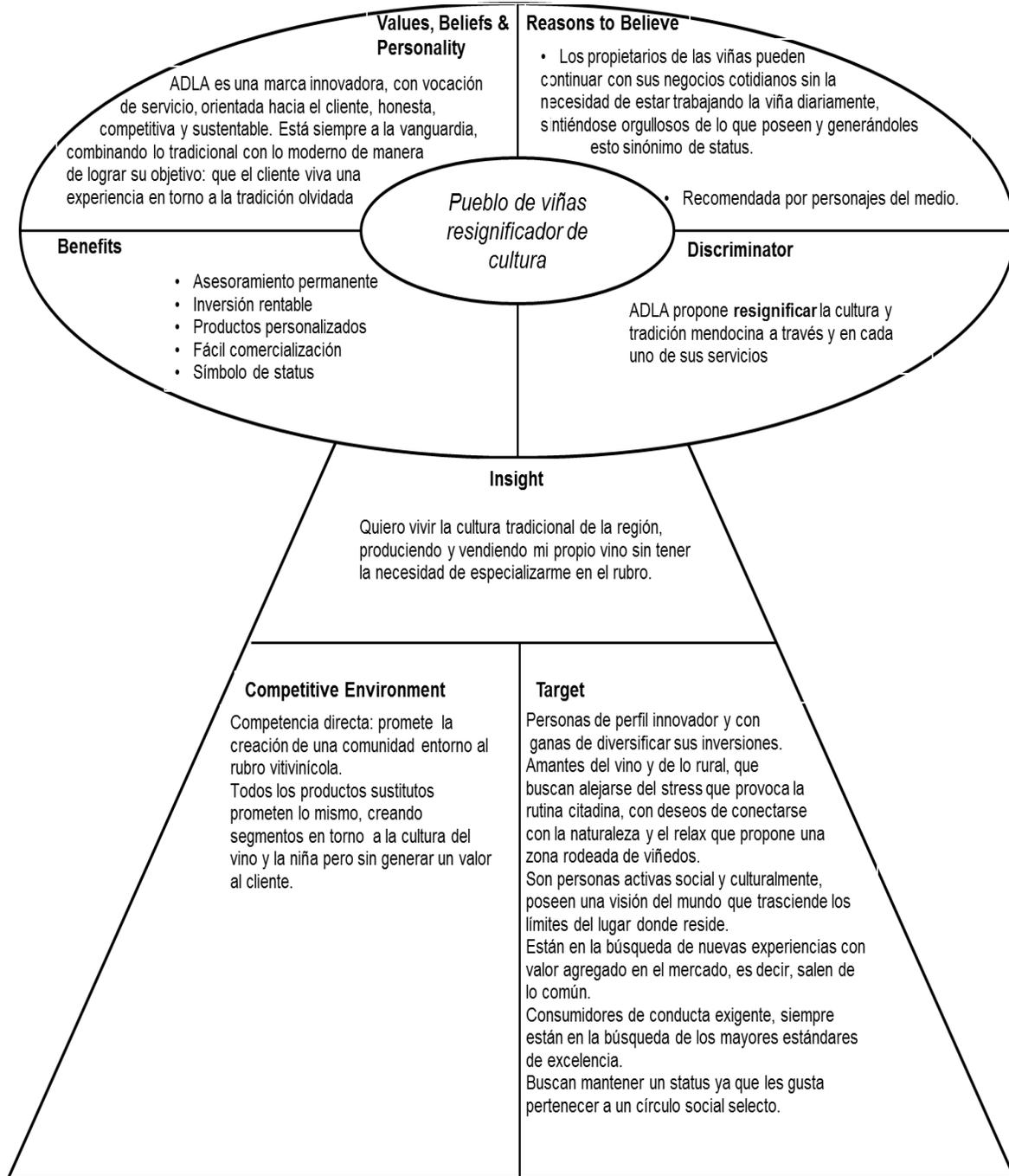


#### 9.6.5. BRAND POSITIONING STATEMENT

“Para todos los hombres y mujeres, mayores de 30 años de la Argentina y del mundo, que tienen ganas de realizar una inversión y de vivir una experiencia distinta, Alma de los Andes es el primer Pueblo de Viñas en ofrecer un servicio integral al cliente, resignificando y reviviendo la cultura tradicional de la región”.



## 9.6.6. BRAND KEY MODEL





## 9.7. MODELO AIDA

<p><b>ATENCIÓN</b></p>	<p><b>Difusión</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Campaña Word to Mouth</li> <li>● Convenio con empresas productoras de insumos para vinos y agrícolas.</li> <li>● Alianzas estratégicas con revistas de vinos y productos complementarios como habanos.</li> <li>● Social Media: Facebook y Twitter como herramienta B2C, LinkedIn como B2B. Instagram B2B / B2C para mostrar el lugar.</li> </ul>
<p><b>INTERÉS</b></p>	<p><b>Inspiración</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrategias de social media.</li> <li>● Promociones para visitar el lugar y conocerlo.</li> <li>● Promociones creativas en Aeropuertos Internacionales.</li> </ul>
<p><b>DESEO</b></p>	<p><b>Engagement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Social Media.</li> <li>● E-Marketing.</li> <li>● Visitas guiadas por el lugar.</li> <li>● Degustación de vinos.</li> <li>● Eventos de lanzamiento de</li> </ul>



		<p>productos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Web Site: cuenta con información actualizada en diferentes idiomas y posibilidad de contacto permanente. Todas las consultas son respondidas en las siguientes 2 horas de haber recibido el mensaje.</li></ul>
<b>ACCIÓN</b>	<b>Conversión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marketing directo.</li><li>• Visitas de ejecutivos de cuenta.</li><li>• Lead Nurturing.</li><li>• Capacitaciones constantes sobre el rubro.</li><li>• Sitio web que permite que cada usuario del hotel, bodega y demás instalaciones, pueda registrarse, al inicio se encuentran algunas preguntas que de ser respondidas pueden ayudar a la mejor atención, además de los datos principales figuran: cepa de preferencia, comida, perfume (esto tiene como fin ambientar la habitación</li></ul>



		<p>en caso de ser huésped), color, etc. Aquí también puede volcar opiniones sobre mejoras, hacer reservas, conocer el menú del día, eventos a realizar, etc.</p>
RELACIONAMIENT O	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• El servicio por sí solo es el medio de relacionamiento con el cliente. Es importante la relación con el propietario de las viñas como con el cliente asiduo que solo utiliza los servicios anexos.</li><li>• Los miembros del pueblo de viña tendrán asignado un asesor general que les proveerá toda la información en el momento que lo necesiten. El mismo hará de intermediario con el equipo técnico.</li><li>• Servicio Posventa: constante comunicación con los nuevos servicios que se incorporan en el negocio.</li><li>• Manejo de base de datos:</li></ul>



		<p>para fechas importantes y eventos especiales se enviarán e-mails a los clientes reales y prospectos con saluciones, invitaciones y promociones especiales, según lo disponga la fecha.</p>
--	--	---

## 9.8. PLAN DE MEDIOS



**EL CONOCEDOR**



\* Ver Visual de Medios en página 156.

\* Ver Presupuesto de Marketing y Comunicación en página 159.



# PLAN DE RECURSOS HUMANOS 2015

Alc. 13,8% by Vol.



ALMA DE LOS ANDES  
PRIVATE VINES

Malbec 2008  
Mendoza Argentina



## 10. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El área de Human Capital es transversal a toda la empresa y como tal es quien colabora en la planificación estratégica y es parte de todas las implementaciones que se hagan en la empresa donde intervenga el capital humano.

El recurso más importante del que disponen las empresas son sus empleados. Puesto que constituyen el elemento más importante, resulta de gran importancia la definición de la política de personal en cualquier organización. Cobra mayor relevancia en el caso de empresas de servicio, ya que el producto resulta inseparable de la persona que lo presenta.

El plan de recursos humanos, trata de analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: definición de capacidades, organización funcional, dimensión y estructura de la plantilla, selección, contratación y capacitación de personal, y todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa.

Los puntos que se desarrollarán en el plan son:

- Misión y valores del área de recursos humanos
- Dimensiones de la plantilla
- Funciones a desarrollar
- Perfil del puesto
- Sistemas de coordinación y de organización
- Selección y contratación de personal
- Política salarial
- Política de formación
- Condiciones laborales



En el plan debe constar, tanto la estrategia de recursos humanos, que irá aplicándose y cobrando sentido con el crecimiento de la empresa, como la definición de funciones o puestos y los perfiles con los que se cubrirán desde la puesta en marcha de la actividad.

## 10.1. MISIÓN Y VALORES

- MISIÓN

Se establece que la misión del Departamento de Human Capital de Alma de los Andes debe ser el logro del equipo compuesto por el capital humano mejor capacitado, especializado, motivado e implicado en todos los proyectos y en el objetivo general de la organización. Impulsando su eficacia para el mantenimiento y desarrollo del liderazgo de ADLA en el sector.

Para esto se deberá hacer hincapié en los siguientes aspectos:

- Trabajo en Equipo: debido que la empresa brinda un servicio integral, todas las áreas deben trabajar sistémicamente. Interrelacionando las distintas profesiones y especialidades de manera de lograr un trabajo conjunto.

- Al servicio de la empresa: espíritu de servicio y colaboración al colaborador interno y a la empresa en su conjunto. Esto implica ofrecer un servicio próximo e individual a cada miembro de la organización sin perder el objetivo general y prioridades de la empresa. De esta manera se crea un ambiente de consistencia, coherencia y unidad de sentido de la actividad del capital humano de la empresa.



- Impulsar la eficacia para desarrollar y mantener el liderazgo: Alma de los Andes es una empresa líder en la calidad de su servicio, donde la mayoría de sus colaboradores internos tienen contacto con el cliente, respaldada por un buen sistema de gestión de personas donde las capacitaciones son constantes y los incentivos son parte de la política corporativa.

- VALORES

Junto a la misión se definen los valores del Departamento de Human Capital. El motivo de formular valores propios del área pero en consonancia con los generales, se debe a que se genera mayor espíritu de equipo y se crea una guía de actitudes y de perfiles profesionales y personales que ayudan al logro del bienestar de los colaboradores en la empresa.

Los valores se definen en base a cómo quiere el área de H.C. ser percibido por el resto de la organización.

- Enfocados hacia los objetivos del negocio.
- Preocupados por mejorar la eficacia y calidad del servicio.
- Adaptables a la evolución del negocio.
- Orientados al colaborador interno, su bienestar y motivación.
- Con conocimiento total y global de la empresa y su organización.
- Sensibles al cliente externo.
- Con visión de empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Comunicadores de la cultura y valores de ADLA.
- Comprometidos y con conciencia de equipo.

Estos valores deben transformarse en conductas de manera que puedan cumplirse de la manera esperada. Las conductas deben ser explicitadas,



compartidas e impulsadas por la dirección. Es imprescindible respaldar los valores con comportamientos.

## 10.2. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL

Se debe realizar un análisis de las distintas tareas y actividades que se van a llevar a cabo para el correcto desarrollo de la actividad empresarial. Con este análisis se podrá definir el número de trabajadores que serán necesarios, cuál será la organización interna de la empresa, cómo se realizará la selección de personal y qué modalidades de contratación serán las más convenientes.

Horario interno de Alma de los Andes: la apertura será a las 7:00 hs. y el cierre a las 0:00 hs.

Horario para clientes: la apertura será a las 8:00 hs. y el cierre a las 23:00 hs.

Los días de funcionamiento serán de lunes a lunes tanto para cliente interno como para el cliente externo, permitiendo flexibilidad de acceso a las instalaciones, tanto para la entrada de mercancía como para la expedición de la misma.

Por lo tanto, la bodega (producción) estará abierta 12 horas diarias de lunes a sábado, lo cual influirá directamente en las necesidades del personal.

En el plan estratégico del proyecto se describieron los distintos servicios que ofrecerá ADLA y se especificaron, tanto para estos servicios ofertados por la empresa como para la realización de aquellas actividades precisas para el correcto funcionamiento de la misma, las necesidades de personal para cada una.



A continuación se resumen los distintos servicios y actividades junto con el personal requerido.

- Dirección

La dirección de la empresa será llevada a cabo por profesionales con alto grado de capacitación en el rubro. Serán los encargados de la formulación de los objetivos y el desarrollo de las estrategias anuales a implementar para llevar adelante el negocio.

- 1 Director Ejecutivo (disponible tiempo completo)
- 1 Director de Planeamiento Estratégico (disponible tiempo completo)
- 1 Director de Marketing (disponible tiempo completo)
- 1 Director de Comunicación (disponible tiempo completo)

- Gerencia

Todas las áreas poseen un gerente quien se encarga de planificar, controlar y supervisar el área, y el cumplimiento de los objetivos, evaluando los resultados alcanzados y sugerir nuevos métodos de mejora por área.

- 1 Gerente Comercial (disponible tiempo completo)
- 1 Gerente de Human Capital (disponible tiempo completo)
- 1 Gerente de Administración y Finanzas (disponible tiempo completo)
- 1 Gerente de Producción (disponible tiempo completo)
- 1 Gerente de Calidad (disponible tiempo completo)

- Jefaturas

Algunas áreas que necesitan ser coordinadas por jefes, respondiendo a gerentes o directores dependiendo de la tarea, juegan un rol primordial ya que son los que están en contacto directo con los puestos operativos.



- Jefe de Investigación y desarrollo (disponible tiempo parcial)
- Jefe de Seguridad e Higiene (disponible tiempo parcial)
- Jefe de Informática (disponible tiempo completo)
- Jefe de Bodega (disponible tiempo completo)
- Jefe de Operaciones (disponible tiempo completo)

- Bodega y viñedos

El servicio de la bodega para producir vinos se estima que será el de mayor demanda de toda la oferta de la empresa, puesto que se ha diseñado principalmente para ofrecer este servicio. Se incluye el personal necesario para la producción vinícola. Puesto que la actividad a realizar es la de elaboración del producto será realizada por el mismo personal que se encargará de mantener los viñedos.

- 5 operarios por turno (se establecerán dos turnos diarios)
- 1 encargado (que estará presente en las horas de mayor demanda)
- 1 enólogo (que estará disponible cuando se lo precise)
- 1 ingeniero agrónomo (que estará presente cuando se lo precise)

- Hotel Spa

Se espera gran demanda en el servicio de hotelería ya que es un servicio complementario al de la bodega. Se establece el personal necesario para la atención del mismo.

- 1 recepcionista por turno (se establecerán 2 turnos: diurno y nocturno)
- 2 masajistas (disponibles cuando se los necesite)

- Restaurante



También como servicio complementario, se espera que la demanda del mismo sea elevada. Como personal necesario se establece:

- 1 jefe de cocina (disponible full time)
- 5 ayudantes de cocina (disponibles full time)
- 1 recepcionista (se establecerán dos turnos diarios)
- 5 mozos (se establecerán dos turnos diarios)

- Informes de gestión

El personal necesario para diseñar los informes en función a las necesidades de cada cliente y para su posterior actualización, así como para el control del sistema de gestión de los almacenes y de los equipos informáticos de la empresa.

- 2 ingenieros informáticos (se establecerán dos turnos diarios)

- Servicio de atención al cliente y gestión administrativa

Será necesario contar para las tareas administrativas, comerciales y para la recepción de pedidos.

- 1 auxiliar administrativo para la recepción de pedidos y para la gestión de datos de facturación (se establecerá un solo turno diario)
- 5 ejecutivos de cuenta que realicen las tareas comerciales y de gestión (disponibles cada vez que el cliente lo precise)

- Servicio de limpieza y mantenimiento de las instalaciones

Para asegurar el correcto funcionamiento de la calidad del servicio y del producto, se tercerizará el servicio de mantenimiento. El servicio de limpieza se contratará por hora, realizándose a partir de las 20:00 hs. de lunes a viernes.



## 10.3. PERFILES Y PUESTOS REQUERIDOS

### PUESTOS DIRECTIVOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Director Ejecutivo
RESPONSABLE A CARGO		Matías Bertona
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinícola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
MISIÓN DEL PUESTO		Lograr que todas las áreas puedan funcionar de manera interrelacionada de manera de poder cumplir con los objetivos establecidos. Supervisión de todas las áreas para conocer la necesidad de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación.
DATOS DEL PUESTO	Denominación	CEO
	Departamento al que pertenece	
	Formación académica	Titulación universitaria superior, Titulación de Posgrado o Maestría.
	Formación complementaria (deseable)	Se valoran especializaciones en administración de empresas.
	Experiencia mínima	tres años
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Ingles, Portugues
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet
	Retribución mensual (neto)	60,000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo, es decir, ocho horas diarias de lunes a
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
CONTENIDOS DEL PUESTO	Tareas cotidianas	Planeamiento, organización, dirección y control de la empresa en su conjunto. Toma de decisiones, resolución de problemas y gestión de conflictos. Mantenimiento regular y eficiente de las operaciones del negocio. Contratar todas las posiciones gerenciales. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO	Manejo de dinero, títulos o documentos e	SI . Documentos confidenciales, sobre inversiones, lanzamientos, campañas, promociones.
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	SI
	Uso de materiales	SI
RELACIONES INTERPERSONALES	Internas	Toda la empresa
	Externas	Mapa de públicos
SUPERVISIÓN	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Alejandra Laborda / Directora de Marketing, Comunicaciones y Planificación Estratégica / Jefe de Viñedo / Jefe de Operaciones
	Nombre y puesto de jefe inmediato	NO
PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)	Orientación al cliente	4
	Comunicación	4
	Conocimiento de la industria y del mercado	4
	Innovación	4



DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Director de Marketing
RESPONSABLE A CARGO		Alejandra Laborda Unzueta
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>		
	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinícola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
		Creación de valor económico, social y ambiental.
<b>DATOS DEL PUESTO</b>		
	Denominación	Director de Marketing
	Departamento al que pertenece	Marketing
	Formación académica	Titulación universitaria superior. Titulación de Posgrado o Maestría.
	Formación complementaria (deseable)	Se valoran especializaciones en marketing y desarrollo de negocios.
	Experiencia mínima	tres años
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Inglés, Portugués
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet, CRM, Social Media.
	Retribución mensual (neto)	40.000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo;
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
<b>CONTENIDOS DEL PUESTO</b>		
	Tareas cotidianas	Desarrollo e implementación de estrategias de marketing a corto y mediano plazo. Desarrollo de marca. Inteligencia Competitiva. Publicidad. Promoción de ventas. Exposiciones. Investigación de mercado.
<b>RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO</b>		
	Manejo de dinero, títulos o documentos a	SI. Documentos confidenciales, sobre inversiones, lanzamientos, campañas, promociones.
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	SI
	Uso de materiales	SI
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
	Internas	Toda la empresa
	Externas	Mapa de públicos
<b>SUPERVISIÓN</b>		
	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Gte. Administrativo / Gte. Comercial / Jefe de I+D
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Matias Bertona
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)</b>		
	Orientación al cliente	4
	Comunicación	4
	Conocimiento de la industria y del mercado	4
	Innovación	4



DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Director de Comunicaciones
RESPONSABLE A CARGO		Alejandra Laborda Unzueta
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinícola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
MISIÓN DEL PUESTO		Lograr que toda la empresa se encuentre en constante comunicación interna y externa de manera de tener coherencia en la identidad e imagen corporativa.
DATOS DEL PUESTO	Denominación	DirCom
	Departamento al que pertenece	Comunicación
	Formación académica	Titulación universitaria superior. Titulación de Posgrado o Maestría.
	Formación complementaria (deseable)	Se valoran especializaciones en comunicación institucional e imagen corporativa.
	Experiencia mínima	tres años
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Inglés, Portugués
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet, Illustrator.
	Retribución mensual (neto)	40.000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir,
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
CONTENIDOS DEL PUESTO	Tareas cotidianas	Desarrollo e implementación de estrategias de comunicación interna a corto y mediano plazo. Relaciones Públicas. Organización de eventos.
RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO	Manejo de dinero, títulos o documentos afines	SI. Documentos confidenciales, sobre inversiones, lanzamientos, campañas,
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	SI
	Uso de materiales	SI
RELACIONES INTERPERSONALES	Internas	Toda la empresa
	Externas	Mapa de públicos
SUPERVISIÓN	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Gte. De Human Capital
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Matias Bertona
PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)	Orientación al cliente	4
	Comunicación	4
	Conocimiento de la industria y del mercado	4
	Innovación	4



DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Director de Planeamiento Estratégico
RESPONSABLE A CARGO		Matías Bertona / Alejandra Laborda Unzueta
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinicola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
MISIÓN DEL PUESTO		Poder establecer estratégicamente los pasos a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
DATOS DEL PUESTO	Denominación	
	Departamento al que pertenece	Planeamiento Estratégico
	Formación académica	Titulación universitaria superior. Titulación de Posgrado o Maestría.
	Formación complementaria (deseable)	Se valoran especializaciones en administración de empresas y estrategia competitiva.
	Experiencia mínima	tres años
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Inglés, Portugues
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet, Prezi.
	Retribución mensual (neto)	40.000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir,
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
CONTENIDOS DEL PUESTO	Tareas cotidianas	Creación de oportunidades de desarrollo de nuevos esquemas de funcionamiento para lograr ventajas competitivas.
RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO	Manejo de dinero, títulos o documentos afines	SI. Documentos confidenciales, sobre inversiones, lanzamientos, campañas,
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	SI
	Uso de materiales	SI
RELACIONES INTERPERSONALES	Internas	Toda la empresa
	Externas	NO
SUPERVISIÓN	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Gte. De Producción / Gte. De Calidad
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Matías Bertona
PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)	Orientación al cliente	4
	Comunicación	4
	Conocimiento de la industria y del mercado	4
	Innovación	4



## PUESTOS GERENCIALES

DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Gerente de Human Capital
RESPONSABLE A CARGO		
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinicola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
MISIÓN DEL PUESTO		Integración de los colaboradores de la organización, como parte fundamental de la empresa, permitiendo el desarrollo continuo para el logro de los objetivos propuestos.
DATOS DEL PUESTO	Denominación	Gte. De Human Capital
	Departamento al que pertenece	Human Capital
	Formación académica	Titulación universitaria superior.
	Formación complementaria (deseable)	Se valoran especializaciones en administración de Recursos Humanos
	Experiencia mínima	dos años
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Ingles, Portugues
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet
	Retribución mensual (neto)	25,000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir, ocho horas diarias de lunes a
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
CONTENIDOS DEL PUESTO	Tareas cotidianas	Comunicación interna en todos los niveles. Reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal. Capacitación y entrenamiento. Supervisión de pasivos laborales del personal activo. Control de políticas a seguir. Planificación, organización y verificación de la eficiencia en los subsistemas de RR.HH. en la empresa. Establecimientos y desarrollo del plan de RR.HH. determinando qué tareas han de realizarse y quién ha de hacerlas. Hacerse cargo de las prestaciones de Ley d elos trabajadores. Control de asistencia y puntualidad. Pago de nómina. Despido del personal en caso necesario. Estar pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimientos y ascensos.
RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO	Manejo de dinero, títulos o documentos a	Si. Manejo de presupuesto anual.
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	NO
	Uso de materiales	SI
RELACIONES INTERPERSONALES	Internas	Toda la organización
	Externas	ART / Sindicatos / Empresas de Capacitación / Eventos
SUPERVISIÓN	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Analistas de H.C.
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Alejandra Laborda Unzueta / DirCom
PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)	Orientación al cliente	3
	Comunicación	3
	Conocimiento de la industria y del mercado	3
	Innovación	3



DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Gerente Administrativo Financiero
RESPONSABLE A CARGO		
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinícola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
MISIÓN DEL PUESTO		Dirigir y supervisar el pleno cumplimiento de los sistemas, normas, políticas y procedimientos administrativos, contables y financieros, así como los registros y controles necesarios que garanticen la capacidad (rentabilidad) económica y financiera de la organización.
DATOS DEL PUESTO	Denominación	Gte. Administrativo Financiero
	Departamento al que pertenece	Administración y Finanzas
	Formación académica	Titulación universitaria superior.
	Formación complementaria (deseable)	Se valoran especializaciones en administración de empresas y contabilidad
	Experiencia mínima	dos años
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Inglés, Portugués
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet
	Retribución mensual (neto)	25.000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir, ocho horas diarias de lunes a viernes.
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
CONTENIDOS DEL PUESTO	Tareas cotidianas	Normas, políticas y procedimientos para el mejor funcionamiento de las actividades relacionadas con la administración y contabilidad de la organización. Formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual. Elaboración y control de presupuestos. Pagos a proveedores, pagos de servicios, aportes, asignaciones, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, y otras asignaciones especiales. Elaboración de informe y análisis de estados financieros para su presentación a la Gerencia General. El análisis de datos financieros. Transformación de datos financieros a una forma que puedan utilizarse para controlar la posición financiera de la empresa, a hacer planes para financiamientos futuros, evaluar la necesidad para incrementar la capacidad productiva y a determinar el financiamiento adicional que se requiera. Determinación de la estructura de activos de la empresa. Composición y activos que determinan el balance de la empresa. Fijación de la estructura de capital. Determinación de fuentes de financiamiento a corto o largo plazo. Evaluación de la posición financiera de la empresa. Adquisición de financiamiento a corto plazo. Adquisición de activos fijos. Distribución de utilidades. Diagnóstico financiero.
RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO	Manejo de dinero, títulos o documentos	SI. Manejo de presupuesto total.
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	NO
	Uso de materiales	SI
RELACIONES INTERPERSONALES	Internas	Human Capital / Directores Ejecutivo / Director de Mkt, Com. Y Plan. Estratégico
	Externas	Proveedores
SUPERVISIÓN	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Contadores / Analistas financieros / Analistas de Compras
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Alejandra Laborda Unzueta / Marketing
PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)	Orientación al cliente	3
	Comunicación	3
	Conocimiento de la industria y del mercado	3
	Innovación	3



DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Gerente Comercial
RESPONSABLE A CARGO		
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinícola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
MISIÓN DEL PUESTO		Acompañamiento y liderazgo al equipo comercial. Debe dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas.
DATOS DEL PUESTO	Denominación	Gte. Comercial
	Departamento al que pertenece	Comercial
	Formación académica	Titulación universitaria superior.
	Formación complementaria (deseable)	Se valoran especializaciones en marketing y comercialización
	Experiencia mínima	dos años
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Ingles, Portugues
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office, Internet , CRM
	Retribución mensual (neto)	25.000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir, ocho horas diarias de lunes a viernes.
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
CONTENIDOS DEL PUESTO	Tareas cotidianas	Preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles. Establecer metas y objetivos. Calcular la demanda y pronosticar las ventas. Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño. Compensar, motivar y guiar las fuerzas de venta. Conducir el análisis de costo de ventas.
RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO	Manejo de dinero, títulos o documentos a	Si. Manejo de presupuesto anual.
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	NO
	Uso de materiales	SI
RELACIONES INTERPERSONALES	Internas	Marketing
	Externas	Clientes
SUPERVISIÓN	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Ejecutivos de Cuenta / Servicio de Atención al Cliente
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Alejandra Laborda Unzueta / Marketing
PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)	Orientación al cliente	3
	Comunicación	3
	Conocimiento de la industria y del mercado	3
	Innovación	3



DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Gerente de Producción
RESPONSABLE A CARGO		
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinícola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
MISIÓN DEL PUESTO		Debe hacerse cargo de todo lo referido al proceso productivo, para lograr eficiencia y calidad en el producto final.
DATOS DEL PUESTO	Denominación	Gte. De Producción
	Departamento al que pertenece	Producción
	Formación académica	Titulación universitaria superior.
	Formación complementaria (deseable)	Se valoran especializaciones en administración de empresas, ingeniería industrial
	Experiencia mínima	dos años
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Ingles, Portugues
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet
	Retribución mensual (neto)	25.000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir, ocho horas diarias de lunes a viernes.
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
CONTENIDOS DEL PUESTO	Tareas cotidianas	Responsable del funcionamiento del área. Encargado de supervisar que dentro de un proceso productivo se cumpla con los objetivos y con el plan de producción dando soluciones a problemas presentados a la mayor brevedad posible garantizando que las personas a su cargo se comprometan con sus funciones, y las cumplan a cabalidad. Planificación de recursos productivos. Planeamiento a corto y mediano plazo para progreso del área productiva. Seguimiento a la evolución tecnológica. Informe sobre evolución de los índices de productividad, las acciones realizadas en el período y el conjunto de recomendaciones deseables para la mejora del período siguiente. Coordinación y supervisión de todos los detalles administrativos, económicos y técnicos de la producción. Supervisión de todas las acciones del grupo de producción.
RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO	Manejo de dinero, títulos o documentos	SI. Manejo de presupuesto anual.
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	NO
	Uso de materiales	SI
RELACIONES INTERPERSONALES	Internas	Planeamiento Estratégico / Calidad / Administración / Comercial
	Externas	Clientes
SUPERVISIÓN	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Enólogos / Operarios
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Matías Bertona / CEO. Plan. Estratégico
PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)	Orientación al cliente	3
	Comunicación	3
	Conocimiento de la industria y del mercado	3
	Innovación	3



DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Gerente de Calidad
RESPONSABLE A CARGO		
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinicola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
MISIÓN DEL PUESTO		Proyectar, desarrollar, implantar y evaluar el modelo de la Calidad Total.
DATOS DEL PUESTO	Denominación	Gte. De Calidad
	Departamento al que pertenece	Calidad
	Formación académica	Titulación universitaria superior.
	Formación complementaria (deseable)	Se valoran especializaciones en enología
	Experiencia mínima	dos años
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Ingles, Portugues
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet
	Retribución mensual (neto)	25,000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientas sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir, ocho horas diarias de lunes a viernes.
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
CONTENIDOS DEL PUESTO	Tareas cotidianas	Gestiona el Sistema de Calidad y dirige su implantación y evaluación. Prepara, desarrolla y distribuye el Manual de Calidad. Aprueba y distribuye los procedimientos técnicos, identifica y registra cualquier problema relacionado con la calidad y recomienda soluciones. Contacta con los clientes respecto a las desviaciones de calidad de los productos servidos. Atiende al representante designado por el cliente. Le facilita la documentación, ensayos, etc, relacionados con la calidad para que pueda constatar que el sistema técnico es efectivo. Organización del flujo de información de la calidad y, evidentemente, evaluar el producto en el mercado y, de ahí, obtener el análisis de su calidad. Administrar el tiempo de trabajo de los operarios y evaluar el desempeño de cada uno de ellos y evaluar la calidad de su producción.
RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO	Manejo de dinero, títulos o documentos a	Si. Manejo de presupuesto anual.
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	NO
	Uso de materiales	SI
RELACIONES INTERPERSONALES	Internas	Planeamiento Estratégico / Producción / Administración / Marketing
	Externas	Clientes
SUPERVISIÓN	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Matías Bertona / CEO, Plan. Estratégico
PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)	Orientación al cliente	3
	Comunicación	3
	Conocimiento de la industria y del mercado	3
	Innovación	3



## MANDOS MEDIOS

DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Jefe de Sistemas
RESPONSABLE A CARGO		
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinicola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
MISIÓN DEL PUESTO		Planear, organizar, establecer y mantener en operación, los sistemas de información y el equipo de computos de las diferentes áreas administrativas que permitan el adecuado desempeño, modernización y simplificación del procesamiento de datos institucionales.
DATOS DEL PUESTO	Denominación	Jefe de IT
	Departamento al que pertenece	Sistemas
	Formación académica	Titulación universitaria superior.
	Formación complementaria	Se valoran especializaciones en IT
	Experiencia mínima	un año
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Ingles, Portugues
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet
	Retribución mensual (neto)	17.000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir, ocho horas diarias de lunes a viernes.
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
CONTENIDOS DEL PUESTO	Tareas cotidianas	Determina normas y procedimientos del uso de HW y SW. Mantener al día las copias de Seguridad y la Seguridad de la Información en la Institución. Realiza flujogramas de procesos, normas y procedimientos de Sistemas. Asegurar el buen funcionamiento de los sistemas informáticos de acuerdo a los objetivos, la misión y visión de la institución. Administrar la configuración de la red local y de los Centros de Operación. Asegurar la conectividad de voz y datos entre los servicios y estaciones de trabajo de toda la fundación. Asegurar que se de la comunicación electrónica institucional a nivel nacional e internacional. Administrar la infraestructura de sistemas de cómputo y redes. Supervisar el oportuno mantenimiento preventivo y correctivo del equipo de cómputo. Establecer políticas institucionales en materia de licencias de uso del software. Mantener la integridad de datos y sistemas de información institucionales.
RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO	Manejo de dinero, títulos o documentos afines	NO
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	NO
	Uso de materiales	NO
RELACIONES INTERPERSONALES	Internas	Toda la empresa
	Externas	Proveedores
SUPERVISIÓN	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Analistas de Sistemas
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Matías Bertona / CEO
PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)	Liderazgo participativo	4
	Entrenador	4
	Conocimiento de la industria y del mercado	2
	Trabajo en equipo	4



DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Jefe de Bodega
RESPONSABLE A CARGO		
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>		
Nombre	Alma de los Andes	
Sector	Vitivinícola	
Actividad	Producción	
Número de empleados	43	
Delegaciones	2	
Contacto y cargo	XXXX	
Teléfonos	XXXX	
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
	Administración la bodega siendo responsable en la recepción, almacenamiento y distribución de los bienes adquiridos por el compra.	
<b>DATOS DEL PUESTO</b>		
Denominación	Jefe de Bodega	
Departamento al que pertenece	Producción	
Formación académica	Titulación universitaria superior.	
Formación complementaria	Se valoran especializaciones en ingeniería agrónoma	
Experiencia mínima	un año	
Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Ingles	
Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina	
Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet	
Retribución mensual (neto)	17.000,00	
Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientas sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir, ocho horas diarias de lunes a viernes.	
Horarios	Jornada completa	
Tipo de contrato	Contrato indefinido	
<b>CONTENIDOS DEL PUESTO</b>		
Tareas cotidianas	Responsable de la adquisición de materias primas e insumos necesarios en la fabricación de productos. Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de las materias primas e insumos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago. Realizar un control de inventarios diarios para que el este enterado de que se estaagotando o que productos tiene en mayor cantidad. Recibir y verificar los productos que ingresan. Diligenciar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía. Realizar los reportes respectivos al jefe de compra y venta y al contador para poder contar con la autorización de estos. Reportar al departamento de logística si al momento de la descarga detecta daños en los productos tales como humedad, empaques dañados, problemas de infestación, faltantes o sobrantes. Revisar que el almacenaje de los productos si sean los adecuados.	
<b>RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO</b>		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines	NO	
Confidencialidad de la información	SI	
Sobre bienes	NO	
Uso de materiales	NO	
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
Internas	Producción / Calidad / CEO	
Externas	Proveedores	
<b>SUPERVISIÓN</b>		
Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Operarios de bodega	
Nombre y puesto de jefe inmediato	Gte. De Producción	
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)</b>		
Liderazgo participativo	4	
Entrenador	4	
Conocimiento de la industria y del mercado	2	
Trabajo en equipo	4	



DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Jefe de Operaciones
RESPONSABLE A CARGO		
DATOS DE LA EMPRESA	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinícola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
MISIÓN DEL PUESTO		Dirigir, planear y coordinar las actividades de la compañía logrando una sinergia en el equipo de trabajo.
DATOS DEL PUESTO	Denominación	Jefe de Operaciones
	Departamento al que pertenece	Producción
	Formación académica	Titulación universitaria superior.
	Formación complementaria	Se valoran especializaciones en administración o ingeniería
	Experiencia mínima	un año
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Inglés
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet
	Retribución mensual (neto)	17.000,00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientas sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir, ocho horas diarias de lunes a viernes.
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
CONTENIDOS DEL PUESTO	Tareas cotidianas	Consolidar pedidos de acuerdo a los requerimientos del cliente. Manejo de operaciones de cargue y descargue, para poder verificar en que estado se envía y se recibe la mercancía. Almacenar los productos aplicando normas, técnicas e higiene para evitar su deterioro. Preparar la carga de acuerdo con su naturaleza, método de transporte y destino. Diligenciar los documentos según las normas y procedimientos establecidos por la empresa. Mantener actualizado el control de los inventarios registrando las entradas y salidas de la mercancía.
RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO	Manejo de dinero, títulos o documentos afines	NO
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	NO
	Uso de materiales	NO
RELACIONES INTERPERSONALES	Internas	Producción / Calidad / CEO
	Externas	Proveedores
SUPERVISIÓN	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	Operarios
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Gte. De Producción
PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)	Liderazgo participativo	4
	Entrenador	4
	Conocimiento de la industria y del mercado	2
	Trabajo en equipo	4



DENOMINACIÓN DEL PUESTO RESPONSABLE A CARGO		Jefe de I+D
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>		
Nombre		Alma de los Andes
Sector		Vitivinicola
Actividad		Producción
Número de empleados		43
Delegaciones		2
Contacto y cargo		XXXX
Teléfonos		XXXX
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
		Mejorar la competitividad de la organización a través de la optimización de sus procesos y la creación e innovación de productos que satisfagan las necesidades de los clientes, impulsar e innovar el desarrollo de nuevas líneas, mejoramiento continuo de productos y procesos de producción actual que garanticen mantener los estándares de calidad de la compañía y la eficiencia
<b>DATOS DEL PUESTO</b>		
Denominación		Jefe de I+D
Departamento al que pertenece		Marketing
Formación académica		Titulación universitaria superior.
Formación complementaria		Se valoran especializaciones en química
Experiencia mínima		un año
Idiomas		Nivel avanzado oral y escrito: Español, Ingles
Ubicación geográfica		Mendoza, Argentina
Paquetes informáticos		Conocimientos en Microsoft Office e Internet
Retribución mensual (neto)		17,000,00
Jornada		Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir, ocho horas diarias de lunes a viernes.
Horarios		Jornada completa
Tipo de contrato		Contrato indefinido
<b>CONTENIDOS DEL PUESTO</b>		
Tareas cotidianas		Investigación: Análisis e interpretación de resultados a través de conocimientos adquiridos en la formación profesional, diseño de experimental, búsqueda de artículos actuales en bases de datos, determinar estado del arte, analices de productos que hay en el mercado, pruebas de laboratorio para determinar propiedades no declaradas de productos que hay en el mercado, informes técnicos de resultados y análisis estadístico experimental, determinar factores de ruido que alteran la valides de los resultados. Innovación: Investigación para obtener resultados que pueden ser aplicados a nuevos procesos o productos, identificación de problemas para hacer de ellos oportunidades que generen productos que no hay en el mercado, las investigaciones que resulten ser positivas se convierten en fuentes de innovación. Agregar valor comercial a un producto o reducir costo y/o mejorar eficiencia dentro de un proceso. Mejoramiento de productos: Búsqueda de nuevas materia primas o de igual calidad pero mejor precio, analizar y hacer seguimiento de problemas frecuentes, análisis de aspectos a mejorar y su viabilidad, búsqueda de nuevos proveedores, nuevos empaques y presentaciones. Corrección a errores más recurrentes, productos con mejores cualidades que su predecesor, mantener o mejorar la calidad del producto.
<b>RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO</b>		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		NO
Confidencialidad de la información		SI
Sobre bienes		NO
Uso de materiales		NO
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
Internas		Marketing / Calidad
Externas		NO
<b>SUPERVISIÓN</b>		
Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen		Analistas
Nombre y puesto de jefe inmediato		Alejandra Laborda Unzueta / Marketing
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)</b>		
Liderazgo participativo		4
Entrenador		4
Conocimiento de la industria y del mercado		2
Trabajo en equipo		4



DENOMINACIÓN DEL PUESTO		Jefe de Seguridad e Higiene
RESPONSABLE A CARGO		
<b>DATOS DE LA EMPRESA</b>		
	Nombre	Alma de los Andes
	Sector	Vitivinicola
	Actividad	Producción
	Número de empleados	43
	Delegaciones	2
	Contacto y cargo	XXXX
	Teléfonos	XXXX
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		
		Implementar y mantener un programa de Seguridad e Higiene en la empresa.
<b>DATOS DEL PUESTO</b>		
	Denominación	Jefe de Seguridad e Higiene
	Departamento al que pertenece	Calidad
	Formación académica	Titulación universitaria superior.
	Formación complementaria	Se valoran especializaciones en seguridad e higiene
	Experiencia mínima	un año
	Idiomas	Nivel avanzado oral y escrito: Español, Ingles
	Ubicación geográfica	Mendoza, Argentina
	Paquetes informáticos	Conocimientos en Microsoft Office e Internet
	Retribución mensual (neto)	17,000.00
	Jornada	Duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo en cómputo anual será de mil setecientos sesenta y cuatro horas, y de 40 horas semanales de trabajo efectivo; es decir, ocho horas diarias de lunes a viernes.
	Horarios	Jornada completa
	Tipo de contrato	Contrato indefinido
<b>CONTENIDOS DEL PUESTO</b>		
	Tareas cotidianas	Garantiza el funcionamiento de sistemas seguridad e higiene. Responsabilidades relacionadas a la capacitación, implementación y supervisión de normas. Detectar las necesidades de Seguridad e Higiene en cada uno de los puestos de trabajo. Mantener la base legal de Seguridad e Higiene. Implementar Programa anual de acciones y responsabilidades de Seguridad e Higiene. Impartir cursos de Seguridad e Higiene. Evaluar capacitación y acciones impartidas mediante instrumentos específicos de medición. Mantener el constante seguimiento a cada una de las acciones estipuladas en el Programa Anual de Seguridad e Higiene. Implementar estrategias de mejora para el tema de Seguridad e Higiene. Administrar documentación para cumplir los lineamientos y para liberar las inspecciones de desahogo que estas instituciones realizan.
<b>RESPONSABILIDADES ADSCRITAS AL PUESTO DE TRABAJO</b>		
	Manejo de dinero, títulos o documentos afines	NO
	Confidencialidad de la información	SI
	Sobre bienes	NO
	Uso de materiales	NO
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
	Internas	Human Capital / Producción / Calidad
	Externas	Entes reguladores
<b>SUPERVISIÓN</b>		
	Nombre de las personas a su cargo y los puestos que tienen	NO
	Nombre y puesto de jefe inmediato	Gte. De Calidad
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS PRIMARIAS (del 1 al 4)</b>		
	Liderazgo participativo	4
	Entrenador	4
	Conocimiento de la industria y del mercado	2
	Trabajo en equipo	4



#### 10.4. DISTRIBUCIÓN DE HORAS. POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN

Se establecerán las distintas formas contractuales que adoptará la empresa para cada uno de los puestos de trabajo necesarios.

Los contratos a utilizar serán contratos indefinidos a tiempo completo o a tiempo parcial en función, según lo requiera el puesto de trabajo.

En el principio se contratará el personal mínimo necesario para el desempeño de la actividad, de forma que el plan de recursos humanos se deberá replantear en función a la evolución de la empresa y de las nuevas necesidades de personal que puedan surgir.

A continuación se presenta una tabla con el horario y tipo de contrato por personal necesario.



SERVICIO	PERSONAL	HORARIO	TIPO DE CONTRATO
Dirección	CEO	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
	Director de Mkt	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
	Director de Planeamiento Estratégico	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
	Director de Comunicación	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
Gerencia	Gerente Comercial	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
	Gerente de HC	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
	Gerente de Administración y Finanzas	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
	Gerente de Producción	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
	Gerente de Calidad	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
Jefaturas	Jefe de I+D	9:00 a 13:00 hs.	Tiempo Parcial
	Jefe de S&H	9:00 a 13:00 hs.	Tiempo Parcial
	Jefe de Informática	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
	Jefe de Bodega	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo
	Jefe de Operaciones	9:00 a 19:00 hs	Tiempo Completo



SERVICIO	PERSONAL	HORARIO	TIPO DE CONTRATO
Bodega y Viñedos	Operario 1	7:00 a 13:00 hs	Tiempo Parcial
	Operario 2	7:00 a 13:00 hs	Tiempo Parcial
	Operario 3	13:00 a 19:00 hs.	Tiempo Parcial
	Operario 4	13:00 a 19:00 hs.	Tiempo Parcial
	Operario 5	7:00 a 13:00 hs o 13:00 a 19:00 hs.	Tiempo Parcial
	Encargado	7:00 a 19:00 hs.	Tiempo Completo
	Enólogo	9:00 a 18:00 hs.	Tiempo Completo
	Ingeniero Agrónomo	9:00 a 18:00 hs.	Tiempo Completo
Hotel Spa	Recepcionista 1	7:00 a 13:00 hs	Tiempo Parcial
	Recepcionista 2	7:00 a 13:00 hs	Tiempo Parcial
	Masajista 1	7:00 a 13:00 hs	Tiempo Parcial
	Masajista 2	13:00 a 19:00 hs.	Tiempo Parcial
Restaurante	Jefe de Cocina	11:00 a 22:00 hs.	Tiempo Completo
	Ayudante de cocina 1	11:00 a 15:00 hs.	Tiempo Parcial
	Ayudante de cocina 2	11:00 a 15:00 hs.	Tiempo Parcial
	Ayudante de cocina 3	11:00 a 15:00 hs. o 19:00 a 23:00 hs.	Tiempo Parcial
	Ayudante de cocina 4	19:00 a 23:00 hs.	Tiempo Parcial
	Ayudante de cocina 5	19:00 a 23:00 hs.	Tiempo Parcial
	Recepcionista 1	11:00 a 15:00 hs.	Tiempo Parcial
	Recepcionista 2	19:00 a 23:00 hs.	Tiempo Parcial
	Mozo 1	11:00 a 15:00 hs.	Tiempo Parcial
	Mozo 2	11:00 a 15:00 hs.	Tiempo Parcial
	Mozo 3	11:00 a 15:00 hs. o 19:00 a 23:00 hs.	Tiempo Parcial
	Mozo 4	19:00 a 23:00 hs.	Tiempo Parcial
	Mozo 5	19:00 a 23:00 hs.	Tiempo Parcial
Informes de gestión	Ingeniero Informático 1	8:00 a 16: 00 hs.	Tiempo Parcial
	Ingeniero Informático 2	16:00 a 22:00 hs.	Tiempo Parcial
Atención al cliente y gestión administrativa	Auxiliar administrativo	9:00 a 18:00 hs.	Tiempo Completo
	Ejecutivo de Cuenta 1	9:00 a 19:00 hs.	Tiempo Completo
	Ejecutivo de Cuenta 2	9:00 a 19:00 hs.	Tiempo Completo
	Ejecutivo de Cuenta 3	9:00 a 19:00 hs.	Tiempo Completo
	Ejecutivo de Cuenta 4	9:00 a 19:00 hs.	Tiempo Completo
Servicio de limpieza	Ejecutivo de Cuenta 5	9:00 a 19:00 hs.	Tiempo Completo
		20:00 a 22:00 hs.	Tiempo Parcial



Todo el personal de tiempo parcial, se encuentra distribuido estratégicamente de modo que todos los horarios están cubiertos. En el caso del personal que tiene la opción de uno u otro turno, será convocado en el turno donde mayor demanda haya.

Para todos los cargos operativos, los contratos son indefinidos tiempo completo o parcial, con un periodo de prueba de tres meses, de modo que si el trabajador contratado no cumple con las expectativas puestas en él, la empresa no tenga que afrontar el coste de las indemnizaciones por despido. El objetivo que busca la empresa con esto, es obtener una plantilla consolidada en el tiempo y con experiencia en el desempeño de sus funciones, de modo que se le pueda ofrecer al cliente la mayor garantía en la gestión y tratamientos de productos.

## 10.5. CANALES DE CONTRATACIÓN

La empresa requiere gran cantidad de capital humano idóneo y capacitado si se espera un óptimo funcionamiento organizacional.

La selección de capital humano es encargada a una consultora externa que se especializa en seleccionar y reclutar personal para el rubro por profesionales del área. Luego de quedar previamente seleccionados son entrevistados por el Gerente de Recursos Humanos de la empresa.

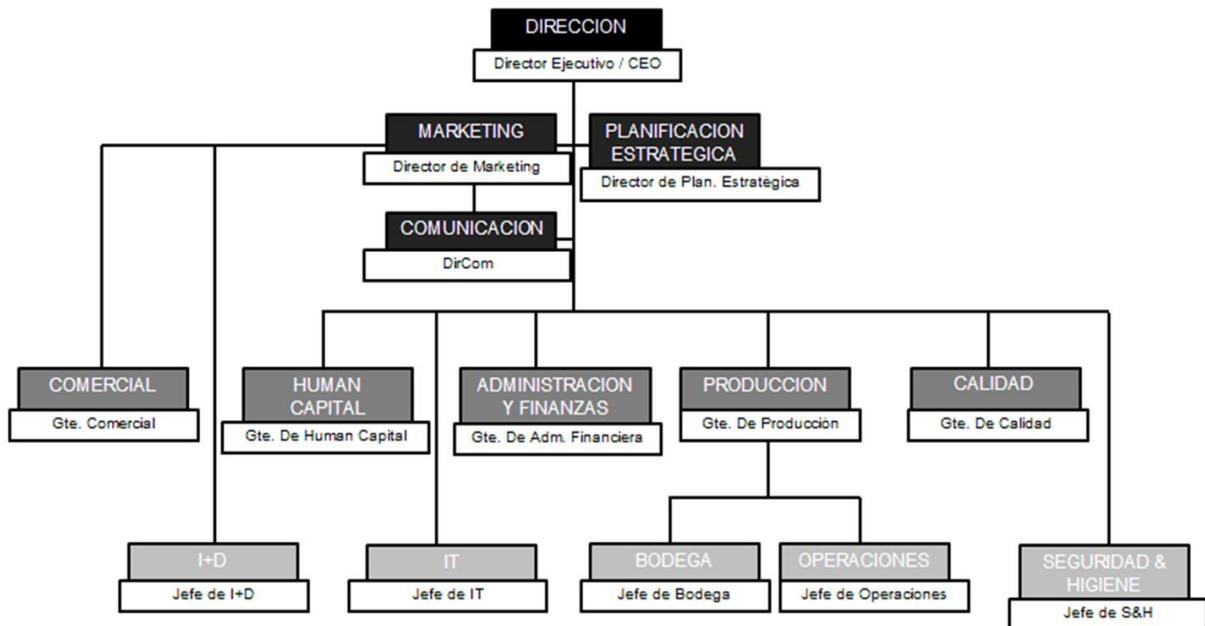
El proceso de inducción cuenta con una visita al establecimiento donde se les capacita acerca de los objetivos, misión, visión y valores de la empresa; organigrama y descripción de roles.



Es importante que el primer día, todos los empleados conozcan a los directores de área y al CEO. Esto se considera a modo de que los empleados se sientan parte de los objetivos de la empresa y no un empleado más.

## 10.6. ORGANIGRAMA

El organigrama muestra la descripción y distribución gráfica de la empresa, que refleja tanto la agrupación de departamentos como la relación entre ellos.





## 10.7. CLIMA LABORAL

Para el correcto desarrollo de la actividad empresarial, la empresa debe realizar una evaluación interna periódica prestando especial atención a los siguientes aspectos:

- Desarrollar mecanismos que favorezcan la mejora del clima laboral en la empresa
- Disponer de un sistema de seguimientos y valoración de objetivos.
- Conocer las capacidades de las personas y los recursos reales del negocio.
- Realizar un seguimiento y comunicación regular del nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Comunicar con precisión el sistema de evaluación de objetivos.
- Generar un sistema de valoración de personas que tenga en cuenta la opinión de diferentes niveles jerárquicos (360°).
- Identificar factores motivacionales.
- Establecer un sistema de incentivos que sea equitativo en relación a los objetivos.
- Establecer vías de comunicación directa y formal (reuniones, entrevistas, etc.).
- Establecer vías de comunicación directa informal (fiestas, encuentros, etc.).
- Establecer vías de comunicación indirecta (buzones de sugerencias, encuestas anónimas, etc.)



### 10.7.1. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

- ¿Qué se evalúa?
  - Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento)
  - Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
  - Potencial de desarrollo.
  
- Factores que se evalúan
  - Conocimiento del trabajo
  - Calidad del trabajo
  - Relaciones con las personas
  - Estabilidad emotiva
  - capacidad de síntesis
  - capacidad analítica

### 10.7.2. POLÍTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

- Aumentar la eficacia de los colaboradores de áreas de Operaciones, Ventas y Atención al Cliente como ventaja competitiva y para facilitar el cumplimiento de los objetivos de calidad del servicio, ventas y rentabilidad, establecidos en la propuesta de la empresa.
  
- Aumentar la identificación y el nivel de compromiso de los colaboradores internos para con la empresa, como elemento clave para impulsar la participación activa y la motivación de los mismos.



- Desarrollar el marco de Human Capital adaptado a la estructura organizativa para lograr una óptima asignación de recursos y la más rápida adecuación persona-puesto.
- Desarrollar la carrera profesional de mandos intermedios, jefes y personal predirectivo, de manera de mejorar el desempeño gerencial y facilitar la conservación del conocimiento.

### 10.7.3. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

- Comunicación Interna: la filosofía organizacional considerará a la comunicación como la columna vertebral del negocio y las relaciones humanas.

Es por esto que los gerentes de área continuamente caminarán el lugar y realizarán reuniones quincenales con los colaboradores y semanales con supervisores.

Todos tendrán la libertad de expresar sus pensamientos en estas reuniones. Se busca nutrir la organización con nuevas ideas de las personas que se encuentran en contacto directo con los clientes.

Se determina que la comunicación formal deberá ser establecida en inglés únicamente, a fin de evitar el Síndrome Babel ya que muchos de los enólogos son extranjeros.

La empresa se encargará de realizar branding interno, de manera que todo lo que se refleje en el interior de la organización sea lo mismo que perciben los clientes y el mapa de públicos en general. Por ejemplo: los directivos de la bodega, tratan a sus colaboradores internos, de la misma



manera que se espera que estos traten a los clientes. La cordialidad, el profesionalismo y el buen trato son imprescindibles y son uno de los valores que más se percibe en la cultura organizacional de ADLA.

- Comunicación Externa: todos los colaboradores se encontrarán en condiciones de informar en caso de que los asesores comerciales no se encuentren disponibles en ese momento.

Debido a que el vino producido en ADLA es de alta gama, es esencial el trato formal hacia el cliente. Por esto, los colaboradores se dirigirán hacia los clientes utilizando “Sr.,” “Sra.” Y “Srita.” Seguido del apellido. Cuando son consumidores frecuentes podrán llamarlos por el nombre de pila pero siempre con el título adelante, ejemplo: “Srita. Andrea”.

En el caso, por ejemplo, del restaurante, cada mozo tendrá asignada una zona. Es imprescindible que este se encuentre en permanente observación de sus comensales para poder detectar necesidades y satisfacerlas.



## 10.8. CÓDIGO DE ÉTICA

El código de conducta o comportamiento, hace referencia al buen funcionamiento de la empresa. Establece las reglas y principios que definen el sentido de la organización, por lo tanto establecen un marco normativo, el criterio de orientación para lo que es correcto y lo que no lo es.

En el Código Ético, es necesario especificar y dar a conocer la personalidad de la organización, su carácter propio, el proyecto común que la identifica y la diferencia de otras organizaciones. En definitiva: comunicar la imagen corporativa ante el mercado, la sociedad y sus propios miembros.

### 10.8.1. BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

En los últimos años se ha creado consenso en el mundo tanto académico como empresarial sobre los impactos positivos que produce la ética empresarial en las organizaciones y en sus objetivos: generar excedentes económicos, perdurar en el tiempo, y producir bienes y servicios que el mercado demanda.

Es así como el desempeño financiero de las compañías, al ceñirse a un código de ética y una política de gobierno corporativo, se ve beneficiado cuando su valor bursátil aumenta como producto de la confianza generada por factores como la mayor percepción de transparencia, la exigencia de códigos para solucionar los conflictos de interés, la mejor calificación y mayor diversidad interna de los órganos de gobierno.



En cuanto a la imagen de marca y su reputación, la ética se ha convertido en un factor de diferenciación de marca que construye lealtad y confianza en el consumidor, factores que se ven reflejados en el incremento de ventas, protección frente a nuevos competidores y variación del precio.

En el marco de la cultura organizacional, entendida como la manera de ser y hacer las cosas en el día a día, la ética se convierte en un ingrediente que genera un sentido de identidad, aprendizaje continuo y mecanismos de control interno. Estos mecanismos están auto-regulados a través de la implementación de un código que mediante la creación y refuerzo de valores y principios que guían comportamientos adecuados para cada situación, le dan sentido y significado a las actuaciones de la empresa y de sus miembros.

En resumen, los beneficios de la ética en la empresa, tienen impacto directo en los resultados económicos y en el balance empresa/sociedad. El verdadero reto se encuentra en la inclusión de un modelo de empresa sostenible y socialmente responsable, lo que implica un duro trabajo en la cultura organizacional y una decisión explícita comprometida de los directivos en adaptar códigos de ética y de gobierno corporativo.



---

## 10.8.2. CÓDIGO DE ÉTICA DE ADLA

Para el desarrollo del Código de Ética de Alma de los Andes, se establecerán en primer lugar principios generales para determinar, posteriormente el ámbito de aplicación del mismo, incluyendo trabajadores, clientes y proveedores. Finalmente se indicará la forma de poner en marcha cada uno de los puntos y las consecuencias de no aplicarlo.

- PRINCIPIOS GENERALES

- Corrección y honestidad

La empresa actuará en el respeto a las leyes vigentes, a la ética profesional y normativa interna. La consecución de un objetivo de interés para el grupo no puede en ningún caso justificar conductas contrarias a los principios de corrección y honestidad.

- Imparcialidad

En las relaciones que se establezcan con cualquier persona, se evitará toda discriminación por razón de edad, raza u origen étnico, nacionalidad, afinidad política, sexo, orientación sexual y estado de salud.

- Profesionalismo y desarrollo del capital humano

Se garantiza que los colaboradores internos poseerán un nivel de profesionalismo adecuado para la realización de las funciones que les sean asignadas. La organización se comprometerá a potenciar las competencias de los miembros integrantes, poniendo a su disposición los instrumentos más apropiados para la formación, la actualización y el desarrollo profesional.



---

- Confidencialidad

Se garantizará la confidencialidad de información. Se hará expresa prohibición a todos los empleados del uso de información confidencial con fines no relacionados con el ejercicio de su actividad profesional.

- Conflicto de interés

En el desarrollo de todas las actividades, la empresa se esforzará para evitar incurrir en situaciones de conflicto de interés, real o potencial. Entre los conflictos de interés se incluyen, además de los previstos por la ley, aquellos casos en que el empleado actúe persiguiendo intereses distintos a los de la empresa, para obtener beneficios a título personal.

- Transparencia de la información

Toda información difundida por la organización será completa, transparente, comprensible y precisa, permitiendo a los destinatarios disponer de todo el conocimiento necesario y suficiente para la toma de decisiones respecto a las relaciones a establecer en un futuro con la organización.

- Protección de salud

La empresa garantizará a los empleados las condiciones de trabajo que respeten la dignidad de la persona y un ambiente de trabajo seguro y saludable, ya que considera la integridad física y moral de todos sus empleados como un valor primordial.

- ÁMBITOS DE APLICACIÓN

1. Clientes

- Satisfacción y fidelidad del cliente



La organización considera de gran importancia mantener un elevado nivel de calidad en la prestación de sus servicios y obtener así la satisfacción y fidelización del cliente. Para esto se establecerán encuestas periódicas, canales de comunicación de quejas, reclamos y sugerencias a disposición del cliente.

- Relación con los clientes

Se fomentará la comunicación fluida con los clientes, estando todas las comunicaciones y relaciones con los clientes regidas por principios de máxima colaboración, corrección, honestidad, profesionalismo y transparencia.

## 2. Empleados

- Selección de personal

La organización procurará seleccionar y mantener el personal altamente calificado, prestando atención a los factores de motivación y a las necesidades específicas de formación, teniendo en cuenta el potencial individual y creando un ambiente de trabajo constructivo, gratificante y armónico.

- Gestión de recursos humanos

Todos los miembros de la empresa, poseerán un contrato de trabajo con arreglo a normativa vigente, quedando prohibida toda forma de trabajo irregular o de explotación. Se evitará discriminación en el proceso de selección, gestión y desarrollo de carrera profesional. Los perfiles profesionales de los candidatos se evaluarán única y exclusivamente en función de los intereses de la empresa. Durante la relación laboral, el personal recibirá información clara y precisa sobre los aspectos normativos y retributivos.



- Seguridad y salud

La organización se encargará de comprobar de manera sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en materia de seguridad y salud, asegurándose que en todos los puestos de trabajo se conozcan los procedimientos e indicaciones.

- Protección de la privacidad

Se garantizará la confidencialidad de la información ante terceros, salvo por causa justificada y exclusivamente profesional. Ante los empleados se tratará con el máximo grado de transparencia.

- Conciliación de la vida laboral y familiar

Se facilitará la conciliación de la vida laboral y familiar por parte de la organización mediante la flexibilidad de horarios, compatibilidad de turnos y el reparto equitativo del trabajo entre otras medidas.

### 3. Proveedores

- Relación con los proveedores

La empresa se comprometerá a negociar con los proveedores externos en términos de igualdad y respeto mutuo. Satisfacer sus legítimas expectativas de recibir instrucciones claras con relación a la naturaleza de su cometido y de percibir correctamente los pagos que le sean debidos.

- Criterios de selección

La organización establecerá un “Código de Conducta” con los proveedores a fin de evitar prácticas abusivas como relaciones oportunistas, falta de respeto a los derechos humanos, laborales o medioambientales, precios injustos o incumplimiento de las condiciones



de pago sin justificativo. Se establecerán criterios de selección de proveedores que contemplen las medidas establecidas para la gestión, mejora de la calidad, servicio, innovación y seguridad de los productos suministrados. Se realizará un control y revisión periódica del cumplimiento de estos criterios de evaluación.

- APLICACIÓN DEL CÓDIGO

- Adopción y difusión

El Código Ético, así como cualquier modificación del mismo, será definido y aprobado por la Dirección de la organización. Estará disponible en la empresa para todo aquel personal que lo precise. Será distribuido durante el proceso de inducción.

- Violación del Código

Los miembros de Alma de los Andes, deben tener en cuenta que todo lo que hacen, cada decisión que toman a nivel profesional impacta sobre la reputación de la empresa. En caso de violación del Código Ético, podrá decidir tomar las medidas correspondientes hacia las responsables de dicha violación. Las denuncias deben ser notificadas por escrito y a la Dirección de la organización que procederá a analizar cada caso y a tomar las medidas que se consideren necesarias.

- Ver Presupuesto de Human Capital en página 161.



PLAN FINANCIERO  
2015



ALMA DE LOS ANDES  
PRIVATE VINES

Alc. 13,8% by Vol.

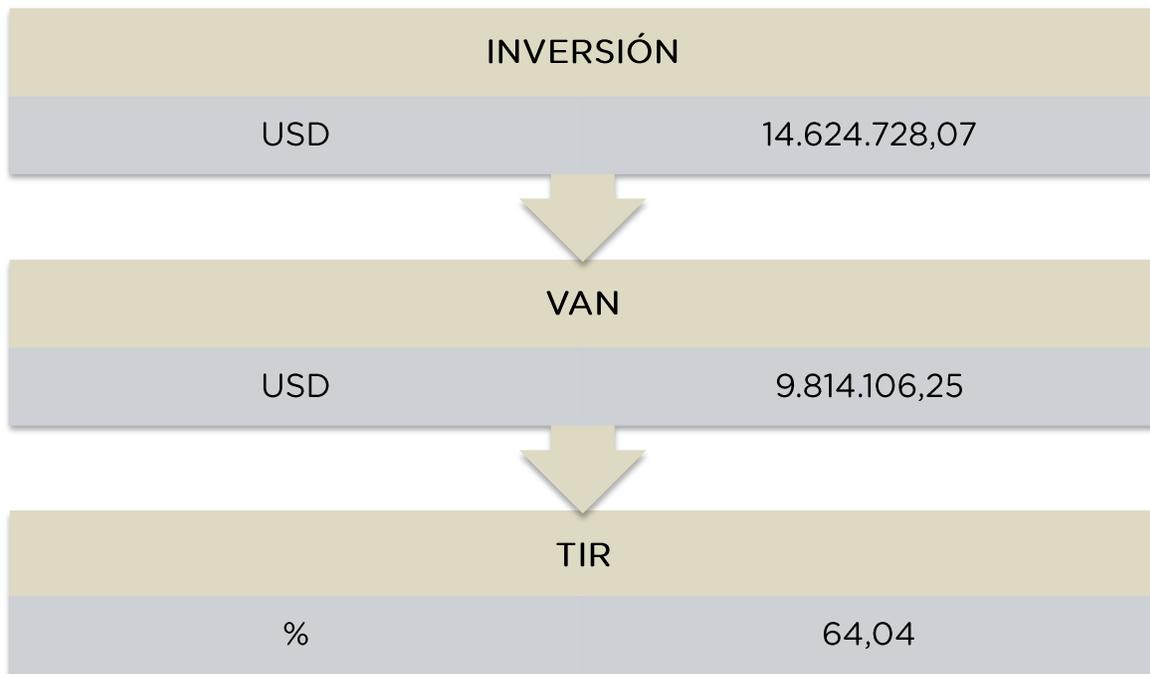
Malbec 2008  
Mendoza Argentina



## 11. PLAN FINANCIERO

Cada área de Alma de los Andes contará con un presupuesto propio donde estarán estipulados los costos fijos y variables correspondientes.

Los mismos han sido definidos y aprobados por el CEO de la empresa.



Se concluye que el negocio es rentable. Y además el retorno de la inversión se produce en el primer año de vida de ADLA.

\*Ver Flujo de Fondos en página 162.



## 12. PLAN DE CONTINGENCIA

El proyecto requiere como inversión inicial de gran cantidad de capital y personal.

Como contingencia se prevé la comercialización de los viñedos. La producción del vino se realizará en Los Toneles<sup>23</sup>, bodega ubicada en Guaymallén donde la familia produce vinos y cuenta actualmente con acciones.

---

<sup>23</sup> <http://bodegalostoneles.com> . 10/03/14.



### 13. BIBLIOGRAFÍA

- [http://es.wikipedia.org/wiki/Denominaci%C3%B3n\\_de\\_origen](http://es.wikipedia.org/wiki/Denominaci%C3%B3n_de_origen)
- <http://www.oiv.int/oiv/cms/index>
- <http://www.fortalecer.com.ar/wp-content/uploads/2011/11/Estudio-de-mercado-CJ-de-vinos-en-Uni%C3%B3n-Europea.pdf>
- <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=25735>
- <http://www.eclac.cl/>
- [http://www.inv.gov.ar/vitiv\\_arg.php](http://www.inv.gov.ar/vitiv_arg.php)
- [http://www.eclac.cl/celade/proyecciones/basedatos\\_BD.htm](http://www.eclac.cl/celade/proyecciones/basedatos_BD.htm)
- <http://www.indec.mecon.ar/>
- <http://www.census.gov/population/international/data>
- [http://www.saimo.org.ar/socios/Socios/NSE2006-23nov2006-Informe\\_final.pdf](http://www.saimo.org.ar/socios/Socios/NSE2006-23nov2006-Informe_final.pdf)
- [http://www.telesurvey.com.ar/Documentos/Evolucion\\_NSE\\_2004-2012.pdf](http://www.telesurvey.com.ar/Documentos/Evolucion_NSE_2004-2012.pdf)
- <http://www.santamariadelosandes.com/>
- <http://www.argentinawinehotels.com/santamaria/santamaria.htm>
- <http://www.rosellboher.com/bodega/>
- <http://www.argentina.gob.ar/informacion/turismo/176-la-ruta-del-vino.php>
- <http://www.bodegaschandon.com.ar/>
- <http://www.catenawines.com/es/>
- <http://www.nietosenetiner.com.ar/>
- <http://www.pulentaestate.com/>
- <http://www.bodegaseptima.com/>
- <http://www.carlospulentawines.com/>
- <http://www.inspiratto.com/>
- [http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa\\_socioeconomico\\_d\\_e\\_chile.pdf](http://www.adimark.cl/medios/estudios/mapa_socioeconomico_d_e_chile.pdf)



- <http://www.graciaponte.com.ar/pdf/INSE%202002.pdf>
- [http://www.centralamericadata.com/es/static/about\\_us](http://www.centralamericadata.com/es/static/about_us)



## 14. ANEXOS

### COMUNICACIÓN GRÁFICA

INSPIRATTO  
FROM THE ANDES

La línea joven de  
ALMA DE LOS ANDES

*Resignificando Mendoza*

www.almadelosandes.com

ALMA DE LOS ANDES PRIVATE VINES

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.



POLO, una pasión  
que nace en el alma.



INSPIRATTO  
from the Andes



MODERNA BOUTIQUE

ALMA DE LOS ANDES | PRIVATE VINES



# Regalá Experiencias



Bodega Boutique



Hotel Spa



Galería de Arte

El mejor regalo es la posibilidad de elegirlo.

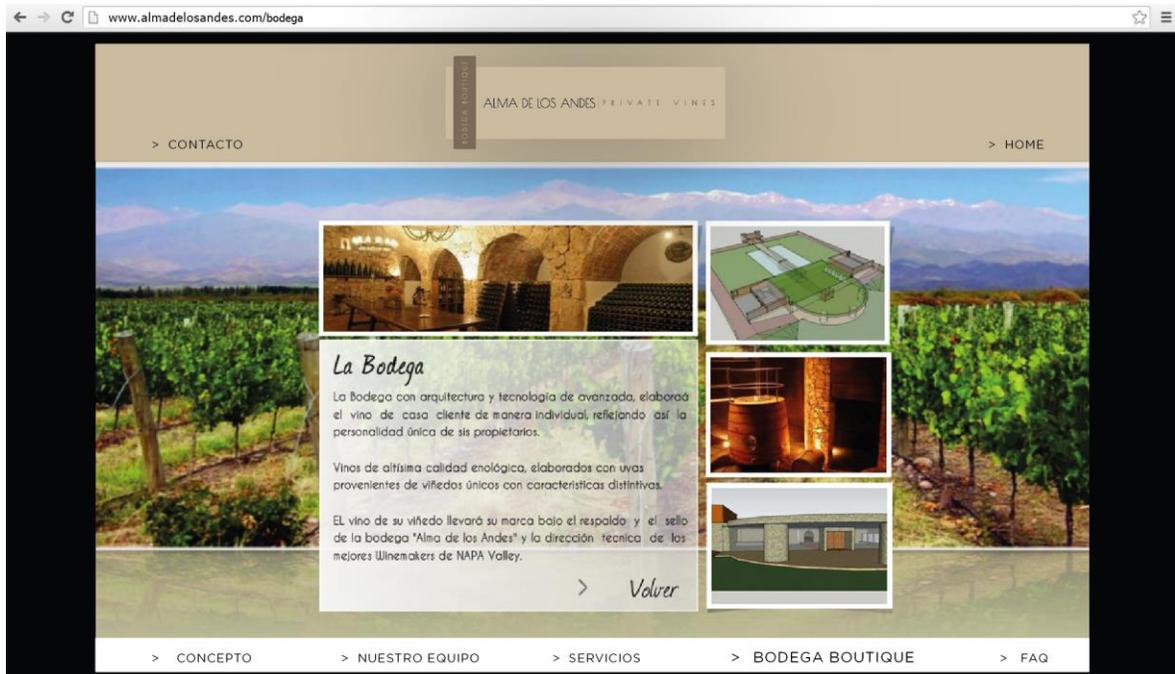
BODEGA BOUTIQUE

ALMA DE LOS ANDES | PRIVATE VINES

[www.almadelosandes.com](http://www.almadelosandes.com)



## SITIO WEB





## VISUAL DE MEDIOS

ALMA DE LOS ANDES																
VISUAL																
MEDIO	SEG	CPR	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL CAMPAÑA	INVERSION
<b>MEDIOS GRAFICOS</b>																
Media página															4 avisos	\$ 1.803.900
Pie															1 avisos	\$ 157.860
2 Páginas															1 avisos	\$ 77.938
															6 avisos	\$ 2.039.698
<b>PORTALES ONLINE</b>																
Banners															3 300x600	\$ 60.000
Publinota															1 publinota	
Social Media															social media	
															3 B publinota + social	\$ 60.000
															+ media	
<b>PRODUCCION TOTAL</b>																\$ 30.000
															<b>TOTAL PAUTA ENE-DIC</b>	\$ 2.039.698
															<b>PRODUCCIÓN</b>	\$ 30.000
															<b>TOTAL VISUAL</b>	\$ 2.129.698



## Medios Gráficos

### Medios Gráficos

Descripción	Proveedor	Plaza	Medida	Costo Total x publicación	Cant. De salidas x año	Fechas	Costo Neto Total
¡Hola!	La Nación	Nacional	1/2 pag.	\$ 19.500,00	9	Del 20/03 al 30/11	\$ 175.500,00
La Nación Revista	La Nación	Nacional	1/2 pag.	\$ 48.000,00	12	Del 20/01 al 30/12	\$ 576.000,00
Wine Spectator	M. Shanken Communications	Internacional	1/2 pag.	\$ 43.850,00	12	Del 20/01 al 30/12	\$ 526.200,00
Wine Enthusiast	Wine Enthusiast Companies	Internacional	1/2 pag.	\$ 43.850,00	12	Del 20/01 al 30/12	\$ 526.200,00
El Conocedor	Prototipo México	México	2 pag.	\$ 7.216,55	12	Del 20/01 al 30/12	\$ 77.938,00
Cigar Aficionado	M. Shanken Communications	Internacional	pie	\$ 17.540,00	9	Del 20/03 al 30/11	\$ 157.860,00
<b>Total</b>					<b>66</b>		<b>2.039.698,00</b>

<b>Publicaciones</b>	<b>66</b>	<b>Total</b>	<b>2.039.698,00</b>
----------------------	-----------	--------------	---------------------

<b>TOTAL MEDIOS</b>	<b>2.039.698,00</b>
<b>COSTO PRODUCCION ESTIMADO</b>	<b>25.000,00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.064.698,00</b>



## Portal Online

Portale Online					
Descripción	Proveedor	Medida	Costo	Fechas	Costo Neto
			Total x publicación		Total
La Nación Online	La Nación	Banner 300 x 600	\$ 5.000,00	Del 20/01 al 30/12	\$ 60.000,00
Wine Spectator	M. Shanken Communications	Banner 300 x 600		Del 20/01 al 30/12	\$ -
Wine Enthusiast	Wine Enthusiast Companies	Banner 300 x 600		Del 20/01 al 30/12	\$ -
El Conocedor	Prototipo México	Publinota + Social Media		cada 15 días	\$ -
<b>Total</b>					<b>60.000,00</b>
<b>Total</b>					<b>60.000,00</b>
<b>TOTAL MEDIOS</b>					<b>60.000,00</b>
<b>COSTO PRODUCCION ESTIMADO</b>					<b>5.000,00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>65.000,00</b>



**PRESUPUESTO DE MARKETING Y COMUNICACIÓN (los valores son expresados en moneda local)**

PRESUPUESTO MKT					
Egresos			Enero	Febrero	Marzo
Plan de Marketing	Diseño y ejecución de Plan de Mkt		\$ 50.000		
	Diseño y Comunicación Visual	Desarrollo de identidad visual	\$ 2.000		
		Newsletter (diseño semanal)	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
		Flyer Digital	\$ 800		
		Carpetas corporativas	\$ 400		
		Business Cards (20)	\$ 2.000		
		Papelería Institucional	\$ 300		
		Banners (4)	\$ 2.400		
		Gigantografías	\$ 1.000		
		Brochure	\$ 1.500		
		Etiquetas	\$ 500		
		Imágenes Redes Sociales	\$ 150	\$ 150	\$ 150
	Impresión	Carpetas corporativas	\$ 9.000		
		Business Cards	\$ 10.890		
		Banners	\$ 1.200		
		Gigantografías	\$ 5.000		
		Etiquetas	\$ 20.000		
	Web Site	Diseño Web	\$ 2.000		
		Programación	\$ 7.000		
		Dominio	\$ 160	\$ 160	\$ 160
		Hosting	\$ 1.500		
	Publicidad	Pauta Publicitaria Online 360º	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
		Pauta Publicitaria Gráfica	\$ 142.917	\$ 142.917	\$ 179.957
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 266.717</b>	<b>\$ 149.227</b>	<b>\$ 186.267</b>



Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Producción	1er ano
										\$ 50.000
										\$ 2.000
\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000		\$ 12.000
										\$ 800
										\$ 400
										\$ 2.000
										\$ 300
										\$ 2.400
										\$ 1.000
										\$ 1.500
										\$ 500
\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150		\$ 1.800
										\$ 9.000
										\$ 10.890
										\$ 1.200
										\$ 5.000
										\$ 20.000
										\$ 2.000
										\$ 7.000
\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160		\$ 1.920
										\$ 1.500
\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 65.000
\$ 179.957	\$ 179.957	\$ 179.957	\$ 179.957	\$ 179.957	\$ 179.957	\$ 179.957	\$ 179.957	\$ 142.917	\$ 25.000	\$ 2.073.359
\$ 186.267	\$ 186.267	\$ 186.267	\$ 186.267	\$ 186.267	\$ 186.267	\$ 186.267	\$ 186.267	\$ 149.227		\$ 2.241.569



**PRESUPUESTO DE HUMAN CAPITAL (los valores son expresados en moneda local)**

PRESUPUESTO RR.HH.						
Egresos		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Recursos Humanos						
	Capacitaciones	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
	Personal Directivo (4)	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000
	Personal Gerencial (6)	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000
	Mandos Medios (5)	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
	Ejecutivos de Cuenta (5)	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
	Premios	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
	Varios	\$ 155.500	\$ 155.500	\$ 155.500	\$ 155.500	\$ 155.500
	TOTAL	\$ 780.500	\$ 780.500	\$ 780.500	\$ 780.500	\$ 780.500

Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	1er año
\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 60.000
\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 230.000	\$ 2.760.000
\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 140.000	\$ 1.680.000
\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000
\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000
\$ 155.500	\$ 155.500	\$ 155.500	\$ 155.500	\$ 155.500	\$ 155.500	\$ 155.500	\$ 1.866.000
\$ 780.500	\$ 780.500	\$ 780.500	\$ 780.500	\$ 780.500	\$ 780.500	\$ 780.500	\$ 9.366.000



## FLUJO DE FONDOS (los valores son expresados en dólares norteamericanos)

### Egresos

Egresos		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Antigua Bodega Reciclada	Resto	\$ 5.000.000				
	Salón de Usos Múltiples					
	Mantenimiento Antigua Bodega Recic	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667
Antigua Casa Patronal	Hotel Boutique	\$ 6.500.000				
	Administración					
	Mantenimiento Antigua Casa Patronal	\$ 54.167	\$ 54.167	\$ 54.167	\$ 54.167	\$ 54.167
Centro Recreativo		\$ 300.000				
	Mantenimiento Centro Recreativo	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
Centro de Deportes	Gimnasio	\$ 50.000				
	Cancha de Polo	\$ 65.000				
	Cancha de Tenis (3)	\$ 23.945				
	Cancha de futbol	\$ 10.000				
	Piscina Olímpica	\$ 30.000				
	Mantenimiento Centro de Deportes	\$ 1.491	\$ 1.491	\$ 1.491	\$ 1.491	\$ 1.491
Presupuestos por área						
	Marketing	\$ 30.412	\$ 17.016	\$ 21.239	\$ 21.239	\$ 21.239
	Comunicación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Planeamiento Estratégico	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
	Human Capital	\$ 88.997	\$ 88.997	\$ 88.997	\$ 88.997	\$ 88.997
	Administración Financiera	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000
	Comercial	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Producción	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
	Calidad	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
	I+D	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
	IT	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
	Seguridad & Higiene	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total Gastos		\$ 12.343.179	\$ 251.012	\$ 255.236	\$ 355.060	\$ 355.060



Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	1er ano
							\$5.000.000
\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$ 41.667	\$500.000
							\$6.500.000
\$ 54.167	\$ 54.167	\$ 54.167	\$ 54.167	\$ 54.167	\$ 54.167	\$ 54.167	\$650.000
							\$300.000
\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$30.000
							\$50.000
							\$65.000
							\$23.945
							\$10.000
							\$30.000
\$ 1.491	\$ 1.491	\$ 1.491	\$ 1.491	\$ 1.491	\$ 1.491	\$ 1.491	\$17.895
\$ 21.239	\$ 21.239	\$ 21.239	\$ 21.239	\$ 21.239	\$ 21.239	\$ 17.016	\$ 259.016
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0
\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$120.000
\$ 88.997	\$ 88.997	\$ 88.997	\$ 88.997	\$ 88.997	\$ 88.997	\$ 88.997	\$1.077.081
\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$780.000
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$0
\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$480.000
\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$120.000
\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$120.000
\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$120.000
\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$0,00
\$ 355.060	\$ 355.060	\$ 355.060	\$ 355.060	\$ 355.060	\$ 355.060	\$ 350.837	\$ 16.252.938



2do ano	3er ano	4to ano	5to ano
\$729.000	\$776.250	\$837.000	\$911.250
\$947.700	\$1.009.125	\$1.088.100	\$1.184.625
\$43.740	\$46.575	\$50.220	\$54.675
\$26.091	\$27.782	\$29.956	\$32.614
	\$0	\$0	\$0
\$377.646	\$402.123	\$433.593	\$472.057
\$0	\$0	\$0	\$0
\$174.960	\$186.300	\$200.880	\$218.700
\$1.570.384	\$1.672.168	\$1.803.033	\$1.962.980
\$1.137.240	\$1.210.950	\$1.305.720	\$1.421.550
\$0	\$0	\$0	\$0
\$699.840	\$745.200	\$803.520	\$874.800
\$174.960	\$186.300	\$200.880	\$218.700
\$174.960	\$186.300	\$200.880	\$218.700
\$174.960	\$186.300	\$200.880	\$218.700
\$0	\$0	\$0	\$0
\$6.231.481	\$6.635.373	\$7.154.663	\$7.789.351



## Ingresos + Flujo de caja operativo + Balance final

Ingresos	Valores	Cantidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Pueblo de viñas	\$2.500.000	30 unidades x 10 ha c/u (300ha)					
Mantenición anual	\$5.000	300 ha					
Bodega	\$10	50.000 botellas mensuales (600.000 botellas anuales)	\$ 456.100	\$ 456.100	\$ 456.100	\$ 456.100	\$ 456.100
Salas temáticas	\$183	3 salas	\$ 16.420	\$ 16.420	\$ 16.420	\$ 16.420	\$ 16.420
Hotel Spa		VER TARIFAS HOTEL SPA	\$ 939.400	\$ 939.400	\$ 939.400	\$ 939.400	\$ 939.400
Restaurante	AR\$ 100	150 plazas diurnas y nocturnas (300 comensales diarios)	\$ 128.272	\$ 128.272	\$ 128.272	\$ 128.272	\$ 128.272
Salón de eventos	\$5700 alquiler de salón + \$ 35 servicio por persona	Capacidad 1200 personas	\$ 140.251	\$ 140.251	\$ 140.251	\$ 140.251	\$ 140.251
Galería de Arte	\$3.420	Alquiler mensual	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.420
Centro Deportivo		VER TARIFAS CENTRO DEPORTIVO	\$ 331.320	\$ 331.320	\$ 304.320	\$ 304.320	\$ 304.320
<b>Total Ingresos</b>			\$ 2.015.184	\$ 2.015.184	\$ 1.988.184	\$ 1.988.183	\$ 1.988.183
<b>Flujo de caja operativo</b>			\$ -10.327.995	\$ 1.764.171	\$ 1.732.948	\$ 1.633.123	\$ 1.633.123
<b>Balance Final</b>			\$ -10.327.995	\$ -8.563.824	\$ -6.830.876	\$ -5.197.753	\$ -3.564.631



Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	1er ano
							\$75.000.000,00
							\$150.000,00
\$ 456.100	\$ 456.100	\$ 456.100	\$ 456.100	\$ 456.100	\$ 456.100	\$ 456.100	\$5.473.204
\$ 16.420	\$ 16.420	\$ 16.420	\$ 16.420	\$ 16.420	\$ 16.420	\$ 16.420	\$197.037
\$ 939.400	\$ 939.400	\$ 939.400	\$ 939.400	\$ 939.400	\$ 939.400	\$ 939.400	\$11.272.800
\$ 128.272	\$ 128.272	\$ 128.272	\$ 128.272	\$ 128.272	\$ 128.272	\$ 128.272	\$1.539.267
\$140.251	\$140.251	\$140.251	\$140.251	\$140.251	\$140.251	\$140.251	\$1.683.011
\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.420	\$ 3.420	\$41.040
\$ 304.320	\$ 304.320	\$ 304.320	\$ 304.320	\$ 304.320	\$ 331.320	\$ 331.320	\$3.759.840
\$ 1.988.183	\$ 1.988.183	\$ 1.988.183	\$ 1.988.183	\$ 1.988.183	\$ 2.015.183	\$ 2.015.183	\$ 99.116.198
\$ 1.633.123	\$ 1.633.123	\$ 1.633.123	\$ 1.633.123	\$ 1.633.123	\$ 1.660.123	\$ 1.664.346	\$ 7.925.452
\$ -1.931.508	\$ -298.385	\$ 1.334.738	\$ 2.967.860	\$ 4.600.983	\$ 6.261.106	\$ 7.925.452	\$ 82.863.260



2do ano	3er ano	4to ano	5to ano
\$157.500,00	\$165.000,00	\$174.000,00	\$184.500,00
\$7.979.931,55	\$8.497.149,33	\$9.162.143,63	\$9.974.914,44
\$287.279,23	\$305.899,18	\$329.839,11	\$359.099,04
\$16.435.742,40	\$17.501.022,00	\$18.870.667,20	\$20.544.678,00
\$2.244.250,76	\$2.389.711,46	\$2.576.732,36	\$2.805.313,45
\$2.453.829,53	\$2.612.874,03	\$2.817.359,83	\$3.067.286,91
\$59.836,32	\$63.714,60	\$68.700,96	\$74.795,40
\$5.481.846,72	\$5.837.151,60	\$6.293.972,16	\$6.852.308,40
\$ 35.100.217	\$ 37.372.522	\$ 40.293.415	\$ 43.862.896
\$ 28.868.736	\$ 30.737.149	\$ 33.138.752	\$ 36.073.545
\$ 28.868.736	\$ 30.737.149	\$ 33.138.752	\$ 36.073.545



## Resumen Flujo de Fondos a cinco años

	1er ano	2do ano	3er ano	4to ano	5to ano
Total Gastos	\$ 16.252.938	\$6.231.481	\$6.635.373	\$7.154.663	\$7.789.351
Total Ingresos	\$ 99.116.198	\$ 35.100.217	\$ 37.372.522	\$ 40.293.415	\$ 43.862.896
Flujo de caja operativo	\$ 7.925.452	\$ 28.868.736	\$ 30.737.149	\$ 33.138.752	\$ 36.073.545
Balance Final	\$ 82.863.260	\$ 28.868.736	\$ 30.737.149	\$ 33.138.752	\$ 36.073.545
DESCONTANDO IIBB=	\$2.900.214,11	\$1.010.405,75	\$1.075.800,22	\$1.159.856,33	\$1.262.574,06
DESCONTANDO IVA=	\$17.401.284,67	\$6.062.434,51	\$6.454.801,33	\$6.959.137,95	\$7.575.444,38
SUBTOTAL=	\$62.561.761,54	\$21.795.895,48	\$23.206.547,62	\$25.019.757,87	\$27.235.526,23
DESCONTANDO IIGG=	\$21.896.616,54	\$7.628.563,42	\$8.122.291,67	\$8.756.915,26	\$9.532.434,18
GANANCIA TOTAL ANUAL=	\$40.665.145,00	\$14.167.332,07	\$15.084.255,95	\$16.262.842,62	\$17.703.092,05
VALOR ACTUALIZADO=	\$32.992.426,33	\$9.325.495,87	\$8.055.677,41	\$7.046.597,61	\$6.223.184,18

VAN REAL PRIMER AÑO=	\$9.814.106,25	VAN REAL 5 AÑOS=	\$36.310.113,58
TIR PRIMER AÑO=	64,04%	TIR 5 AÑOS=	33,33%



### Ab. Cristina González Unzueta

- Integrante del ESTUDIO JIMÉNEZ & ASOCIADOS. Consultora de empresas. Lavalleja 49, 9no A, Centro. Córdoba.TEL/FAX: 0351-4228650
- Socia Fundadora de GPS Proyecto Sustentable: Consultora de empresas
- Consultora Senior del Programa para la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro. Banco Interamericano de Desarrollo
- Consultora Internacional de Empresas Familiares. Nicaragua. República Dominicana
- Consultora SEPYMES
- Presidente de C.O.C.E.F ( Confederación de Consultores de Empresas Familiares)
- Integrante del Consejo Consultivo del Instituto de Empresas Familiares. Escuela de Negocios. Universidad Empresarial Siglo 21.

---

Es graduada en la carrera de Abogacía por la Universidad Nacional de Córdoba. Su práctica profesional se ha especializado en derecho empresario y cuestiones relacionadas con derecho civil y comercial, trabajando de manera activa con los estudios y consultoras asociados.

Es Maestrando en la Maestría de Derecho Empresario cursada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Empresarial Siglo 21. Cursado aprobado en su totalidad y actualmente en etapa de elaboración de tesis que será presentada en febrero del 2012.



En capacitación, se ha posicionado con el tema de las empresas familiares y gestión en negociación, cobranza preventiva y responsabilidad social empresaria, logrando consultorías sobre los cuatro temas.

### **Antecedentes**

Ha sido Delegada por Córdoba y vocal 1° de la Mesa Directiva de la Comisión Nacional de Jóvenes Abogados. FEDERACION ARGENTINA DE COLEGIOS DE ABOGADOS (F.A.C.A). Buenos Aires. 1994 a 1996.

Miembro de Comisión Evaluadora de Trabajos Finales de Graduación. Examen y seguimiento de Proyectos de Tesis . Universidad Empresarial Siglo 21. 2005 a la actualidad

Evaluadora de Tesis de la Maestría en Dirección de Negocios (M.B.A). Escuela de Negocios. Universidad Empresarial Siglo 21. 2011 a la actualidad

Profesora del Módulo: Derecho del consumo. Diplomatura en Supermercadismo. Escuela de Negocios Ing. Juan José Giai. Agosto y Noviembre del año 2005, marzo y abril del año 2007. Mayo 2010.

Profesora del Módulo de Contrataciones, en la Diplomatura de Project Leader Management, del Instituto Superior de Informática para Empresas (ISIPE).. Universidad Empresarial Siglo 21. Agosto 2007.

Profesora titular de la materia Derecho de empresas de las carreras de Abogacía y Contador Público. Universidad Empresarial Siglo 21. En la actualidad

Capacitadora de técnicas de negociación y gestión de cobranzas asociada a RVL MARKETING. Córdoba. Capital. En la actualidad

Profesora en la ESCUELA DE EJECUTIVOS de Ética en los negocios,



Técnicas de negociación y Gestión en las cobranzas. En la actualidad

Profesora del Módulo de Responsabilidad Social Empresaria en la Diplomatura de Gestión de Empresas en Escuela de Negocios Ing. Juan José Gaii. Universidad Empresarial Siglo 21. En la actualidad

Profesora titular de la materia Derecho Privado II (Obligaciones) de la carrera de Abogacía. Modalidad Senior. Universidad Empresarial Siglo 21. En la actualidad

Profesora de la Diplomatura para la Cámara Argentina de la Construcción. Contrataciones. Escuela de Negocios. Universidad Empresarial Siglo 21. En la actualidad

Profesora de la materia Aspectos Legales y Órganos de gobierno en la Diplomatura de Empresas Familiares. Universidad empresarial Siglo 21 y Banco Interamericano de Desarrollo. En la actualidad

Profesora de la materia Aspectos Legales , Protocolo y Consultoría en la Diplomatura para Consultores de Empresas Familiares. Universidad empresarial Siglo 21 y Banco Interamericano de Desarrollo. En la actualidad

Capacitadora internacional sobre temas de Estrategias Legales de Gobierno Corporativo para el Programa de Empresas Familiares de la UNI BID. Managua. Nicaragua. En la actualidad

Capacitadora internacional sobre temas de Acercamiento entre generaciones para el Programa de Empresas Familiares del Proyecto BID AIREN . República Dominicana. En la actualidad

En gestión sobre corporaciones, actualmente es presidente de COCEF (Confederación de Consultores de Empresas Familiares) <http://www.cofef.com.ar>



Ha escrito artículos jurídicos y textos de estudio en el IES SIGLO 21.Colegio Universitario y en la Universidad Empresarial Siglo 21. Córdoba

Ha dictado desde el año 2009 numerosos workshops, capacitaciones, desayunos de trabajo y talleres especializados en la temática de empresas familiares.

Ha escrito artículos publicados en el mes de septiembre en La Voz del Interior:

<http://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/empresas/responsabilidad-social-empresaria-gestion-negocios>

<http://www.lavoz.com.ar/argentina/quienes-comprenden-buenas-practicas-responsabilidad>

“La planificación patrimonial en la empresa familiar”. La Voz del interior. Suplemento especial. abril 2012.

Coautora del Libro Empresas Familiares, Buenas Prácticas en Argentina, Editada por el Instituto de Empresas Familiares de la Universidad Empresarial Siglo 21 en agosto del 2012. Link de acceso directo: [http://www.21.edu.ar/descargas/ef/publicacion\\_empresas\\_familiares.pdf](http://www.21.edu.ar/descargas/ef/publicacion_empresas_familiares.pdf)

Ha escrito el Tomo 3: Cómo evitar y resolver conflictos, texto sobre Protocolo para el Grupo Clarín Pymes (colección de empresas familiares), edición lanzada en octubre de 2012.

Actualmente entre sus actividades se encuentra focalizada en la gestión preventiva de las empresas familiares, y empresas en crecimiento centrando su asesoramiento en proceso de protocolo, herramientas para protección patrimonial y prevención de conflictos sucesorios.

Es profesora especialista en la Especialidad Work and Balance Life de la Universidad de Salamanca (España) a cargo del módulo de RSE.



Es profesora especialista en la Maestría en Desarrollo Emprendedor de la Universidad de Salamanca (España) a cargo del módulo de Derecho Internacional de las empresas.

Es profesora e integrante del espacio Maestros & Aprendices, en Fundación Mundos E. Integrante de E+E.

Es consultora y asesora de varias Pymes de nuestro medio y su relación se basa por el enfoque de prevención de los conflictos en la empresa.

En la creencia que nuestra labor se centra en la actividad de fomento a la actividad empresarial, se centra en el abordaje integral desde el punto de vista preventivo



Dr. Alberto Levy

Director de Levy Desarrollo Empresarial

- Antes: Director de la División de Consultoría en Competitive Development & Strategic Alignment
- Es Licenciado en Administración, Contador Público y Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Es Master en Psicología Cognitiva y Doctor en Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Ha completado su formación en Economía Empresaria, centralizada en Estrategia Competitiva y Planeamiento Estratégico, en el Graduate School of Management de la Universidad de California y en el Harvard Business School de la Universidad de Harvard.
- Ha realizado el Residency Program en el Mental Research Institute de Palo Alto, California y en el Ackerman Institute for the Family de Psicología Social Sistémica, New York , con especialización en Psicología del Cambio, la Transformación, el Aprendizaje, la Integración y el Alineamiento Organizacional.
- Es miembro Summa Cum Laude de Sigma Epsilon Omega, la Sociedad de Honor en Ciencias de la Organización
- Es Certified Project Management Professional por el Project Management Institute de los Estados Unidos.
- Ha obtenido numerosos premios de instituciones académicas y empresariales y distinciones y condecoraciones militares.
- Es Profesor Titular Consulto de la Universidad de Buenos Aires, Profesor invitado en universidades de América Latina, España e Israel y Profesor de la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino y de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, Ministerio de Defensa.



- Autor de numerosos artículos y libros publicados en Argentina, Brasil, Estados Unidos y Francia.
- En los últimos cuarenta años ha sido consultor de decenas de organizaciones del sector económico privado, del sector social y del sector público en toda América Latina, Estados Unidos, Europa e Israel.