

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio que lleva por título: PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE VINOS ORGÁNICOS ARTESANALES, tuvo como objetivo principal, desarrollar un plan de negocio para la comercialización de vinos Cabernet Sauvignon y Moscatel de Alejandría, con la intención de generar mayor conciencia sobre la utilización de los recursos naturales y de los productos que se consumen habitualmente, así como obtener rentabilidad para el emprendimiento.

El presente plan de negocio está estructurado en siete capítulos: en el capítulo I está referido al diagnóstico del macro y micro entorno, que es necesario importante para el emprendimiento, donde se destacan las oportunidades y las amenazas que pudieran enfrentar el nuevo emprendimiento. En el capítulo II referido a la investigación de mercados; según la investigación de mercados entre hombres y mujeres varían, al mismo tiempo se muestra que comprarían más de 3 vinos orgánicos artesanales al mes.

La información suministrada en la ciudad de Tarija también nos muestra que los consumidores acostumbran tomar algún tipo de vino por cultura. El capítulo III se realiza el plan de marketing donde se propone el nombre que debe tener la empresa

“RESERVAS DE LA CASONA DE SANTA ANA S.R.L”; donde también se proyectó la demanda de los dos tipos de vino. Luego se realiza el plan de producción (en el capítulo IV), donde se describe el proceso de producción que debe seguir para la elaboración del vino, como asimismo se realiza las estimaciones de requerimiento de materia prima y otros insumos para la producción.

En el siguiente capítulo V está referido a la organización de la empresa y los recursos humanos, donde se diseñó la estructura organizativa, como así los elementos de la planificación estratégica; la misión, visión y valores. En el capítulo VI referido al plan financiero, se calculó los indicadores VAN= Bs 1.075.372, TIR= 44% con el resultado que los indicadores muestran que el plan de negocios es una inversión rentable para un inversionista. Finalmente, en el último capítulo se realizó las conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La agricultura orgánica¹ adquirido gran importancia a nivel mundial debido a la creciente demanda de los consumidores por productos inocuos que hayan sido producidos bajo métodos más amigables con el medio ambiente, lo que generó que en la actualidad ya se puedan encontrar como orgánicos casi todos los productos convencionales, destacándose entre ellos las frutas y verduras frescas, carnes, lácteos, algodón, cereal, leguminosas, aceite de oliva, chocolates y vinos, entre otros².

En la mayoría de los países con producción vitivinícola, la viticultura orgánica es cada día más importante. En Latinoamérica la *viticultura orgánica*³ está todavía en estado incipiente y el número de viñas orgánicas aún es muy bajo. En Chile, ya existe alrededor de 2.500 hectáreas de viñedo que se encuentran bajo un régimen orgánico, esto representa un 2% del total de cultivos de vid en el país. En Argentina hay 60 productores de uva orgánica certificados; esto significa que cumplen con los estándares que en el país y en el mundo se exigen para poder denominar orgánico a un producto. En Bolivia según la información revisada no se ha encontrado la producción vitivinícola orgánica.

En Tarija la producción de uva data desde la década de los 80. En épocas anteriores la región vitivinícola de Cinti, en Chuquisaca era la más importante en Bolivia. La producción de vid cultivada en los valles del Sur del país es pequeña, no obstante goza de características singulares ya que las plantaciones están ubicadas de 1.500 a 3.000

¹ Según La FAO; la agricultura orgánica es un sistema de producción que mantiene y mejora la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa fundamentalmente en los procesos ecológicos, la biodiversidad y los ciclos adaptados a las condiciones locales, sin usar insumos que tengan efectos adversos.

² Eguillor. P (2013) de la OFICINA DE ESTUDIOS Y POLÍTICAS AGRARIAS. MINISTERIO DE AGRICULTURA. CHILE. <https://www.odepa.gob.cl/servlet/contenidos>

³ Contempla a la viticultura como un ecosistema complejo, en el cual está prohibido el uso de productos químicos, con el fin de mantener la biodiversidad, proteger el medio ambiente y la salud humana; obteniendo un producto natural y generando una solución vital a los problemas ambientales existentes.

msnm⁴. Sin embargo el total de empresas se dedican a la *viticultura tradicional*⁵. Según el catastro vitícola de los valles del sur de Bolivia el 82,8% de la producción está en el departamento de Tarija debido a que el clima en esta región es el más adaptable y adecuado para su cultivo.

Es necesario considerar que en comparación con el contexto vitivinícola internacional, la industria boliviana es pequeña, sin embargo, goza de características especiales que la distinguen, las plantaciones están ubicadas a una altitud entre los 1.500 y 3.000 metros sobre el nivel del mar, las más altas del mundo, motivo por el cual se la denomina como vinos y singanis de altura. Por lo general, estos productos tiene una importante concentración de sabores y aromas, lo más importante es que se presume empíricamente que el contenido de antocianinas y flavonoides (elementos anticancerígenos) es mayor en los vinos de altura, atributo que debe ser estudiado más profundamente por los científicos bolivianos.

El Valle de la Concepción⁶ por las características propias que presenta, es una región de serranías y colonias que rodean los valles donde se concentra la mayor actividad vitivinícola en Tarija. El cultivo de La Vid se encuentra concentrada en la provincia de Avilés, en las comunidades del Valle de la Concepción, Calamuchita y Turumayo⁷. Participación importante tiene cercado en las comunidades de la zona de Santa Ana en dónde se ubican las principales bodegas tarijeñas como Kohlberg, Campos de Solana Aranjuez y Casa Real.

⁴ Catastro vitícola de los valles del sur de Bolivia. Fundación FAUTAPO – educación para el desarrollo, noviembre 2016

⁵ Tipo de agricultura que se emplea sustancias químicas para maximizar las cosechas, eliminando plagas por medio de insecticidas, fungicidas y herbicidas, manipulando los cultivos con fertilizantes manufacturados.

⁶ Denominación que recibe el nombre de las zonas productora de uva, conformada por las provincias de Cercado, Uriondo, Méndez y Avilés. El valle de la concepción se encuentra a una altura entre 1750 y 2100 msnm. Muestra un clima templado semiárido con temperatura media mensual, entre 15 – 23 °C, precipitación media anual varía entre 500 – 700 mm y un periodo libre de heladas de 6 – 7 meses; son condiciones agroclimáticas favorables para la agricultura y horticultura incentivos.

⁷ Catastro vitícola de los valles del sur de Bolivia. Fundación FAUTAPO – educación para el desarrollo, noviembre 2016.

1.2. ANALISIS DEL SECTOR

La producción de La Vid en el valle central en los últimos 5 años ha crecido en promedio en un 50%, lo que se ha extendido en el número de hectáreas cultivadas y por ende la oferta de uva de diferentes variedades⁸.

En Tarija el cultivo de La Vid se divide de la siguiente manera 72.8%, en la provincia Avilés, 25.1% en Cercado, 1.6 en Arce y 0.5% en Méndez, del total de la uva producida el 48% es utilizada para producción de vinos y singanis.

Actualmente existen varias empresas que se dedican a la producción de vinos tradicionales entre las más importantes podemos destacar:

- a) **Bodegas y Viñedos La Cabaña.-** La bodega produce los vinos Kohlberg, y se inicia en 1963 cuando don Julio Kohlberg adquiere la propiedad “La Cabaña”, situada en la localidad de Santa Ana la Vieja, a 15 kilómetros de Tarija. Actualmente los viñedos de la Cabaña ocupan 115 hectáreas de cepas importadas de Francia tiene una capacidad de producción que alcanza a los 3.2 millones de litros de vino año, los cuales se elaboran en modernas instalaciones y con equipos de última tecnología que provienen de países como Italia y Francia.
- b) **Vinos la Concepción.-** La Concepción, a 27 Km. de la ciudad de Tarija en el sur de Bolivia. Se especializa en la producción de vinos varietales de alta calidad, buscando un concepto y una personalidad únicos que reflejen la identidad vitivinícola boliviana. Hoy en día, la bodega tiene una capacidad de 2 millones de litros para la producción de vino y singani y tres propiedades en la zona con 75 hectáreas de viñedos. Fundada en 1991. Esta bodega produce los vinos “La Concepción” y los singanis “Rujero”.

Vinos: Cabernet Sauvignon, Sauvignon Blanc, Chardonnay, Merlot.

⁸ Según los resultados del censo agropecuario realizado en el año 2017, por el INE y MDRyT.

- c) **Bodegas y Viñedos De Campos De Solana.-** Los viñedos más altos del mundo nos proporcionan uvas con características excepcionales. Gran parte de estas cepas están implantadas en la localidad de Santa Ana. Con cepas y barricas de roble importadas de Francia. Los vinos de Campos de Solana se elaboran en modernas instalaciones y con equipos de última tecnología proveniente de Francia. Vinos: Cabernet Sauvignon, Riesling, Franc Colombard, Malbec.
- d) **Bodegas Magnus.-** Ubicada en Torrecillas a 10 minutos del centro de Tarija, cuenta con una capacidad de producción de 41.000 Litros. Esta bodega es la más joven de Bolivia iniciando su producción en 2003. Bodegas Magnus produce vinos de altura estabilizados de manera natural. Actualmente solo están disponibles dentro de Bolivia. Vinos: Syrah / Shiraz, Cabernet Sauvignon. E)
- e) **Viñedos y Bodegas Milcast: Vinos Aranjuez.-** Fue fundada en 1976 por la familia Castellanos se ubica en la localidad de Santa Ana al sureste de Tarija, viñedos de 64 hectáreas cuenta con una capacidad de 1 millón de litros anuales. Elabora vinos de altura de 14 variedades que produce uvas importadas de Francia. Vinos: Cabernet Sauvignon, Malbec, Tanat, Syrah, Pinot noir, Merlot, entre otros.

1.2.1. Naturaleza del negocio

El vino orgánico específicamente se obtendrá de uvas que provienen de un sistema de producción sin el uso de pesticidas de origen artificial⁹, que mantiene o mejor a los recursos naturales del agro-ecosistema: lo cual significa el uso de insumos de producción de síntesis química ni de práctica degradativas del medio ambiente (agua, suelo, aire y biodiversidad).

También se realizará el mantenimiento de la integridad orgánica en la producción mediante el aislamiento de cualquier actividad contaminante desde el exterior. Es decir desde las propiedades vecinas o del entorno. Además en el proceso de

⁹ Los métodos de elaboración de vinos orgánicos estarán basados en procesos físicos, mecánicos o biológicos, pero nunca químicos, se utilizara levaduras seleccionadas, sin modificaciones genéticas, la clarificación se realizara mediante proteínas naturales o bentonitas, la filtración con tierras filtrantes y se utilizara de forma restringida de dióxido de azufre.

elaboración de vino en la bodega la integridad orgánica se mantendrá evitando toda la contaminación debido a la mezcla con uva orgánica y con insumos enológicos no permitidos principalmente.

En cuanto a la comercialización, el mantenimiento de la identidad orgánica se realizará a través de la implantación de un sistema de trazabilidad eficiente, que permitirá hacer conocer la historia de la producción. En el caso de la producción serán registrados de siembras, plantaciones, tratamientos sanitarios, cosecha y ventas entre otros; en el caso de la bodega serán de registros de ingresos de uva, de proceso enológicos (fermentación, filtración, cortes) de fraccionamiento y de ventas.

El vino orgánico que se espera producir no tendrá diferencia con el vino tradicional, pero es importante señalar que los vinos orgánicos respetan al medio ambiente y que por sobre todo, refleja 100% de su origen.

En términos de calidad el vino que se espera producir vinos **CABERNET SAUVIGNON Y MOSCATEL DE ALEJANDRÍA** orgánicos artesanales, vienen determinados principalmente por los metabolitos secundarios que son la Fuente del aroma, color, sabor del vino y calidad el producto final estará íntimamente relacionado con el manejo de la producción de la uva las técnicas y condiciones y oportunidades de cosecha el transporte la calidad e instalaciones y el proceso de verificación.

1.2.2. Ventajas Competitivas Del Producto

La transición de la viticultura tradicional, avicultura orgánica implica un cambio en enfoque, los objetivos y los métodos de producción. En la viticultura convencional los viñedos se consideran como fábricas de uvas donde el objetivo principal y, casi único, es maximizar la productividad del cultivo mediante métodos que minimizan la biodiversidad, con la utilización de insumos importados y no-renovables y control físico-químico de las enfermedades y plagas. Mientras que en el presente plan de negocios referido a la viticultura orgánica, no se utilizarán ni abonos ni pesticidas, es más, la vendimia será realizada manualmente igual que en antaño.

- Como primera medida que se realizará para la elaboración de vinos orgánicos a partir de uvas orgánicas serán (sin adición de dióxido de azufre) se realizará la certificación definitiva de los viñedos.
- El proceso de producción de los vinos mantendrá el carácter orgánico utilizando insumos y aditivos naturales para la obtención del vino.
- Para la corrección de acidez de los vinos se utilizarán ácidos: TARTÁRICO CÍTRICO Y MÁLICO CRISTALIZADO, de origen natural.

1.3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La cultura del vino en la ciudad de Tarija está en crecimiento, la mayoría de las personas eligen como destino turístico a esta bella tierra chapaca ya que se caracteriza por tener una carta de variedad de vinos que va acompañado con la degustación gastronómica de los distintos platos. Pues en abierto lugares exclusivamente para disfrutar el vino donde las personas asisten a degustar de la distinta variedad de vinos ya sea visitando las bodegas, a través de la ruta del vino o los vinos artesanalmente elaborados siendo estos de mayor preferencia por los visitantes.

1.3.1. Justificación teórica.

En la presente investigación se desarrollará un plan de negocio que haga posible la producción y comercialización de vinos artesanales de la variedad CABERNET SAUVIGNON Y MOSCATEL DE ALEJANDRÍA, por la cual se aplicará todos los conocimientos asimilados en las diferentes materias cursadas en la universidad.

Con este nuevo emprendimiento se puede aprovechar el "Biocomercio"¹⁰ para ofertar el vino artesanal orgánico, dado que la preferencia de los consumidores por los productos que no utilizan agroquímicos está en crecimiento.

¹⁰ Así, se entiende por **biocomercio** a aquellas actividades de colección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (recursos genéticos, especies y ecosistemas) que involucran prácticas de conservación y uso sostenible son generados con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica (UNCTAD Iniciativa BIOTRADE 2007).

1.3.2. Justificación práctica

Tarija es un departamento que presenta unas características bioclimáticas inmejorables para la producción de uvas de diferentes variedades las cuales son las cuales son materia prima la producción de diferentes variedades de vinos como: CABERNET, SAUVIGNON, SYRAH, MALBEC, GARNACHA, MERLOT, TANNAT SAUVIGNON BLANC, UNIBLANC TORRONTÉS y otros.

Motivo por el cual el plan de negocio se justifica para aprovechar las nuevas tendencias de consumo ecológico, aprovechando las ventajas competitivas y comparativas de las distintas zonas donde son aptas para la producción de vinos ecológicos. También la preferencia de los consumidores por consumir productos orgánicos.

1.3.3. Justificación social

La mayoría de las empresas productoras y comercializadoras de vinos y singanis del departamento de Tarija cuentan con grandes extensiones de viñedos siendo así las mismas proveedores de su propia materia prima sin embargo también las familias productoras en su mayoría poseen viñedos propios, es decir existe una articulación con el mercado de forma mixta, por un lado los campesinos producen para el mercado con la promesa de vender su producción a las bodegas, por lo que en el nuevo emprendimiento se espera incrementar el número de familias dedicadas a la producción de viñedos y así generar mayor ingresos para las mismas.

1.3.4. Justificación financiera

El plan de negocio le servirá como guía a la empresa “RESERVAS DE LA CASONA DE SANTA ANA” para adentrarse en el mundo de los vinos orgánico de las variedades CABERNET SAUVIGNON Y MOSCATEL DE ALEJANDRÍA dejando de lado la improvisación a la hora de ampliar su negocio y de esta manera poder competir de forma eficiente los mercados actuales vitivinícolas.

Las razones que motivan la creación de este plan de negocios son:

- Presentar un documento a “RESERVAS DE LA CASONA DE SANTA ANA” para ampliar sus inversiones
- Asegurar que el negocio, tenga sentido estratégico y operativo antes de puesta en marcha.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.4.1. Contexto Del Problema

El interés por el medio ambiente y la sustentabilidad ha llegado a que muchos consumidores, especialmente los de los vinos, comiencen a buscar productos orgánicos, es decir, productos libres de fertilizantes y amigables con el medio ambiente.

Debido a la creciente demanda de productos ecológicos por las personas que toman conciencia del cuidado de su salud y el medio ambiente surgieron empresas en la ciudad de Tarija para dar respuestas a esas necesidades; sin embargo en cuanto a la producción de vinos el 80% de la producción vitivinícola es tradicional en Bolivia, los cuales dependen de los viñedos del Valle central de Tarija, siendo las variedades viníferas Syrah, Cabernet Sauvignon, Moscatel de Alejandría, las más representativas en la especie cultivada.

1.4.2 Definición del problema

“Determinar la existencia de un segmento de mercado insatisfecho e interesado en productos de origen orgánico y elaborado artesanalmente”

Existe una tendencia de consumo de productos orgánicos se consolida especialmente en países más desarrollados, como Estados Unidos y Europa. En nuestro medio los productos orgánicos ha cobrado importancia debido principalmente al estudio de vida saludable que las personas están adoptando, provocando la demanda de productos “naturales, sanos, biológicos y orgánicos”; en estos mercados los consumidores miran

con buenos ojos el compromiso de las empresas con el medio ambiente, en estos segmentos aparecen las oportunidades de negocio para las Bodegas que pudieran elaborar vinos orgánicos y artesanales.

Ese contexto plantea la oportunidad de desarrollar un plan de negocios que provea respuestas sobre la viabilidad de realizar la producción y comercialización de vinos **CABERNET SAUVIGNON Y MOSCATEL DE ALEJANDRÍA** orgánicos y artesanales para el mercado tarijeño.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios de producción y comercialización de los vinos Cabernet Sauvignon y Moscatel de Alejandría orgánicos y realizados artesanalmente, con la intención de generar mayor conciencia sobre la utilización de los recursos naturales de los productos que se consumen habitualmente, así cómo obtener rentabilidad para el emprendimiento.

1.5.2. Objetivos específicos

- Analizar el sector vitivinícola del departamento de Tarija, con la finalidad de establecer el segmento de consumidores de vinos orgánicos artesanal.
- Realizar un estudio de mercado para desarrollar las estrategias del marketing mix, determinar las características, del producto, el precio, la distribución y las acciones de promoción del vino orgánico y artesanal.
- Diseñar la estructura organizativa, de recursos humanos, para la puesta en marcha del plan de negocio.
- Diseñar una estructura de operaciones para un buen manejo en la producción.

- Realizar un estudio financiero, para determinar la factibilidad económica-financiera del plan de negocio a través del cálculo de varios indicadores financieros.

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el autor Hernández Sampieri establece el nivel de investigación de acuerdo con el grado de profundidad con que aborda una historia de la siguiente manera:

- *Exploratoria*: consiste en proveer una referencia general de la temática, a menudo desconocida, presente en la investigación a realizar. Entre sus propósitos podemos citar la posibilidad de formular el problema de investigación, para extraer datos y términos que nos permitan generar las preguntas necesarias. Asimismo, proporciona la formulación de hipótesis sobre el tema a explorar, sirviendo de apoyo a la investigación descriptiva.
- *Descriptiva*: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o individuo, con el fin de saber hacer su estructura o comportamiento.
- *Explicativa*: se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de las relaciones causa y efecto. Los estudios ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos mediante la prueba de la hipótesis; los resultados y conclusiones constituye el nivel más profundo de conocimiento.

1.7. POBLACIÓN SUJETA A ESTUDIO

Para el autor Torres (2011)¹¹ la población se refiere a los informantes, al conjunto para el cual serán validadas las conclusiones que se obtengan de la investigación, mientras que la muestra representa su conjunto de la población. Existen dos tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico. En el caso del presente plan de negocio la población

¹¹ VEGA DE LA TORRE (Oswaldo). Guías Metodológicas para el trabajo de Grado Universitario, Bolivia, Editorial, La Razón, 1^{ra} Edición, 2011.

sujeta estudios, será la población considerada mayor de edad y estaría en posibilidades de consumir bebidas alcohólicas entre ellos el vino.

1.8 ALCANCE O DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.8.1 Alcance temporal

Para el presente Trabajo de investigación, se usará información de los últimos 3 años comprendidos entre el 2015 y 2018. Se va utilizar una serie de longitudinal que estará representada en meses para una mejor profundidad e interpretación de los resultados.

1.8.2 Alcance espacial

El presente Trabajo de investigación se realizará en la provincia Cercado, provincia Avilés.