



TESINA

**“OPORTUNIDADES EN EL MERCADO DE VINOS DE ALTA GAMA
DENTRO DEL SEGMENTO GAY /LÉSBICO”**

Universidad del CEMA

Profesor: Dr. Francisco Pertierra Cánepa

Asistente: Lic. Carolina Pavía

Autor:

Federico Martín Tocino

SI autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir a los fines exclusivamente académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución.

Federico Martín Tocino

DNI 26.536.161

INDICE.

1. Introducción	1
2. La industria, la compañía y el producto	4
2.1. Presentación de la CIA, Antecedentes y Concepto	7
3. Estrategia.....	7
3.1. Estrategia de Entrada	7
3.2. Estrategia de Crecimiento	8
3.3. Alianzas Estratégicas	8
3.4. Barreras de Entrada.....	9
3.5. Competidores existentes y potenciales	9
4. Investigación de Mercado.....	10
4.1. Metodología y Objetivos.....	10
4.2. Tamaño de Mercado y su tendencia	11
4.3. Análisis de clientes y su Potencialidad.....	11
4.4. Market Share objetivo y potencial.....	12
5. La oportunidad y sus aspectos económicos.....	14
5.1. Costos Variables	14
5.2. Costos Fijos	15
5.3. Calendario de Inversiones	16
5.4. Margen Bruto y Operativo	17
5.5. Indicadores de la Oportunidad	17
5.5.1. Análisis de la oportunidad desde la dimensión financiera	18
5.5.2. Análisis de la oportunidad desde la dimensión del Mercado	18
5.6. La oportunidad como posible proyecto Entrepreneur	20
6. Plan de Marketing	20
6.1. Pricing	21
7. Supuestos, Riesgos Críticos y Estrategias de salida.....	21
7.1. Análisis de Fortalezas	22
7.2. Análisis de Oportunidades	22
7.3. Análisis de Debilidades.....	22
7.4. Análisis de Amenazas	22
7.5. Estrategias de Salida	23
8. Conclusiones.....	24
9. Bibliografía	26
10. ANEXOS.....	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Serie histórica de consumo de vino en el mundo.....	4
Tabla 2 . Variación interanual de exportaciones Argentinas.....	6
Tabla 3. Precios promedio de vinos en Winestores de Argentina.....	12
Tabla 4. Precios promedio de vinos en Winestores de Argentina.....	12
Tabla 5. Apertura de costos variables para línea Premium.....	14
Tabla 6. Apertura de costos variables para línea Medium.....	15
Tabla 7. Costos fijos del Proyecto.....	16
Tabla 8. Calendario de Inversiones.....	17
Tabla 9. Margen bruto y Neto.....	17
Tabla 10. Precios FOT de vinos en Bodega.....	17
Tabla 11. Indicadores financieros de Oportunidad.....	18
Tabla 12. Otros indicadores de Oportunidad.....	19
Tabla 13. Dimensiones de Oportunidad Entrepreneur.....	20

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Mix de producción para MI-ME.....	13
Gráfica 2 Niveles de producción esperados.....	13
Gráfica 3 Costo de las diferentes variedades de uva.....	15

1.Introducción

Un conjunto importante de nuevas, pequeñas y medianas empresas hicieron su aparición en el mercado mundial con base en el desarrollo de negocios innovadores y de rápido crecimiento. Todas ellas surgieron a partir de una idea clave, desafiante del status quo, y con mayores o menores posibilidades de éxito.

Todas estas oportunidades posteriormente transformadas en realidades, fueron explotadas gracias a los entrepreneurs. Estas personas con perfiles creadores, innovadores y de líderes, eligieron iniciar el proceso de creación de valor que permitiera llevar esa idea a la realidad asumiendo los riesgos inherentes del proceso¹.

El entrepreneur tiene una conducta creativa, la cual implica encontrar una nueva manera de hacer las cosas a partir de tomar un ítem simple y observar los nuevos usos o productos que se pueden desarrollar a partir de allí. Así, el acto de desarrollar un concepto de negocio y testearlo a través de estudios, permite transformar ese proceso creativo inicial, esa idea, en una oportunidad. Esta oportunidad, para ser considerada como tal en el proceso entrepreneur, debe permitir desarrollar el negocio a lo largo del tiempo (debe ser duradera), tiene que sustentarse a partir de los estudios realizados, debe ser creativa, y tiene que agregar valor para el cliente y por ende ser generadora de ventajas competitivas y retornos para el accionista².

En resumen, se puede decir que un entrepreneur es un destructor del orden económico preestablecido por la creación de nuevos servicios, productos y formas de organización³.

Como un modo de plasmar lo que personas con el perfil entrepreneur definido en el párrafo anterior pueden lograr, se citan los ejemplos de Microsoft que empezó en un garaje o el caso emblemático de Steve Jobs que empezó APPLE con un capital inferior a los US\$ 2000, siendo esto solo dos casos de los miles que existen.

Ahora bien, luego de mostrar la importancia y trascendencia del proceso entrepreneur, así como también el perfil de las personas que lo llevan a cabo, es necesario analizar cuáles son las fuerzas que dirigen o potencian dicho proceso, y, en este punto, la base del proceso entrepreneur queda dado por la visión de la oportunidad de mercado, por supuesto acompañado por un buen timing, y finalmente, pero no menos importante, la disponibilidad de recursos para llevar adelante el proyecto.

La ayuda financiera, anteriormente mencionada como una de las fuerzas directrices del proceso entrepreneur, puede provenir de fuentes cercanas como familiares, amigos o fuentes externas como Venture Capital, Compañías de Seguro, Bancos, etc.,. Estas fuentes presentan diferencias entre sí participando a su vez en diferentes etapas del proyecto.

Considerando los antecedentes y características definidas para un proceso entrepreneur es que presento la siguiente Tesina cuyo objetivo es analizar si existe la oportunidad de desarrollar una empresa dedicada a la producción y comercialización de vinos de alta gama en Argentina para un segmento de mercado que se ha comenzado a explorar muy recientemente, el segmento LGBT- Gays, Lesbianas, Bisexuales y Transexuales-.

1 Arditti, Alejandro;Rodríguez Daniel, Villar Roberto "Helix Tesina Entrepreneurship". UCEMA 2009.

2 Pertierra Cánepa, Francisco, "Apuntes de Clase, Seminario de Tesis Entrepreneurship". UCEMA 2011

3 Ibidem

Se trata de productos de altísima calidad que estarán orientados a las clases ABC1 del colectivo LGBT que tienen al vino como bebida predilecta y que están orgullosos de su condición. Inicialmente se buscará alcanzar el mercado de turistas LGBT que visitan Argentina y a la población LGBT local, para luego buscar escalabilidad en el mercado internacional. Como se verá luego, el vino es la bebida predilecta del colectivo LGBT y hay diversos estudios de mercado que muestran que hay una clara tendencia del colectivo a consumir productos desarrollados especialmente para ellos, por lo que es posible que a partir de esto, se pueda apalancar una ventaja competitiva dentro de un segmento altamente competitivo como el de los vinos de alta gama. Adicionalmente, como también se verá, el gasto promedio de los individuos de este nicho que visitan el país, es sustancialmente mayor que el de los individuos heterosexuales en igual condición.

De acuerdo a lo indicado en el estudio de mercado realizado por Clark, Martire & Bartolomeo a pedido de Prime Access, líder global en consultoría de mercado para el segmento LGBT, el 68% de las personas relevadas pertenecientes al segmento LGBT tienen una percepción positiva y una mayor tendencia a comprar productos vendidos o publicitados por una Compañía percibida como Gay-friendly (Ver Anexo 1). Esta percepción es construida fuertemente a partir de la publicidad del producto o de la empresa (indicado por el 62% de los participantes del estudio pertenecientes a la comunidad LGBT).

En lo que respecta a las preferencias de bebidas alcohólicas consumidas por este colectivo, de acuerdo al estudio de mercado realizado por Community Marketing Inc. el 40% de las personas relevadas consumen vino habitualmente en su domicilio, superando en preferencia a cualquier otra bebida alcohólica, adicionalmente cuando salen a cenar a restaurantes el 55% de los entrevistados indica que consume vino en forma “frecuente” o en “forma eventual” (Ver Anexo 2).

Existen particularidades del nicho que lo hacen especialmente atractivo para el desarrollo de productos orientados, entre estas particularidades, resalta el hecho que de acuerdo a lo indicado en el estudio de mercado realizado por Community Marketing Inc. en el año 2010⁴ el 25% de las personas entrevistadas trabajan en diferentes organizaciones en niveles profesionales medios, mientras que un 12% indicaron ser profesionales seniors, y un 10% propietarios de las oficinas en donde trabajan, totalizando aproximadamente un 50% del colectivo en condiciones económicas favorables para el consumo de bienes de lujo como puede ser el caso de un vino de alta gama. Lo anterior tiene correlación directa con el hecho que el gasto promedio por día de los turistas LGBT que visitan el país es de USD 200, mientras que el de los heterosexuales es de USD 120. A su vez, el periodo de estadía de este segmento es mayor, ya que se quedan aproximadamente 12 días, mientras que los heterosexuales tienen un promedio de 7 días, además estos últimos viajan aproximadamente dos veces al año, mientras que los gay viajan entre 6 o 7 veces al año⁵.

A todas las particularidades indicadas en los párrafos anteriores, se suma el hecho que el segmento LGBT tiene fuerte presencia en Argentina a través del turismo. De los cinco millones de turistas que Argentina recibió en 2010, se estima que cerca del 20% pertenecen a la comunidad LGTB⁶.

4 Community Marketing Inc “CMI’s 3rd Annual LGBT Consumer Index 2009-10”, 2010

5 Asesores en vinos “Vinos para el turismo Gay”, online, asesoresenvinos.blogspot.com/2011/06/vinos-para-el-turismo-gay.html “ (04/07/2011)

6 Secretaría de Turismo “Turismo Gay” online, www.circuitoargentina.com/la_argentina_gay.php. (03/07/2011)

Es importante resaltar que los estudios de mercado que se utilizan en el presente trabajo corresponden a estudios realizados sobre la población LGBT de USA y de Europa, situación deseada desde el momento que el segmento que inicialmente se intentará alcanzar será el de los turistas extranjeros que visitan el país y luego con el objeto de lograr escalabilidad, se buscarán los mercados de USA y de Europa.

La hipótesis principal que intentará comprobarse en el presente trabajo es si existe una oportunidad en el desarrollo de una línea de vinos que resulte atractiva para el segmento LGBT, analizando paralelamente los productos que puedan existir en el mercado. Para la comprobación de esta hipótesis, se analizará si el segmento LGBT tiene tendencias de consumo que lo diferencian del resto de los consumidores de igual rango etéreo, igual clase social, sexo y perfil socioeconómico, luego, a través del apalancamiento en este estudio, se analizará el tamaño del mercado existente y los principales económicos del proyecto.

El trabajo se encuadra dentro de la metodología cualitativa-cuantitativa y se corresponde a un estudio de tipo descriptivo-exploratorio. El estudio presenta momentos cuantitativos precisos en cuanto a las estadísticas que se presentarán y cualitativos en lo que respecta a la descripción de los hábitos de consumo y características generales del mercado. Se realizarán entrevistas a diversos actores del mercado del vino con el objeto de obtener información sobre costos de producción, modalidades de producción, modas y tendencias del mercado. Adicionalmente se realizará un relevamiento en el circuito Gay de la Ciudad de Buenos Aires (principalmente Restaurants) con el objeto de conocer precios de ventas, tendencias de consumo y precios relativos de productos en lugares Gay-Friendly respecto de aquellos que no lo son, también se realizarán entrevistas a personas del segmento LGBT.

La metodología que se usará para analizar la potencialidad del negocio será a través del desarrollo de algunos puntos y lineamientos definidos para un Business Plan. El objetivo final del trabajo es comprobar la existencia de una oportunidad de negocios que pueda servir para la futura elaboración de un Business Plan sobre la temática.

2.La industria, la compañía y el producto

Desde el comienzo de la década de 1980, el consumo mundial de vino ha disminuido hasta mediados de la década de 1990. Al igual que en el caso de la producción, parece confirmarse que, tras casi 10 años de declive, se invierte la tendencia: el consumo mundial deja de caer y empieza a recuperarse lentamente.

El año 2007 registra un aumento de 5,2 Mhl del consumo mundial, que alcanza los 249,2 Mhl (+2,1%/2006), tras un incremento de 5,6 Mhl entre 2005 y 2006. Dicha evolución confirma por lo tanto el cambio en la tendencia, arriba mencionada.

La última media trienal conocida (2005-2007) sitúa el consumo de vino en 243,9 Mhl, es decir, 5,6 Mhl más que durante los tres años anteriores (2003-2005: 238,3 Mhl)⁷.

En la siguiente Tabla se muestran los consumos históricos de vino en el mundo desde el año 1971, en la misma se puede observar la caída en los consumos totales, aunque con un incremento a partir del año 2005.

Tabla 1: Serie histórica de consumo de vino en el mundo

Temporadas y años	Consumo	Diferencia / n-1
1971-1975	280 356 000	
1976-1980	285 746 000	5 390 000
1981-1985	280 718 000	-5 028 000
1986-1990	239 473 000	-41 245 000
1991-1995	223 155 000	-16 318 000
1996-2000	224 629 000	1 474 000
1998	228 119 000	
1999	225 536 000	-2 583 000
2002	229 998 000	2 523 000
2003	237 386 000	7 388 000
2004	239 040 000	1 654 000
2005	238 387 000	- 654 000
2006	244 000 000	5 613 000
2007	249 190 000	5 190 000

Fuente: OIV. Organización Internacional del Vino.

Europa es, con sus 165,5 Mhl de vino consumido, con mucho el continente con mayor consumo (66% del consumo mundial en 2007), a pesar de que su tasa está decreciendo lentamente (73,8% a finales de la década de 1980). En 2007, su consumo aumentó por segundo año consecutivo en 2,6 Mhl (+1,6%)/2006 (pero 6,2 Mhl en comparación con 2005, que registró un bajo nivel de consumo interior).

América, con 53,3 Mhl (+1,7, es decir, 3,4%/2006) experimenta un mayor aumento de su nivel de consumo, tras la tasa registrada entre 2005 y 2006 (0,9 Mhl), debido al continuo crecimiento del consumo de vino en los EE.UU. (28,25 Mhl en 2007: +4,1%/2006), en Canadá, dónde alcanza los 4 Mhl, y en Chile, cuyo nivel de consumo interno alcanza casi los 3 Mhl en 2007.

Asia, con 17,8 Mhl de vino consumido y un crecimiento algo desacelerado con respecto a los años anteriores (+2,4%/2006), se encuentra en tercera posición. China,

⁷ OIV " Estadísticas Vitivinícolas mundiales", online, http://news.reseau-concept.net/images/oiv_es/Client/Statistiques_commentaires_annexes_2007_ES.pdf (9/7/2011)

motor del desarrollo continental en los últimos años, sigue experimentando un incremento de su consumo interno, pero a un ritmo más lento que el año anterior (+2,3% entre 2006 y 2007, frente a +5% entre 2005 y 2006). Hay que señalar asimismo la disminución en un 13,1% del consumo de vino, ya de por sí bajo, en Turquía (203 Mhl en 2007 frente a los 234 Mhl en 2006).

Le siguen África y Oceanía, con 6,8 Mhl y 5,8 Mhl de vino consumidos, respectivamente, y similares tendencias: crecimiento del 3% de la demanda en África (con un crecimiento de la demanda interna en Sudáfrica) y del 4,4% en Oceanía (tanto en Australia, 4%, como en Nueva Zelanda, 7%, en 2007)⁸.

Los altos niveles de consumo se observan sistemáticamente en los países tradicionalmente productores y consumidores preferentes de vinos, y dichos países están experimentando, en general, una tendencia a la baja en su nivel de consumo individual.

Sin embargo, algunos de estos países pueden, circunstancialmente, experimentar una evolución positiva en un contexto tendenciosamente regresivo, como Chile (17,9 l/hab. en 2007: 3,4 l/hab. /2006) o Rumania (25,8 l/hab. en 2007: 0,1 l/hab. /2006).

Cabe sin embargo, destacar el caso de Grecia, donde el consumo asciende a 29,7 l/hab. en 2007 y donde, a pesar de una interrupción en 2006, los tres años anteriores se habían caracterizado por la recuperación del consumo. Recordemos, una vez más, que deben considerarse estos datos con cierta cautela, ya que una parte (no evaluable) de dicho consumo aparente puede referirse a productos destilados en el ámbito doméstico.

En los nuevos países productores, que recientemente han aumentado su potencial de producción, la evolución es muy variada y generalmente lenta, pero con tendencia al alza. En Australia y Nueva Zelanda, el crecimiento en el consumo individual continúa a un ritmo bastante estable, por lo menos desde mediados de la década de 1990 (de 18,0 l/hab. en 1996 a 22,9 l/hab. en 2007 en Australia y de 1,0 l/hab. a 2,2 l/hab. en Nueva Zelanda, en el mismo período).

En Norteamérica crece también y de forma más sensible desde el año 2002, alcanzando en 2007 los 9,2 l/hab. en los EE.UU. y los 12,2 l/hab en Canadá.

En cuanto a Brasil, después de permanecer prácticamente estable entre 1999 y 2004 (alrededor de 1,7 l/hab.) y de haber registrado un aumento coyuntural de 2 l/hab. En 2005, el nivel de consumo individual en 2007 vuelve al nivel anterior (1,7 l/hab.).

En Sudáfrica, el consumo individual, tendenciosamente regresivo, registra en 2007 un ligero aumento, situándose en 7,2 l/hab. En China, el consumo individual no consigue continuar su desarrollo, tras los fuertes incrementos registrados hasta 1998, y sigue siendo de 1 l/hab. en 2007 (aunque no hay que descuidar el factor multiplicativo de la demografía y tener en cuenta que el consumo aparente incluye parcialmente productos fermentados elaborados con uva indebidamente denominados vinos, como por ejemplo el brandy).

Por último, en los países no productores o poco productores de vino, se observa en general una tendencia al crecimiento del consumo individual. Como en Suecia, con 19,3 l/hab. en 2007, Irlanda (16,8 l/hab.), Noruega (13,9 l/hab.), Finlandia (10,6 l/hab.) o Polonia (2,3 l/hab.), donde los resultados de 2007 mejoran comparados con los de 2006⁹.

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem

En lo que respecta a las tendencias generales de consumo de vino, se puede decir que el consumidor hoy busca vinos frescos y frutados, para tomar en cualquier momento. El consumidor nuevo le asigna importancia al carácter joven y los más veteranos a pasar un rato agradable y conversar. Los consumidores de hoy buscan menor acidez, menor amargor y poca extracción y concentración.

Por la creciente preocupación por el calentamiento global, se han comenzado a dejar de lado los vinos con botellas pesadas que necesitan para su producción mayor consumo energético. Como contrapartida existe una cantidad creciente de productores que están volviendo a envases más ligeros.

Los cepajes clásicos como Cabernet Sauvignon, Merlot, Chardonnay y Sauvignon Blanc siguen vigentes, pero el crecimiento se cuando se ofrecen a partir de cepas como Cabernet Franc, Petit Verdot, Bonarda, Torrontés y Viognier, entre otras.¹⁰

En este contexto, los vinos argentinos han acompañado las tendencias del mercado y han logrado posicionar al Malbec como variedad insignia. Este acompañamiento ha permitido que las exportaciones de vino de Argentina fraccionado en botella en el año 2010 alcanzaron los U\$S 650 millones¹¹, las mismas fueron elaboradas por 400 bodegas, del total de estas exportaciones el 40% corresponde a la variedad Malbec, lo que continua mostrando que es la variedad ícono del vino Argentino.

Los principales mercados son: USA (35%), Canadá (13%), Brasil (8,3%), Reino Unido (7%). Países Bajos (6%).

Otra característica interesante que se observa en las exportaciones es que respecto del 2009 cayeron un 14,2% las exportaciones de vinos con precio FOB inferiores a los 18 U\$S por botella y subieron en el orden del 20% todas las categorías de precio superiores de acuerdo a lo que se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Variación Interanual de exportaciones Argentinas de vino de acuerdo a rango de precios FOB¹².

N°	SEGMENTO	U\$S FOB		VARIACION
		2009	2010	
1	Px<U\$S 18	77.072.232	66.148.155	-14,2%
2	U\$S 18<Px<U\$S 38	272.960.791	328.894.741	20,5%
3	U\$S 38<Px<U\$S 90	166.015.053	209.442.971	26,2%
4	Px> 90	36.046.446	44.703.905	24,0%

Fuente: OIV. Organización Internacional del Vino.

Adicionalmente el año 2010 fue el primer año en que los vinos Argentinos superaron en exportaciones a los vinos chilenos en USA (principal mercado del mundo).

De acuerdo al listado elaborado por la WAWWJ-Asociación Mundial de Periodistas y Escritores de vinos y Licores¹³- el mejor vino Argentino del año 2011 hasta el momento es un Malbec elaborado por la Bodega Carmine Granata SAICA. En el ANEXO 3, se muestra el listado de los 10 mejores vinos del mundo según la fuente citada anteriormente.

¹⁰ Principales conclusiones de la cuarta versión del Argentina WA,

http://www.papmendoza.com/que_esta_in_y_que_esta_out_en_el_consumo_de_vinos.html (10/7/2011)

¹¹ Caucasia Wine Thinking. "Estadística elaborada para Vinos de Argentina A.C", 2010

¹² Ibidem

¹³ Asociación Mundial de Periodistas y escritores de vino "Mejores vinos 2011", online, http://www.wawwj.com/2011/es_ran_vinos.php (13/09/2011)

2.1. Presentación de la CIA, Antecedentes y Concepto

Analizando la información en lo que respecta al creciente conocimiento del vino Argentino en el mundo, la gran afluencia de turismo LGBT en la República Argentina, situación que se incrementará con la reciente aprobación del matrimonio igualitario, el perfil socioeconómico de este colectivo y considerando, de acuerdo a los estudios de mercado analizados en los que se indica que el vino es la bebida predilecta de este segmento, considero viable analizar la oportunidad de desarrollar una línea de vinos para ser vendida inicialmente en el mercado local focalizado en el segmento LGBT, principalmente en el circuito turístico de dicho colectivo en la República Argentina sin dejar de lado la comunidad LGBT local y, luego con el objetivo de lograr escalabilidad, se buscará ubicar el producto en los mercados de USA y Europa

El producto a desarrollar será una línea de vinos que se promocionará como un “Gay Wine” pero que al mismo tiempo será “Hetero-Friendly”. Se tratará de una línea de vinos de alta gama en lo que respecta a calidad y también en lo que respecta a precio.

Esta línea de vinos será ofrecida a hoteles Gay Friendly de la Ciudad de Buenos Aires y de la Ciudad de Mendoza, restaurants Gay Friendly, hoteles de alto nivel y Wineries de todo el país en una primera etapa; en una segunda etapa una vez alcanzado un market share acorde a un mercado altamente competitivo y con el objetivo de lograr mayor escalabilidad, se comenzará su introducción en los mercados internacionales.

La producción de los vinos será realizada a través del alquiler de capacidad de vinificación de bodegas ya existentes en la provincia de Mendoza. La compra de la uva será realizada en los mejores viñedos de las variedades elegidas de la provincia de Mendoza y San Juan. Para la elaboración de los vinos se contratará el servicio de un Licenciado en Enología de renombre con el objetivo de posicionar a la línea de vinos como un producto de calidad, intentando acercar el posicionamiento y la propuesta de valor de marca, hacia vinos tradicionales del mercado Premium. Para lograr dicho objetivo se contratará el asesoramiento de Michell Rolland, que es un consultor de vinos que actualmente asesora a cientos de bodegas en el mundo, siendo por sí mismo una marca registrada en lo que respecta a calidad y personalidad de vinos. Su asesoramiento en la elaboración de los vinos queda plasmado a través de su firma en la etiqueta de los vinos.

Con el cumplimiento de estas premisas se garantizará la elaboración de un producto de altísima calidad acorde a las exigencias del segmento objetivo.

En el Capítulo siguiente se describirá la Estrategia a seguir para introducir el producto descrito en el presente en un mercado altamente competitivo y con fuerte presencia de marcas tradicionales.

3. Estrategia

3.1. Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada en los mercados objetivos, consistirá en la provisión del producto a través de intermediarios en los siguientes canales de venta:

1. Restaurants de la Ciudad de Buenos Aires y de Mendoza.

2. Hoteles de la Ciudad de Buenos Aires y de Mendoza.
3. Winestores.
4. En una segunda etapa se introducirá en los mercados de USA y Europa.

El ingreso del producto en el segmento objetivo se sustentará en el hecho de que se trata de un producto que se promocionará bajo el concepto “Hetero-Friendly”, es decir, un vino elaborado para la Comunidad LGBT que se abre a la comunidad Heterosexual.

La elección de este término se sustenta en que según indica el estudio de Mercado de Community Marketing¹⁴ el término “Gay-Friendly” es preferido por el 50% de la población encuestada, aunque aparece un 13% de personas que ya lo comienzan a considerar un término anticuado u ofensivo (Ver Anexo 4).

El concepto de posicionamiento se refuerza de acuerdo al estudio de mercado elaborado por Prime Access Inc.¹⁵ en donde el 68% de los encuestados se siente más comfortable comprando productos elaborados por empresas que ellos consideran Gay-Friendly y sólo un 2% presenta la tendencia opuesta.

3.2.Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento estará orientada al aumento paulatino del volumen de ventas intentando alcanzar los siguientes objetivos:

El primero será crecer en el mercado local de Argentina hasta alcanzar el Market Share objetivo; el segundo colocar el producto en los Mercados de USA y Europa: Para lograr esto se aprovechará todo el know-how desarrollado en la operación en Argentina atendiendo al segmento del turismo internacional (a partir del tercer año). El tercer objetivo será el desarrollo de la venta por Internet: Una vez desarrollados canales de distribución en distintos lugares se podrá comenzar a ofrecer el producto vía Internet.

El aumento en los volúmenes de venta se deberá apalancar en el creciente prestigio del producto por lo que será necesaria la participación en Diferentes eventos de Degustación tanto en Argentina como en el resto del Mundo, así como también una fuerte campaña publicitaria en revistas e Internet.

3.3.Alianzas Estratégicas

Debido a la imagen fuertemente segmentada del producto, se deberán analizar alternativas de alianzas con empresas también orientadas a dicho segmento:

1. Hoteles Gay Friendly
2. Restaurants y Bares Gay-Friendly
3. Empresas con buena Imagen en el segmento: De acuerdo al estudio de Mercado de Prime Access Inc.¹⁶ las empresas con mejor imagen dentro de la comunidad LGBT en USA son: Vodka Absolut, American Airlines, Apple, Disney.

¹⁴ Community Marketing Inc, “CMI’s 4th Annual LGBT Community Survey United States Profile. 2010”, 2010

¹⁵ Prime Access Inc “Highlights 2008 Gay and Lesbian Consumer Study”, 2008

¹⁶ Ibidem

Debido al tamaño de la empresa y a los volúmenes de venta estimados, las alianzas estratégicas se deberán orientar a Hoteles Gay Friendly tanto en Argentina como en el mundo y a Restaurants Gay-Friendly de excelente imagen.

Las alianzas estratégicas tienen como objetivo alcanzar al segmento target en sus puntos tradicionales de encuentro, la propuesta de valor que la línea de vinos ofrece al socio estratégico es la de incrementar su posicionamiento como Gay Friendly a través de la venta de productos exclusivos para el segmento.

Uno de los socios estratégicos que se considera fundamental es la cadena de Hoteles Axel, la misma es la cadena de hoteles Gay Friendly más importante del mundo y tiene presencia en Argentina, por lo que, de lograr un acuerdo, se podría pensar en distribución de producto no solo en Argentina sino en otros países ayudando a la escalabilidad del proyecto.

3.4. Barreras de Entrada

1. Armado de una cadena de distribución eficiente en términos de costos y de acceso a los canales de venta objetivos.
2. Marca desconocida.
3. Gran cantidad de competidores.
4. Productos competidores de alta calidad.

La barrera de entrada más importante que presenta el producto, es el hecho que se trata de una marca desconocida, es por eso que en la definición del producto, se pensó en apalancarse en marketing a través de la utilización del nombre de un hacedor de vinos de renombre internacional

3.5. Competidores existentes y potenciales

La competencia para la venta de este producto puede dividirse en las siguientes categorías:

1. Vinos Gay- Friendly ya existentes en el mercado: Actualmente en el mercado Argentino existen al menos 2 marcas de Vinos para el mercado Gay: **NOIR** y **PILOT**. No se dispone de referencias asociadas a los volúmenes de venta. Las personas del colectivo entrevistadas no conocían dichas marcas.
2. Vinos Finos: La oferta de vinos de alta calidad es muy grande. Por ejemplo los vinos argentinos en el año 2009 superaron en ventas a los vinos chilenos en USA¹⁷, esto hace que el turista extranjero que visita la Argentina tenga un conocimiento cada vez mayor de muchas de las bodegas que también venden vino en el país. Las más importantes son: CATENA ZAPATA, FAMILIA ZUCCARDI, BODEGAS NORTON, FINCA FLICHMAN, CHANDON¹⁸.
3. Otras bebidas alcohólicas: Los principales sustitutos del vino, en lo que respecta al gusto de los consumidores LGBT son la cerveza y el Vodka¹⁹

17 I-Prefesional "Vinos argentinos son furor en el mundo", online, <http://vinos.iprofesional.com/notas/110300-Los-vinos-argentinos-ya-son-furor-en-el-mundo-conozca-el-ranking-de-las-20-marcas-ms-exitosas>. (11/8/2011)

18 Ibidem

19 Community Marketing Inc, Andrew Freeman and Co "CMI's LGBT Market Research + Development Lab", Marzo 2010

4. En lo relacionado a los consumidores potenciales, es de esperar que si el concepto de producto llega a ser exitoso, el mismo pueda ser replicado por otras bodegas con barreras de entrada baja, la ventaja competitiva de este producto deberá ser la de uno de los pioneros en el concepto de producto “Hetero-Friendly”

Como se mostró a lo largo de este capítulo, la entrada del producto al mercado es la etapa más dificultosa y sobre la cual se deberá trabajar con mayor impulso. Las barreras de entrada, así como el crecimiento del producto en el mercado, se deberán apalancar en parte en las alianzas estratégicas que se desarrollen. Desde el punto de vista de mercado la presencia de las otras marcas de vinos Gay friendly existentes no es muy extendida, por lo que la principal competencia para esta línea pareciera centrarse en marcas Premium tradicionales.

En el Capítulo 4 se desarrollará la Investigación de Mercado, se describirán las particularidades del segmento objetivo en cuanto al consumo de vino, se realizará un análisis de la competencia que permitirá definir el pricing de los vinos a producir y por último se definirán los niveles de producción del proyecto.

4. Investigación de Mercado

4.1. Metodología y Objetivos

Con el objetivo de obtener una clara visión de cuáles son las características relevantes de la industria y del mercado objetivo, se utilizaron diversos métodos de investigación.

La investigación primaria fue realizada a través de entrevistas semi estructuradas a empresarios bodegueros de la provincia de Mendoza, visitas a bodegas de dicha provincia, restaurants ambientados dentro de las mismas, como así también restaurants Gay-Friendly de la Ciudad de Buenos Aires, y personas del colectivo LGBT.

Las entrevistas se realizaron con el objetivo de conocer costos y tendencias en el mercado del vino tanto en Argentina como en el exterior y las visitas a establecimientos se hicieron con el objetivo de conocer las modalidades de alquiler que posiblemente puedan llevarse a cabo para este proyecto

Para la investigación secundaria, se utilizaron estudios de mercado realizados por Consultoras especializadas en el mercado LGBT como Prime Access Inc., Community Marketing y Andrew Freeman. Todos estos estudios de mercado pertenecen a comunidades LGBT principalmente de USA.

En las entrevistas realizadas en Restaurants de las Ciudad de Buenos Aires, se pudo constatar que el vino es la bebida predilecta del colectivo, y que además en términos generales, las cartas de vinos de dichos restaurants en promedio son de mayor calidad y precio que la del resto de los restaurants que no se identifican como Gay-Friendly. En los restaurants de la Ciudad de Mendoza, el público LGBT parece concentrarse en aquellos con cartas más exclusivas.

A las personas del segmento LGBT entrevistadas se les consultó si elegirían para su próxima compra un vino de altísima calidad que se publicitara como Hetero-Friendly y que estuviera elaborado y pensado para ellos, las respuestas obtenidas tuvieron

matices positivos, en términos generales, datos que tienden a validar lo mostrado por los estudios de mercado disponibles.

Cuando se les consultó respecto de la frecuencia de consumo de vino indicaron que como promedio entre restaurants y su casa consumen vino en 1 de cada 4 comidas, con mayor proporción en salidas a restaurants, eventos sociales, y en períodos de vacaciones.

De las entrevistas realizadas a bodegueros se pudo extraer toda la información relacionada tanto a costos de elaboración, como a la forma de estructurar el negocio.

4.2. Tamaño de Mercado y su tendencia

De acuerdo a lo definido en el capítulo de estrategia, la línea comenzará a ser vendida en el mercado local con foco en el turismo LGBT aunque sin dejar de lado a la población LGBT local y, en una segunda etapa, se buscará mayores niveles de escalabilidad a través de la exportación.

De acuerdo a la información relevada, el mercado LGBT relacionado a la industria del Turismo es de aproximadamente 1.000.000 de personas al año²⁰. La estadía promedio de los mismos en el país es de aproximadamente 12 días²¹ (Ver Anexo 5) estimándose que el 55% de estos turistas consumen vino en forma frecuente (8 veces durante su estadía), se obtiene un mercado de 2.200.000 botellas al año.

La estimación del porcentaje de personas LGBT tanto en Argentina como en el resto del mundo se hace muy compleja debido a las múltiples dimensiones que presenta la homosexualidad. Dada esta situación se asumirá, para el presente trabajo, que los niveles de venta esperados de los productos son despreciables respecto del tamaño del mercado objetivo.

4.3. Análisis de clientes y su Potencialidad

El cliente objetivo de la línea de vinos es aquel perteneciente a la comunidad LGBT de la franja poblacional ABC1, conocedor de vinos o en proceso de aprendizaje, que está dispuesto a gastar un diferencial por el consumo de un vino de altísima calidad, Adicionalmente deberá ser un cliente orgulloso de pertenecer al colectivo LGBT que no tiene complejos al mostrar su condición.

El mercado del vino tanto en Argentina como en el mundo es extremadamente competitivo en todos los rangos de precios. Es por ello que con una línea de vinos orientada a la comunidad LGBT se apuesta fuertemente por la diferenciación de la competencia y se apunta a un mercado objetivo muy definido.

Como ocurre con muchas marcas de primera línea, se desarrollarán 2 productos, uno Premium y uno más económico con el objeto de captar a aquellas personas del colectivo LGBT más sensibles a precio. Con el objeto de definir los competidores para cada línea y poder comenzar a delinear la estrategia de precios se realizó un relevamiento para cada uno de los productos.

En el caso de la línea Premium, dada la infinidad de productos de mercado, incluso en los vinos de alta gama, se toma como referencia aquellos que participaron en el

20 Secretaria de Turismo "Turismo Gay", online, www.circuitoargentina.com/la_argentina_gay.php. (03/07/2011)

21 Asesores en vinos "Vinos para el turismo Gay", online, www.asesoresenvinos.blogspot.com/2011/06/vinos-para-el-turismo-gay.html " (04/07/2011)

“Argentina Premium Tasting”²² realizado el 11/8/2011 en la provincia de Mendoza. En el siguiente cuadro se muestran también los precios de estos vinos que serán usados como referencia para el vino línea Premium, como se puede observar los precios de estos vinos se encuentran apalancados por el renombre de las bodegas que los elaboran.

Tabla 3: Precios promedio de vinos en Winestores de Argentina

Bodega	Vino	Precio por Botella
Cheval Des Andes	Cheval Des Andes 2006	\$ 350
Bodega Poesia	Poesia 2005	\$ 320
Viña Cobos	Bramare Marchiori V. Malbec 2008	\$ 349
Trapiche	Malbec Viña Fausto Orellana 2007	\$ 315
Bodega Vistalba	Vistalba- Corte A 2007	\$ 280

Fuente: Wine-searcher.com

El precio observado para estos vinos en el mercado de USA (promedio de Winestores) es de aprox. 60 U\$S/botella²³.

Para el caso de la línea Media también se tomó como referencia los vinos catados en el “Argentina Premium tasting”.

En la siguiente Tabla, se muestran los precios de vinos que fueron identificados como competencia para la línea media. Es interesante observar que en este caso también aparecen bodegas con nombres fuertemente posicionados y asociados a productos de calidad.

Tabla 4: Precios promedio de vinos en Winestores de Argentina

Bodega	Vino	Precio por Botella
Belasco de Baquedano	Swinto Malbec 2008	\$ 180
Gimenez Rili	Gran Reserva Malbec 2007	\$ 180
Pulenta State	Gran Cabernet Franc Xi 2006	\$ 200
Terrazas de los Andes	Afincado Malbec 2007	\$ 190
Bodega Monteviejo	Lindaflor Malbec 2006	\$ 190

Fuente: Wine-searcher.com

El precio promedio de estos vinos para la línea media en el mercado de USA es de aproximadamente 30 U\$S/botella²⁴.

4.4. Market Share objetivo y potencial

Dado que nos es posible conocer la proporción de población argentina perteneciente al colectivo LGBT, así como tampoco conocer el porcentaje de dicha población a nivel mundial, el Market Share se estimará en función del consumo de vino por parte de los turistas LGBT que visitan Argentina (dato conocido), así, el Market Share del

22 Premium tasting, “Argentina Premium Tasting”, online www.premiumtasting.com.ar (20/8/2011)

23 Wine Searcher, “Precios Promedios de vinos Argentinos”, online, www.wine-searcher.com(20/8/2011)

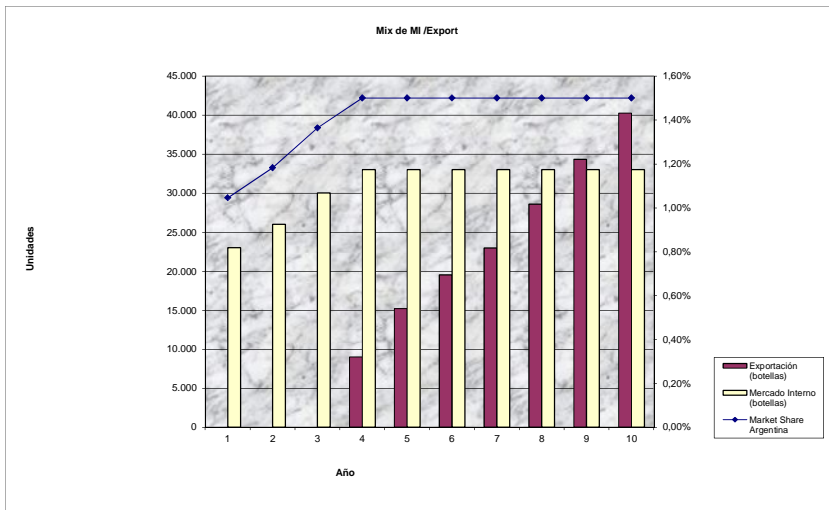
24 Ibidem

mercado LGBT objetivo incluyendo el colectivo argentino y el mercado internacional, será considerablemente menor al estimado a partir del dato conocido.

De acuerdo a las características de un mercado altamente competitivo, se establece como referencia un mercado objetivo en Argentina del 1,5% del colectivo LGBT que ingresa al país como turista (observar que considerando la población LGBT local esta participación decrece fuertemente). A nivel internacional los niveles de venta serán muy bajos considerando el tamaño total del mercado, por lo que también será una participación acorde a un mercado altamente competitivo.

En la siguiente serie de gráficas se muestra los niveles de producción esperados así como también el MIX de Mercado Interno y de Exportación. Como se observa en la siguiente Gráfica la exportación comienza una vez que se llega al Market Share objetivo en el Mercado Interno (referencia de 1,5% del mercado de turistas que ingresan al país).

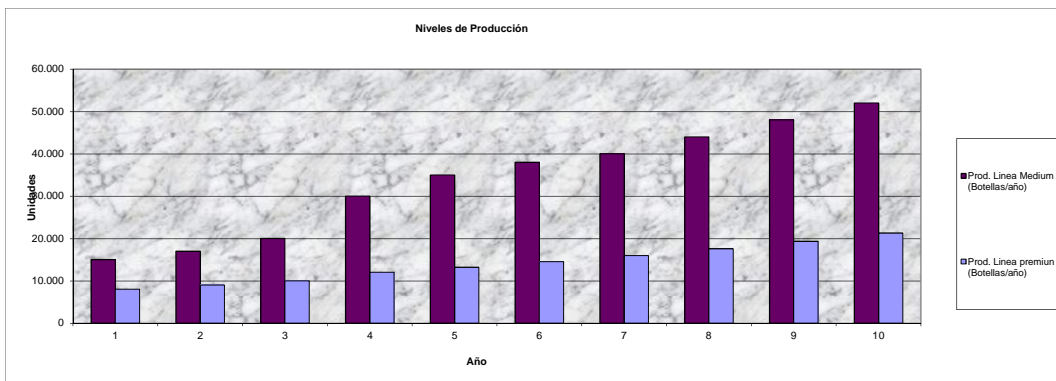
Gráfico 1: Mix de producción para MI y para exportación. % de Market Share estimado



Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente gráfica se muestran los niveles de producción por línea de producto, asociado al MIX de Mercado Interno y de Exportación mostrado en la Gráfica 1.

Gráfico 2: Niveles de producción esperados por año.



Fuente: Elaboración Propia

Como se observó en la Gráfica 2, se elaborarán 2 líneas de producto, una línea Premium con niveles de producción que apenas superarán las 20.000 botellas al final del año 10, mientras que la línea Medium presentará un crecimiento más rápido llegando al final del proyecto a las 50.000 unidades.

En el transcurso de este Capítulo se definió al segmento objetivo considerando que es un colectivo que tiene una preferencia definida por el vino y que además tienen mayor tendencia de compra hacia productos elaborados específicamente para ellos. Los volúmenes de producción y el Market Share estimado es lo suficiente pequeño como para ser considerado realista en un mercado tan competitivo y con tan altas barreras de entrada.

En el Capítulo siguiente se tomará parte de la información elaborada en el presente Capítulo para delinear los indicadores económicos del proyecto, definiendo a partir de ellos la existencia o no de una Oportunidad entrepreneur bajo esa dimensión.

5.La oportunidad y sus aspectos económicos.

5.1.Costos Variables

A continuación la apertura de costos unitarios de producción para las 2 líneas de productos (Premium y Medium) de acuerdo al modelo de negocio planteado en la estrategia:

En la siguiente Tabla se muestra la apertura de costos variables para la línea Premium, el costo más trascendente es el precio de la uva necesaria para dicha elaboración, en este caso se usará uva de la variedad Malbec del Valle de Uco la cual es considerada una de las mejores uvas de su variedad en el mundo. El otro costo trascendente es el de la botella, en este caso se usa una botella extra liviana, acorde a las nuevas tendencias del mercado. Finalmente el vino se colocará en cajas de madera, de acuerdo a lo que exige el mercado para un vino de alta calidad.

Tabla 5: Apertura de Costos variables para Línea Premium.

Costo Unitario Variable Línea Premium	
\$/botella	
Materia Prima (UVA)	8,93
Elaboración	2,55
Fraccionamiento y Vestido	0,55
Alquiler espacio p/ Barrica	0,48
Botella	4,00
Corcho	0,72
Capsula Complex	0,25
Etiqueta	0,7
Caja de Madera	3,33
TOTAL (\$/botella)	21,51

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 6 se muestra la apertura de costos variables para la línea Medium, en este caso baja notablemente el costo de la uva, ya que se hace un mix entre Malbec y

Bonarda. En este caso la botella a utilizar es de menor calidad que la de la línea Premium, de allí la diferencia en costo.

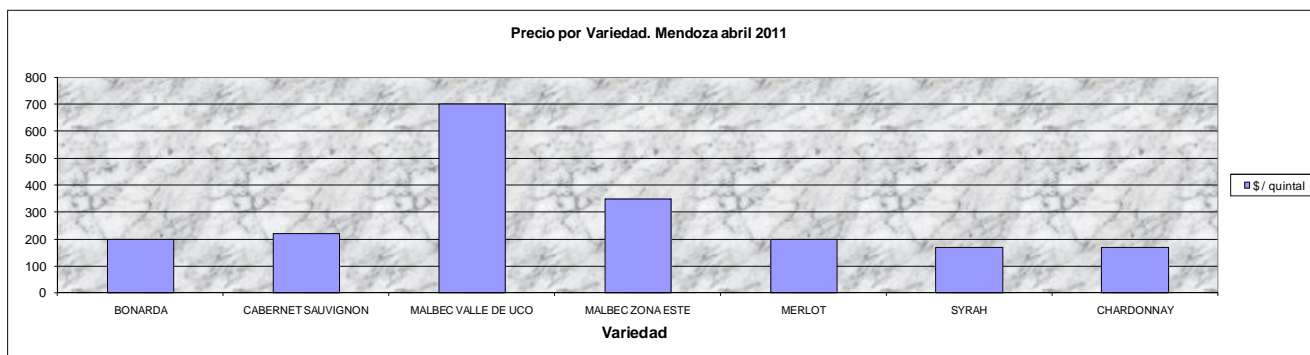
Tabla 6: Apertura de Costos variables para Línea Medium

Costo Unitario Variable Línea Medium	
\$/botella	
Materia Prima (UVA)	3,89
Elaboración	2,55
Fraccionamiento y Vestido	0,3
Alquiler espacio p/ Barrica	0,19
Botella	3,00
Corcho	0,4
Capsula Complex	0,25
Etiqueta	0,4
Caja de Cartón	1,00
TOTAL (\$/botella)	11,79

Fuente: Elaboración Propia

Uno de los costos variables más trascendentes es costo de la Materia Prima, el mismo se establece de acuerdo a los precios promedios vigentes en la Provincia de Mendoza para la cosecha del año 2011²⁵.

Gráfico 3: Costo de las variedades de Uva.



Fuente: Panorama Vitivinícola. Primer Informe 2011. Fernando Pellegrini

Para la línea Premium se definió una composición de varietal 100% Malbec del Valle de Uco, mientras que para la línea Medium se estableció un blend de 70% Malbec Zona este- 30% Bonarda, en este blend se aprovecha la similitud en sabor entre Bonarda y Malbec, así como también el menor costo por quintal de la primera variedad.

5.2. Costos Fijos

La apertura de costos fijos se concentra principalmente en los honorarios del Enólogo y del asesor (en este caso Michel Rolland), los costos asociados a publicidad se calcularon considerando publicidad dirigida en FACEBOOK²⁶ (\$ 79.500 para 8.000

25 Instituto de Desarrollo Rural "Panorama Vitivinícola, Primer Informe Mayo 2011", Mayo 2011

26Inteligencia Web, "Cuánto cuesta aparecer en Facebook" <http://www.inteligenciaweb.cl/aparecer-en-facebook.html> (15/09/2011)

visitas mensuales), y se reservaron aproximadamente \$ 240.000 para publicidad gráfica en revistas. Dado que todo el proceso de elaboración queda tercerizado, se contratará un empleado que cumplirá el rol de administrativo de cierres de balances y control de stocks.

En la siguiente Tabla se muestra la apertura de Costos Fijos, dichos costos se repiten anualmente durante la vida del emprendimiento.

Tabla 7. Apertura de Costos Fijos

Costos Fijos para ambas líneas	
\$/año	
Servicio Enólogo	\$ 24.000
Asesoramiento y Firma Michel Rolland	\$ 40.000
Publicidad	\$ 736.783
Salario Administrativo	\$ 60.000
TOTAL	\$ 860.783

Fuente: Elaboración Propia

Como se observó en el cuadro anterior, el costo en publicidad es el Costo Fijo de mayor trascendencia dada las características intrínsecas del producto, así como también considerando que el mercado al que ingresará es altamente competitivo. La inversión en publicidad se mantendrá constante a lo largo de la vida del proyecto. El plan de publicidad incluirá publicidad en revistas, estableciéndose como piso de participación en este medio, al menos 3 apariciones de página completa por mes en revistas tanto del segmento de vinos como revistas de interés general. Se realizará publicidad en FACEBOOK dado lo segmentado del mercado objetivo, Facebook es considerado una herramienta poderosa para llegar a la población LGBT, debido a que es posible segmentar la publicidad que cada persona visualiza de acuerdo a los intereses y perfil cargados por esta última.

Anualmente se realizará un evento social en donde se presentará la cosecha para el año, a dicho evento serán invitados referentes del colectivo, personalidades del ambiente artístico, personalidades de la moda, etc. Como una forma de publicitar la cultura del vino y un estilo de vida asociado a dicho producto, se invitará a referentes y a clientes a realizar un tour enológico donde experimentarán una selección de los vinos de la bodega, con un almuerzo de campo y actividades recreativas en la provincia de Mendoza (cabalgatas, rafting, cursos de cocina de campo, cursos de degustación, etc.).

Con el objeto de dar una personalidad definida al producto también en la Web, se desarrollará un site en donde se publicitarán todos los eventos relacionados con la marca y los productos.

5.3. Calendario de Inversiones

El calendario de inversiones incluye la compra de barricas de roble para el 100% del vino de línea Premium y para el 40% del vino Medium, el capital de trabajo necesario para llevar adelante la elaboración durante el primer año de operación. Los gastos asociados a publicidad están dentro de los Costos Fijos y quedan incluidos dentro de los gastos de ventas.

Tabla 8. Calendario de Inversiones

	0-1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Barricas Línea Premium	\$ 138.667	\$ 17.333	\$ 17.333	\$ 34.667	\$ 20.800	\$ 22.880	\$ 25.168	\$ 27.685	\$ 30.453	\$ 33.499
Barricas Línea Medium	\$ 104.000	\$ 13.867	\$ 20.800	\$ 69.333	\$ 34.667	\$ 20.800	\$ 13.867	\$ 27.733	\$ 27.733	\$ 27.733
Capital de Trabajo Inicial	\$ 348.898	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL	\$ 591.565	\$ 31.200	\$ 38.133	\$ 104.000	\$ 55.467	\$ 43.680	\$ 39.035	\$ 55.418	\$ 58.187	\$ 61.232

Fuente: Elaboración Propia

5.4. Margen Bruto y Operativo

En la tabla que se muestra a continuación, se pueden observar los márgenes brutos y netos de impuestos referidos a los ingresos por ventas

Tabla 9. Margen Bruto y Neto.

ESTADO DE RESULTADOS RESUMIDO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESO POR VENTAS	\$ 1.668.000	\$ 1.884.000	\$ 2.160.000	\$ 2.649.000	\$ 2.847.800	\$ 2.996.480	\$ 3.123.628	\$ 3.313.891	\$ 3.511.980	\$ 3.718.678
COSTOS VTAS	\$ 0	\$ 1.254.767	\$ 1.311.642	\$ 1.472.546	\$ 1.557.299	\$ 1.621.057	\$ 1.675.864	\$ 1.757.372	\$ 1.842.316	\$ 1.931.038
DEPRECIACIÓN TOTAL	\$ 24.267	\$ 27.733	\$ 33.181	\$ 50.514	\$ 59.759	\$ 68.495	\$ 78.253	\$ 96.726	\$ 130.389	\$ 203.648
COSTO VTAS (INCLUYE DEPRECIACIÓN)	\$ 24.267	\$ 1.282.500	\$ 1.344.822	\$ 1.523.060	\$ 1.617.058	\$ 1.689.551	\$ 1.754.118	\$ 1.854.099	\$ 1.972.705	\$ 2.134.686
MARGEN BRUTO	\$ 1.643.733	\$ 601.500	\$ 815.178	\$ 1.125.940	\$ 1.230.742	\$ 1.306.929	\$ 1.369.510	\$ 1.459.792	\$ 1.539.275	\$ 1.583.992
IMPUESTOS A LAS GANANCIAS	\$ 575.307	\$ 210.525	\$ 285.312	\$ 394.079	\$ 430.760	\$ 457.425	\$ 479.329	\$ 510.927	\$ 538.746	\$ 554.397
INGRESO NETO DE IMPUESTOS	\$ 1.068.427	\$ 390.975	\$ 529.865	\$ 731.861	\$ 799.982	\$ 849.504	\$ 890.182	\$ 948.865	\$ 1.000.529	\$ 1.029.595

Fuente: Elaboración Propia.

Los precios FOT –Free on Truck-, es decir precio recibido en bodega, previo a la carga del camión, utilizados para el cálculo de los ingresos por ventas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 10. Precios FOT en bodega de los vinos

PRECIOS FOT EN BODEGA	
Precio Línea Premium MI (\$/botella)	\$ 96
Precio Línea Premium Export (\$/botella)	\$ 49
Precio Línea Medium MI (\$/botella)	\$ 60
Precio Línea Medium Export (\$/botella)	\$ 28

Fuente: Elaboración Propia

En el capítulo de Pricing se explicará en detalle la elección de los precios que se definieron para los cálculos.

5.5. Indicadores de la Oportunidad

Con el objetivo de comenzar a analizar si el proyecto presentado es una oportunidad desde el punto de vista entrepreneur, se realizará un análisis que contemplará dos dimensiones principales:

Dimensión Financiera: En esta dimensión se analizarán los principales indicadores financieros, comparándolos luego con los criterios definidos para una oportunidad entrepreneur.

Otros Indicadores de Oportunidad: Dado que los indicadores financieros no son los únicos que definen si hay una oportunidad entrepreneur, se analizarán dimensiones asociadas a mercado, clientes, barreras de entrada y de salida, RRHH, marco legal y tecnología.

La conclusión esperable luego del análisis de ambas dimensiones estará centrada en si el proyecto representa una oportunidad entrepreneur.

5.5.1. Análisis de la oportunidad desde la dimensión financiera

En la siguiente Tabla se muestran los principales indicadores financieros del proyecto. Todos estos indicadores fueron calculados a partir de toda la información desarrollada en los Capítulos anteriores.

Tabla 11. Indicadores Financieros de Oportunidad

INDICADORES DE OPORTUNIDAD	
Inversión Inicial (Barricas + Capital de Trabajo Inicial)	\$ 591.565
TIR	137,35%
VAN 25%	\$ 2.164.915
MARGEN BRUTO	43,9%
MARGEN NETO	29,6%

Fuente: Elaboración Propia

Una oportunidad puede considerarse como de alto potencial desde el punto de vista financiero si la Tasa interna de Retorno es mayor a 25%, si su margen bruto es mayor a 40% y su ganancia neta mayor a 10%.²⁷. Notar adicionalmente que es un proyecto de bajos costos fijos asociado a que el modelo de negocio establece el alquiler de casi la totalidad de la instalación.

Merece una explicación adicional la alta TIR que se observa en el proyecto, esto se debe a que la inversión necesaria para llevar adelante el proyecto es relativamente baja desde el momento que, como se indicó anteriormente, se alquila capacidad de bodegas existentes, dicho alquiler, queda reflejado en los costos variables de elaboración de los productos. Los costos de Marketing y de Control, tal cual lo indicado en los Capítulos anteriores quedan reflejados dentro de los Costos Fijos del proyecto.

De acuerdo a lo indicado en los párrafos anteriores estamos ante una oportunidad desde el punto de vista de la dimensión financiera.

5.5.2. Análisis de la oportunidad desde la dimensión del Mercado

En la siguiente Tabla se realiza el análisis cualitativo de las otras dimensiones que definen una oportunidad.

²⁷ Timmons Jeffrey, "New Venture Creation", USA 1999.

Tabla 12 Otros indicadores de Oportunidad

CRITERIO	Alto Potencial	Bajo Potencial
Mercado	Mercado Dirigido	
Clientes	Leales	
Valor Agregado	Alto	
Estructura	Mercado Atomizado	
Tamaño		Inferior a 100 mill
Crecimiento	Moderado/Bajo	
Market Share		Menos del 5%
Costos Fijos y Variables	Bajos	
Barreras de entrada		Altas
Estrategias de Salida	Bajas	
Proteccion de la Propiedad		Solo Marca
Marco Legal		Ninguno
Networks	Excelentes	
Recursos Humanos	Excelentes	
Timing	A favor de la marea	
Pricing		Inferior al lider
Canales de Distribución	Redes disponibles	
Tecnología		Muchos sustitutos

Fuente: Elaboración Propia

Desde el punto de vista del Mercado el producto está orientado hacia un segmento claramente definido, en donde es de esperar que de acuerdo al diferencial que presenta el producto genere niveles de lealtad aceptables entre los clientes, Por el diseño del negocio, por lo segmentado del mercado y por la competencia existente el proyecto nunca llegará al 5% del Market Share en su segmento.

Como se describió en el capítulo de estrategia, es de esperar altas barreras de entrada, debido a la alta competencia y niveles de calidad de los productos. En contrario, las barreras de salida son extremadamente bajas debido a la posibilidad de liquidar rápidamente todo el capital de trabajo y los pocos activos fijos que son necesarios para llevar adelante el proyecto.

Respecto de los precios del producto, como ya fue descrito y será ampliado en el plan de Marketing, se trabajará con precios inferiores a los de la competencia.

De acuerdo a lo descrito en los párrafos anteriores, se puede considerar que la oportunidad en esta dimensión tiene potencial²⁸.

Desde el punto de vista del producto se puede decir que los principales diferenciales son el marketing del producto en sí y el timing de su lanzamiento, Hay protección legal por el registro de la marca, sin embargo es un producto que puede ser imitado. Por lo anterior, ponderando más el timing y el marketing asociado, respecto del hecho que puedan aparecer otros competidores, se considera que en esta dimensión también se trata de una oportunidad con potencial.

Para llevar adelante este proyecto se cuenta con Recursos Humanos calificados, una red de contactos amplia, y conocimiento de canales y distribuidores en el mercado de vinos. En estas dimensiones se trata de una oportunidad con alto potencial²⁹

28 Pertierra Cánepa, Francisco. Presentación de Clase "New Ventures". MBA UCEMA 2011

29 Ibidem

5.6.La oportunidad como posible proyecto Entrepreneur

Un proyecto puede definirse como entrepreneur si cumple con 3 preceptos básicos: alta innovación, alta creación de valor y alta escalabilidad³⁰.El presente proyecto representa una innovación desde el momento que se comienza a explorar un segmento de mercado nuevo, con un producto altamente tradicional, la propuesta de valor, también alta, está puesta en la estrategia de Marketing y de posicionamiento del producto, mientras que la escalabilidad es moderada bajo el modelo de alquiler de capacidad en bodegas, sin embargo, si logra desarrollarse el mercado, es posible lograr mayor escalabilidad a través de la adquisición de estructura de vinificación propia. De acuerdo a todo lo vertido anteriormente, el presente negocio presenta algunas características de proyecto entrepreneur. En la siguiente Tabla se resumen los conceptos vertidos y se dimensiona cada característica.

Tabla 13: Características entrepreneur del proyecto

	Innovación	Creación de Valor	Escalabilidad
Proyecto	Alta	Alta	Media (*)

(*) Bajo el modelo de negocio planteado.

Fuente: Elaboración propia

Como se pudo observar en la Tabla 13, y de acuerdo a lo vertido en el párrafo anterior, el proyecto presentado es claramente entrepreneur en lo que respecta a la innovación y a la creación de valor, presenta, sin embargo, algunas limitaciones en la escalabilidad considerando el modelo de negocio planteado de alquiler de capacidad en bodegas ya existentes.

6.Plan de Marketing

El objetivo en este punto es describir con mayor detalle la forma en que se propone poner en práctica la estrategia comercial de la compañía así como también describir con mayor detalle las diferentes variables del marketing mix que se utilizará para lograrlo.

Como se explicara en el Capítulo 4, el mercado objetivo es el turismo LGBT que visita la Argentina del segmento ABC1, así como también la población LGBT local de idéntico segmento. Como se mencionó también en el Capítulo 4, es imposible estimar el tamaño del mercado en su totalidad, sin embargo, es posible estimar la cantidad de turismo LGBT que visita el país dada las estadísticas disponibles que ya fueron mencionadas. A partir de las mismas y considerando las dimensiones del emprendimiento, se pudo demostrar que los niveles de venta esperados en Argentina generan un Market Share compatible con un mercado competitivo (1,5% de Market Share del Turismo LGBT), Una vez logrado este nivel de Market Share, y, con el objeto de lograr escalabilidad se comienza a exportar producto. Los volúmenes de exportación, no generarán participaciones de mercado que hagan necesario algún análisis a este respecto. (Ver Gráfica N°1).

³⁰ Ibidem

Los niveles de producción, considerando Mercado Interno y Exportación se incrementarán globalmente en el orden del 10% anual.

En lo que respecta al producto, se definieron 2 líneas, la línea Premium y la línea Medium. La propuesta de valor asociada a la calidad de producto radica en el hecho que ambas líneas están siendo producidas por uvas compradas en las mejores regiones productivas del país para la variedad elegida (Malbec o Bonarda). Adicionalmente se garantiza la elaboración en una bodega de última tecnología, así como también se garantiza que la totalidad del vino pase por un período de barrica. En la línea Premium se utilizó la mejor botella del mercado, así como también en lo que respecta a corcho, etiqueta y demás.

La venta del producto, tal cual se indicó en el Capítulo 3, se realizará a partir de la intervención de intermediarios, que, si bien capturan parte del margen del negocio tienen un conocimiento acabado del mercado y pueden ubicar el producto rápidamente.

6.1.Pricing

Para definir el precio de los productos de la línea se tomó en cuenta la calidad del producto en términos comparativos con otros vinos presentes en el mercado y también se tuvo en consideración que un porcentaje del precio del vino queda definido también por el renombre de la bodega que lo elabora, la imagen que tiene la misma en la mente del consumidor y la historia de dicha marca o bodega, esto quiere decir que a igualdad de calidad de producto, un producto inicialmente desconocido en la mente del consumidor debe forzosamente tener un precio inferior al de su competidor en calidad. En las tablas 3 y 4 se muestran los competidores que considero directo para la línea Premium y la línea Medium respectivamente. La estrategia de pricing considerando todo lo anterior, establece que el precio de la línea Premium en Argentina será un 60% del precio promedio de los competidores indicados en la Tabla 3, mientras que el precio promedio de la línea Medium será también aproximadamente un 60% del precio de los vinos identificados como competencia en la Tabla 4. Para los precios de exportación también se definió como referencia el 60% del precio de los vinos de las Tablas 3 y 4 según corresponda. Para el cálculo de los precios FOT y por ende para el cálculo del ingreso bruto por botella se calcularon los márgenes habituales por canal, para MI el precio FOT es el 50% del precio de venta en Wineries, mientras que para exportación el dicho precio es el 33% del precio de venta esperado en Wineries. (Ver Tabla 10). Todos los precios de los productos son netos de IVA y de aranceles de importación.

En el próximo Capítulo se desarrollará una herramienta estratégica clave como es la elaboración de un análisis FODA para la definición y cuantificación de las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente externo y las fortalezas y debilidades propias del proyecto, como así también se analizarán estrategias de salida ante problemas en el normal desarrollo del proyecto.

7.Supuestos, Riesgos Críticos y Estrategias de salida.

Para poder evaluar los riesgos de este proyecto se realizará un análisis FODA, el mismo permitirá conocer en qué medida los riesgos y debilidades pueden ser

superadas por las ventajas y oportunidades. También en este capítulo se analizará una estrategia de salida del negocio.

7.1. Análisis de Fortalezas

- ✓ Proyecto de baja inversión inicial y alta Tasa de Retorno.
- ✓ Producto de alta calidad.
- ✓ Bajo riesgo por baja inversión y posibilidad de venta rápida de capital de trabajo e inversiones en capital fijo.
- ✓ Mercado objetivo altamente segmentado.

7.2. Análisis de Oportunidades

- ✓ Mercado tendiente a productos de cada mayor calidad.
- ✓ Segmento objetivo con alto poder adquisitivo.
- ✓ Buena imagen del vino Argentino en el mundo.
- ✓ Argentina como destino turístico LGBT, Buenos Aires y Mendoza como ciudades Gay-Friendly.

7.3. Análisis de Debilidades

- ✓ Posibilidades de incremento de producción bajo el modelo de alquiler de capacidad en bodega limitado.
- ✓ Producto para un nicho muy definido.
- ✓ Marca no reconocida ni asociada a la calidad de producto que espera producirse.

7.4. Análisis de Amenazas

- ✓ Mercado altamente competitivo.
- ✓ Producto fácilmente imitable.
- ✓ Posibilidad de pérdida de operatividad por necesidades de la bodega locadora.
- ✓ Incremento de costos por inflación sin posibilidad de traslado a precio de mercado
- ✓ Captura del negocio por parte de bodegas ya instaladas: Es una amenaza potencial, sin embargo, históricamente ninguna bodega ha desarrollado un producto con una segmentación del tipo de la propuesta en este proyecto.

Considerando el análisis FODA realizado se observa que el proyecto es altamente innovador y rentable teniendo en cuenta los retornos obtenidos y la baja inversión inicial necesaria. El ambiente externo le presenta buenas oportunidades asociadas al crecimiento del prestigio del vino argentino en el mundo, y a las preferencias de consumo analizadas para el segmento objetivo.

En el otro plano, se observa que las debilidades están asociadas al ingreso de un producto nuevo a un mercado altamente competitivo y de marcas tradicionales y a que el modelo de negocio planteado puede presentar dificultades al momento de intentar incrementar los niveles de producción. Las amenazas presentadas por el entorno radican principalmente en que es un negocio que puede ser fácilmente imitado por las bodegas ya existentes en el mercado.

7.5.Estrategias de Salida

Este proyecto presenta una barrera de salida extremadamente baja. La estrategia de salida consiste en la venta del capital de trabajo ya sean botellas o producto en elaboración y la venta del activo fijo disponible que en este caso son las barricas. La secuencia en la que según la estrategia definida se deben ir liquidando los activos de la empresa para obtener el mayor beneficio económico consiste primero en vender el producto en proceso a la bodega locadora. Se asume en este caso que dado que el proyecto se realizará alquilando instalaciones de una bodega que fabrique vinos de alta calidad, el producto en proceso de la bodega del proyecto será compatible con el producto de la bodega locadora y por ende esta tendrá interés en el producto. Si no es así ofrecer en segunda instancia el producto en el mercado, luego se debe vender en el mercado en general las barricas de roble y por último vender al distribuidor el producto ya etiquetado y sin despachar en bodega.

8. Conclusiones

En el presente trabajo se analizó la viabilidad de un modelo de negocio basado en el alquiler de capacidad operativa en una bodega de la provincia de Mendoza, con el objeto de elaborar una línea de vinos de altísima calidad cuyo mercado objetivo es el segmento LGBT. Los vinos Argentinos han crecido y continúan creciendo en ventas en todo el mundo, como se mostró durante el presente trabajo, esto, unido a que de acuerdo a los estudios de mercados presentados y a lo corroborado en campo, de que el vino es la bebida predilecta del segmento LGBT, estaría mostrando el camino de una atractiva oportunidad de negocio que debe continuar siendo estudiada.

Se analizó el tamaño del mercado, se realizó una investigación de campo, visitando Restaurants Gay-Friendly (7 Restaurants en la Ciudad de Buenos Aires y 2 en la Ciudad de Mendoza), teniendo entrevistas con dueños de bodegas (2 dueños de Bodegas en la Ciudad de Mendoza) y personas del colectivo (10 personas referentes del colectivo en la Ciudad de Buenos Aires), analizando gustos y comportamiento en lo que respecta a consumo de vino, en donde se observó, tal cual lo indicado por los estudios de mercado disponibles, que gustan de beber vinos de calidad y que además en general, tienen un conocimiento de vinos superior al promedio de las personas.

En lo que respecta al plano financiero se analizaron costos de producción y precios de venta estimados, lo que permitió elaborar un Flujo de Fondos. Paralelamente se analizaron las inversiones necesarias de acuerdo a lo que se ofrece en el mercado bajo esta modalidad de alquiler de capacidad de vinificación. Como resultado de dicha evaluación y sin analizar el modo en el que se obtendrán los fondos para la realización del proyecto, se obtuvieron atractivos indicadores que estarían mostrando que el negocio propuesto en este trabajo es una buena oportunidad entrepreneur desde la dimensión financiera. El análisis de la oportunidad se completó con el estudio de las otras dimensiones que caracterizan a una oportunidad entrepreneur: mercado, clientes, barreras de entrada/salida, net working, recursos humanos, costos y Marco legal, concluyendo también en este caso, que se estaría en frente de una oportunidad entrepreneur.

Considerando todo lo anterior, la conclusión principal del presente trabajo es que existen elementos que permiten considerar al proyecto como una Oportunidad que debe continuar siendo evaluada a través de la realización de un Business Plan.

El modelo de negocio desarrollado permite trabajar con inversiones iniciales bajas, desde el momento que se alquilan la mayoría de las Instalaciones, esto, asociado a un Cash Flow interesante, genera una Tasa de retorno del orden del 120%. Se supone que la limitación más grande que tiene el modelo de negocio planteado es la poca flexibilidad que existe para incrementar los valores de producción si el mercado lo permitiese. No tiene grandes barreras de salida desde que es posible integrar el producto en elaboración a la producción de la misma bodega en donde se alquila la instalación y las barricas pueden ser vendidas sin dificultad en el mercado.

Desde el punto de vista de mercado, la principal fortaleza es la segmentación realizada, mientras que la principal debilidad es la alta barrera de entrada existente considerando lo competitivo del mercado de vinos de alta gama.

El futuro Business Plan tendrá a partir de este trabajo un muy buen relevamiento de mercado a partir de la información recabada tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias, Deberá profundizar en la temática de financiamiento para hacer frente a las inversiones necesarias y realizar reuniones con bodegas del sector, productores vitivinícolas con el objeto de ajustar costos al detalle y definir cuál será

la bodega que alquilará la capacidad para el desenvolvimiento del proyecto, adicionalmente deberá identificar cuáles de los distribuidores existentes en el mercado tienen mayores posibilidades de ubicar los productos en las bocas de expendio definidas.

Será interesante que al momento de realizar el Business Plan se analice el comportamiento de otros productos Gay-Friendly que existen en el mundo, de esta manera, se podrán obtener valiosas lecciones al momento de continuar con la elaboración del plan de Marketing. Una línea de trabajo que no fue desarrollada por no ser el pilar del mismo, es el comportamiento de la comunidad heterosexual ante productos que se publicitan como Gay-Friendly (sólo se trató tangencialmente a través de citas de fuentes secundarias en la elaboración del estudio de mercado), el análisis de este punto podría ampliar el segmento planteado en el proyecto hacia sectores poco conservadores y/o adaptadores tempranos por ejemplo.

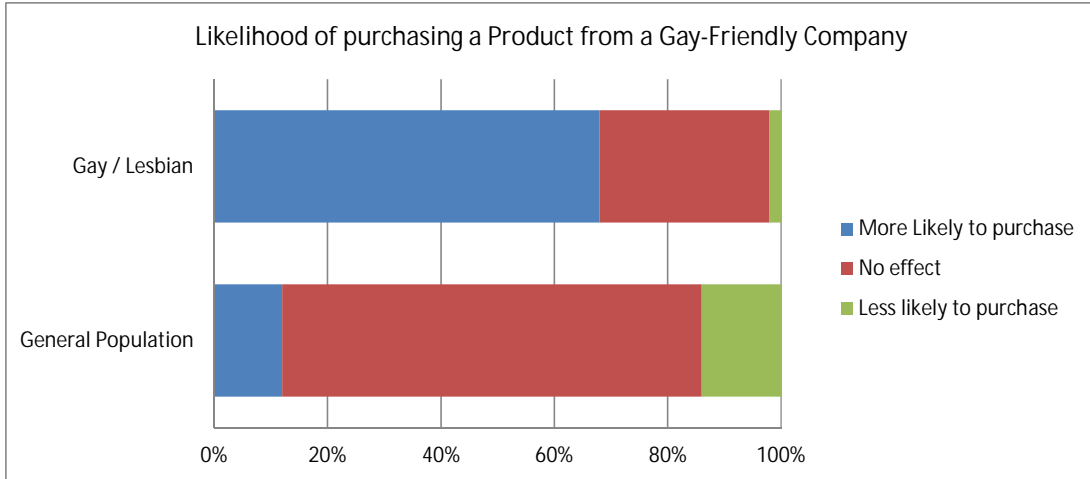
9. Bibliografía

- ANDREW FREEMAN & CO, “A Profile of LGBT Consumers: Restaurant Spending, Influencers and Dining Preferences”, 2010.
- ARDITTI, ALEJANDRO, RODRIGUEZ DANIEL, VILLAR ROBERTO, “Helix”, UCEMA 2009.
- ASESORES EN VINOS, “Vinos para el turismo Gay”, <http://www.asesoresenvinos.blogspot.com>, (04/07/2011)
- ASOCIACIÓN MUNDIAL DE PERIODISTAS Y ESCRITORES DE VINO, “Mejores vinos 2011”, <http://www.wawwj.com/2011>, (13/09/2011)
- CLARK, MARTIRE & BARTOLOMEO INC, “Highlights from 2008 Prime Access/ Planet Out Gay and Lesbian Consumer Study”, 2008.
- COMMUNITY MARKETING INC, “4th Annual LGBT Community Survey United States Profile 2010”, 2010.
- COMMUNITY MARKETING INC, “14th Annual Gay and Lesbian Tourism Report”, 2010.
- COMMUNITY MARKETING INC, “CMI’s 3rd Annual LGBT Consumer Index 2009-10 Gay & Lesbian American Report”, 2010.
- INSTITUTO DE DESARROLLO RURAL, “Panorama Vitivinícola, Primer Informe Mayo 2011”, 2011.
- I-PROFESIONAL, “Vinos argentinos son furor en el mundo”, <http://vinos.iprofesional.com>, (11/8/2011)
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL VINO, “Estadísticas Vitivinícolas mundiales” <http://news.reseau-concept.net>, (9/7/2011)
- PERTIERRA CANEPA, FRANCISCO, “Seminario de Tesis Entrepreneurship”. MBA UCEMA 2011.
- PREMIUM TASTING, “Argentina Premium Tasting”, www.premiumtasting.com.ar, (20/8/2011)
- SECRETARIA DE TURISMO, “Turismo Gay” www.circuitoargentina.com, (03/07/2011)
- TIMMONS, JEFFREY, “New Venture Creation”, IRWIN/Mc Graw Hill, 1999.
- WINE SEARCHER, “Precios Promedios de vinos Argentinos”, www.wine-searcher.com, (20/8/2011)

10.ANEXOS

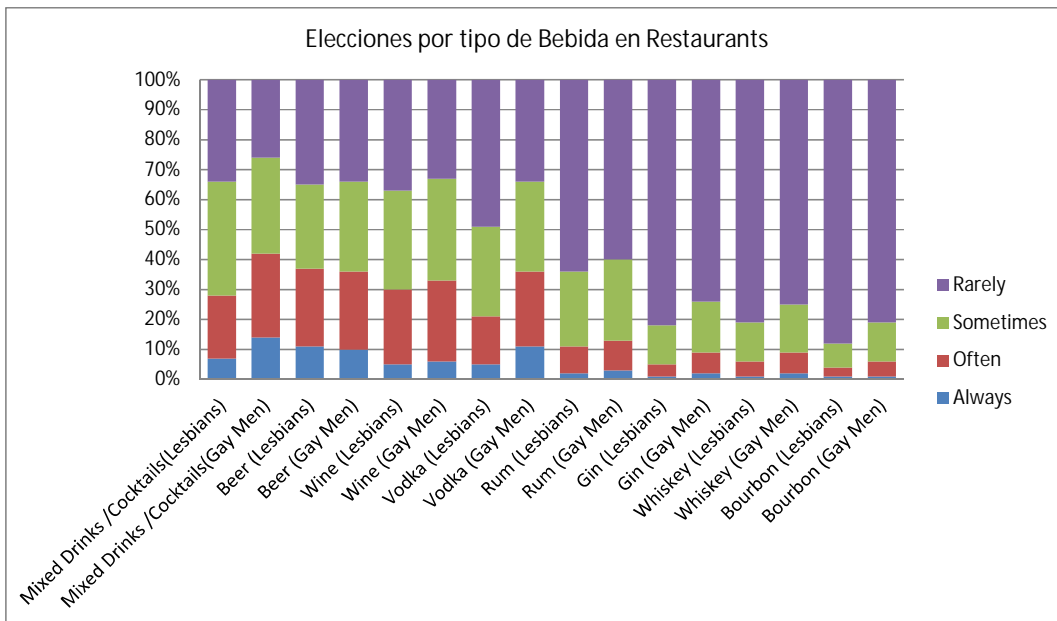
ANEXO 1: Tendencia de Compra a Compañías Gay-Friendly.

En el presente ANEXO se puede observar cómo el segmento LGBT tiene una mayor tendencia de compra de productos elaborados por empresas que ellos consideran Gay-Friendly, en contraste, en la población en general esto no parece tener ningún efecto.



ANEXO 2: Preferencias de consumo de bebidas alcohólicas en Restaurants

En el presente ANEXO, se observan las preferencias de consumo de bebidas alcohólicas por parte del segmento.



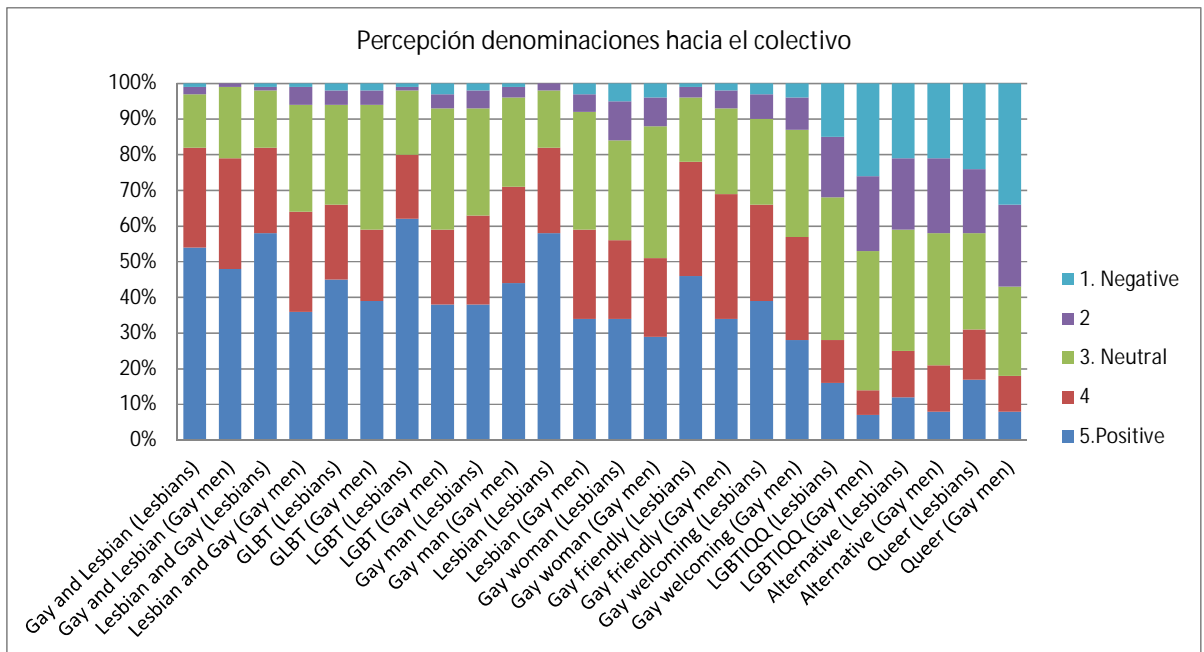
ANEXO 3: Listado de los mejores vinos del 2011 según la WAWWJ

En el presente ANEXO se puede observar como el Malbec argentino tiene un papel preponderante en cuanto a su calidad en los mercados internacionales.

Ranking	Nombre de la Bodega	Nombre del Vino	Variedad	Año	País	Concursos	Premios	Puntos
1	Magnotta Winery Corporation	Magnotta Vidal Ice wine Limited Edition 2008	Ice wine/Eiswein	2008	Canada	12	<u>12</u>	366
2	Magnotta Winery Corporation	Magnotta Vidal Ice wine Limited Edition 2007	Ice wine/Eiswein	2007	Canada	12	<u>12</u>	326
3	Bodega Carmine Granata SAICA	Nicolas Granata Malbec Edicion Limitada 2007	Malbec	2007	Argentina	7	<u>7</u>	308
4	Agroproductos Bauza Y Cia. Ltda.	Bauza Pisco Especial Doble Destilado 35°	Grape Brandy Pisco	NV	Chile	6	<u>6</u>	293
5	Magnotta Winery Corporation	Magnotta Sparkling Ice Sparkling Vidal Ice wine Limited Edition 2008	Sparkling Wine	2008	Canada	10	<u>10</u>	292
6	Hazlitt 1852 Vineyards	Hazlitt 1852 Vidal Blanc Ice Wine Ice wine 2008	Ice wine/Eiswein	2008	USA	9	<u>9</u>	285
7	Callaway Vineyard and Winery	Callaway Special Selection Rose 2009	Rose	2009	USA	7	<u>7</u>	276
8	Domaine Le Billoud S.A.	Cantine Mirta Bertolino Marsala Tipo Fortificado 2009	Dessert Wine	2009	Argentina	7	<u>7</u>	270
9	Dr. Konstantin Frank Wine Cellars	Dr. Konstantin Frank Riesling Late Harvest Bunch Select Late Harvest 2008	Late Harvest	2008	USA	8	<u>8</u>	270
10	Champagne Duval Leroy SA	Champagne Duval Leroy Brut Femme De Champagne 1996	Champagne	1996	France	6	<u>6</u>	259

ANEXO 4: Percepción de Términos referidos al colectivo

Como se ve en el ANEXO el término Gay-Friendly aún continua teniendo una imagen positiva muy alta dentro del segmento.



ANEXO 5; Vinos para el turismo Gay

VINOS PARA EL TURISMO GAY



El segmento gay constituye el 30% del total de turistas que visita Argentina. Tiene un alto poder adquisitivo y viaja con mayor frecuencia que los heterosexuales. El vino es su bebida preferida y Mendoza el segundo destino predilecto detrás de Buenos Aires.

De los cinco millones de turistas que Argentina recibió en 2010, se estima que cerca del 30% pertenecen a la comunidad GLTB (Gays, Lesbianas, Transexuales y Bisexuales). Mendoza está segunda, justo detrás de Buenos Aires, como destino "amigable" para la comunidad gay dentro de Latinoamérica.

Mendoza es atractiva por la diversidad de actividades, así como por el personal capacitado. Los paquetes relacionados al enoturismo son los más buscados. Estos datos sustentan el acuerdo firmado estos días entre la Subsecretaría de Turismo de Mendoza y la Cámara de Comercio Gay y Lésbica de Argentina, que busca potenciar el turismo gay en la provincia y convertirla en un verdadero destino "gay friendly" para este segmento de mercado (ver aparte).

Los números globales traslucen una buena oportunidad de negocios para el turismo en bodegas. Sucede que este segmento es considerado ABC1, de muy buenos ingresos. El turista gay, además, no gasta en una familia; gran parte de su dinero se invierte en ocio, diversión, placer, cultura y educación.

Además, el negocio del turismo gay se expande y existen agencias, productos y salidas exclusivas para el colectivo GLTB. Las bodegas, aún tímidas ante este segmento, ya empiezan a mirarlo como un nicho de negocios en potencia.

Bodegas: propuestas emergentes

Hablar de "turismo gay" aún genera reacciones nerviosas en algunos; lo comprobamos al consultar sectores de turismo enológico en bodegas de Mendoza, algunos de los cuales respondieron con evasivas a la preguntas. "Prefiero no participar" o "no tenemos programas", dijeron como toda respuesta. No es de extrañar que aún la palabra "gay" despierte incomodidades ya que la homosexualidad ha permanecido como tema tabú durante siglos.

Sin embargo, varios hablan libremente del tema y reconocen el potencial de este segmento de mercado. Entre las bodegas, Norton es pionera con un producto para el turismo gay. Alvaro Agüero, a cargo de la iniciativa, contó que la idea se generó a partir de la demanda de dos operadores turísticos y del Hotel Internacional, "teniendo en cuenta los perfiles dentro del público homosexual y requerimientos en cuanto a las expectativas que se pueden generar".

A los visitantes que envían estas agencias, Norton los recibe con "burbujas y tapas", una combinación de espumantes de alta gama y tapas elaboradas por su chef. Lego se recorre la bodega degustando Malbec, varietal insignia de Argentina.

"Creciendo junto al Vino" es la actividad que proponemos, comentó Álvaro. "A través de ella descubrimos la evolución del vino en tres etapas de su elaboración,

catamos desde tanques de fermentación, barricas de roble, y vinos estibados en nuestra cava Elegida. Finalmente, los vinos son maridados en el Restaurante La Vid en un menú de cinco pasos", continuó.

¿Por qué este programa con recepción especial? "Porque el turista gay tiende a querer vivir nuevas experiencias, con una expectativa muy alta de disfrute en cuanto a servicios exclusivos y de alto nivel", resaltó Agüero. El turista gay es muy exigente en cuanto al nivel del servicio, algo que subrayaron también otras bodegas consultadas.

Agüero destacó que éste es un segmento de mercado con gran potencial y "turísticamente hablando casi inexplorado para el enoturismo. Nosotros estamos esperando obtener buenos resultados para 2012".

Norton comentó que este año, 'Creciendo junto al Vino' fue incluido en el calendario de IGLTA (International Gay & Lesbian Travel Association). "Si bien no se menciona a Norton, sí se comenta de la actividad y que tiene lugar en una reconocida Bodega de Lujan de Cuyo".

Por otro lado, Gastón Re, gerente de Turismo de Trapiche, comentó que la bodega ofrece alternativas diferenciadas, a pedido de las agencias. "Este segmento muchas veces es más culto, ha viajado más por el mundo y tiene cultura del vino. En este sentido, cuando llegan grupos, tratamos de que el personal esté capacitado adecuadamente; hemos ofrecido paquetes con degustaciones privadas, con diversos vinos, y sin el recorrido típico de la bodega".

Clos de Chacras (Luján) recibe asiduamente parejas homosexuales, por recomendación de las posadas de Chacras de Coria. Federico Crowe, a cargo del área de Turismo del vino, evaluó que este segmento creció en los últimos años, en particular de público extranjero. "Recibimos parejas que eligen posadas pequeñas, más privadas, como Finca Adalgisa o Cariño Rosao que están aquí cerca".

Susana Moreyras de Turismo de Clos de los 7 (Valle de Uco) opinó que la demanda de ese público aún no es tan importante. "Si bien no tenemos un producto especial, hace poco tuvimos un casamiento gay aquí", detalló.

Como apreciación personal, opinó que este público no gasta más dinero que el heterosexual. "Al contrario; la venta siempre es superior en los brasileros, que vienen en familia. El gay es más cuidadoso con el gasto. He trabajado con agencias en los últimos cuatro años y siempre veo que es más meticuloso y más exigente a la hora de gastar".

Celina Bertoni, encargada de turismo de Bodega Renacer, destacó que la bodega no ofrece un producto especial para este segmento. Sin embargo, admitió que "una de las diferencias es que el turista gay es más sofisticado y detallista a la hora de seleccionar servicios turísticos, por lo que debemos ser más cuidadosos".

Gustos y tendencias

La Cámara de Comercio Gay y Lésbica de la Argentina (CCGLAR) realizó un estudio para conocer los gustos y tendencias de este segmento. Uno de los datos reveladores es que el vino es su bebida preferida.

Según Pablo de Luca, presidente y fundador de CCGLAR, la investigación realizada en Argentina revela que el gasto promedio por día de un turista gay es de U\$S 200, mientras que el de un heterosexual, de U\$S 120. A ello hay que sumar el hecho de que el turista gay pasa más tiempo viajando: 12 días frente a 7 días promedio en el heterosexual que viaja aproximadamente dos veces al año. Los homosexuales lo hacen entre 6 y 7 veces al año.

Un dato positivo además, es que gran parte de los gays que visitan bodegas vienen de Estados Unidos, Canadá, Brasil, España y Alemania, y de a poco Chile va apareciendo.

En base a esta realidad, diversas industrias y negocios ven un nicho a explorar ofreciendo alternativas particulares. "No queremos decir con esto que el público gay busque lugares distintos a los heterosexuales, sino que muchas veces, la comunicación y el marketing para el segmento gay es distinto y eso es apreciado. Por ejemplo, en base al estudio, aproximadamente el 70% de los turistas gay elige un producto - lugar si está orientado a este segmento".

Ante este panorama, hoy hay agencias dedicadas 100% a gays y hoteles "gay friendly".

Una de las agencias de Mendoza que se dedica a este segmento es Heaven & Hell. En charla con Área del Vino, sus dueñas explicaron que desde hace un par de años, Mendoza se está posicionando como una plaza atractiva para los gay y lesbianas. "Esto se debe a que hay un marco legal, de comercio y ofertas que se ha incrementado, lo que llama la atención. Este segmento está muy pendiente de internet y de las redes sociales; allí es donde buscan los destinos abiertos y receptivos para ellos".

La diferenciación que ofrece una agencia orientada a este sector apunta a la prestación del servicio. "Si bien la bodega, el restaurante o el vehículo son los mismos, lo que es diferente es la calidad en la recepción, en el trato. Hacemos énfasis en los recursos humanos de los lugares. Nuestra agencia está enfocada al servicio personalizado, que no sea masificado, donde se ofrezca un paquete perfecto para cada uno".

Del mismo modo, la agencia Festival Travel que también se orienta al sector gay dijo que "la personalización y especialización ante los servicios que ofrecen se busca porque es un segmento de mercado que requiere ciertas características en el servicio que se brinda. El turista gay es más propenso a gastar en gastronomía, ropa y busca servicios sofisticados".