

Ventaja competitiva y la denominación de origen
Introducción para una reglamentación
sobre denominación de origen
en la República Argentina

por Carlos Muñoz

Profesor Titular de Estrategias y políticas administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la U. N. de Cuyo.

Se puede imitar o erosionar cualquier estrategia, menos aquella que conjuga sinérgicamente un suelo, un clima, un cepaje y una raíz cultural.

A. Introducción

Nos motivó escribir este artículo el hecho que el anterior "La diferenciación del vino y la denominación de origen en la República Argentina" fuese publicado en distintos medios demostrando que el camino que habíamos elegido no estaba equivocado. En efecto fue publicado en las revistas número 33 y 34 de AFVO -Asociación de Fraccionadores de Vino en Origen de la República Argentina- en el libro del Primer Simposio sobre Denominación de Origen de América Latina, realizado en la Serena -Chile-, en las Revistas número 95/96 de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo y por último la inesperada publicación en el Boletín del CIDEAO Número 7 (Centro Internacional de Documentación et D'Etudes sous les appellations d'origine des vines et des autres produits de la vigne). Esperamos que éste

tenga la misma aceptación que el anterior.

En nuestro país algunos legisladores están "apurados" a fin de establecer reglamentaciones sobre Denominación de Origen de diversos productos y sobre todo del vino. Nosotros creemos que es necesario antes del dictado de cualquier ley divulgar y promover las características técnicas, humanas y de comercialización de las Denominaciones de Origen.

Debemos entender cuáles son las ventajas de poseer Denominaciones de Origen y comprender claramente que estas constituyen poderosas estrategias de diferenciación. Luego que el productor integrado y asociado en consejos las incorpore como algo natural a sus pautas culturales, habrá llegado el momento de elaborar reglamentos que plasmen las necesidades de los productores.

En este trabajo, pretendemos aplicar la metodología de la Cadena del Valor, que Porter en su nuevo libro "Ventajas competitivas" enseña a la búsqueda de la ventaja competitiva a través de las denominaciones de origen.

Toda empresa persigue diferenciarse de las otras, buscando una ventaja competitiva que permita desenvolverse en un sector con eficiencia y eficacia. Para ello, puede seguir las estrategias genéricas de liderazgo en costos o diferenciación. Existen distintas guías o directrices que determinan fuentes de exclusividad y que podemos encontrar a lo largo de la cadena de valor preconizada por M. Porter pero creemos que cualquier diferenciación puede ser eliminada o erosionada a menos que provenga de la Denominación de Origen. Puede ser imitada una tecnología, un proceso, una forma de comercialización, un envase, pero nunca la conjugación sinérgica de un suelo, un clima, un cepaje y una raíz cultural.

B. Ventajas competitivas

El objetivo de la estrategia empresarial es la ventaja competitiva, según Porter ésta "no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercado, técnica, entrega y apoyo de sus productos". "Cada una de estas actividades pueden contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación". (1)

Las estrategias genéricas de liderazgo en costos y diferenciación pretenden mejorar la posición de la empresa en relación a las cinco fuerzas competitivas (amenaza de Ingreso, poder de negociación con proveedores y clientes, amenaza de sustitución y rivalidad competitiva).

Para seleccionar la estrategia debe analizarse el entorno y la empresa. En relación al primero se debe estudiar el sector y las fuerzas competitivas como así también las interrelaciones de la empresa con las esferas ecológicas, económicas, tecnológicas, políticas y sociales. Visualizar cuáles son las grandes tendencias que afectarán a cada una de las esferas y que sean relevantes para nuestra empresa.

Al analizar la empresa en una franca dialéctica con su entorno se debe considerar aquella como un todo, a fin de comprender las relaciones generales en un enfoque sistémico, pero si queremos encontrar la ventaja competitiva que nos permitirá diferenciarnos de nuestros rivales, debemos separar a las funciones, a fin de encontrar aquella actividad o subactividad que produzca la ventaja, ya sea en costos o en diferenciación.

En nuestro caso la empresa vitivinícola, opta por ser líder en costo y aprovechar las economías de escala de la producción, distribución o promoción o por el contrario elige ser diferenciadora que comercializa bienes exclusivos, ya sea por su producto, su envase, sus servicios, etc.

Lo más habitual en nuestro sector, es que se opte entre comercializar grandes volúmenes de vino de mesa que permite lograr aprovechar las economías de escala, mediante una reducción en los costos de producción o por el contrario comercialice vinos finos que sean percibidos como únicos o exclusivos y los clientes estén dispuestos a pagar más por dicho producto.

Existen varias fuentes de diferenciación, como por ejemplo: identificación de marcas, por servicios o por origen (2). Evidentemente no son incompatibles y más aún se pueden lograr efectos sinérgicos importantes si se combinan las fuentes de diferenciación.

Luego de lo expuesto nos preguntamos cómo podemos identificar las actividades generadoras de diferenciación?

Para contestar esta pregunta recurrimos a la "Cadena de Valor" de Porter que expondremos a continuación:

C. Cadena de valor

La cadena está formada por el conjunto de actividades o subactividades que son necesarias a fin de incrementar el valor de un producto o servicio. Entendemos como valor "La cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa proporciona" (3). En nuestro caso el valor del vino fino envasado en una botella de 750 cc. marca XX es lo que el consumidor

está dispuesto a pagar por obtenerla, es decir los otros productos o servicios que el cliente está dispuesto a sacrificar.

Ese valor será mayor si la unidad de percepción (UP) de ese vino compatibiliza con la unidad representacional óptima (URO) de otros vinos o de otros bienes. (4)

Una bodega será lucrativa, cuando el valor de la cadena sea superior al costo de la uva, elaboración, fraccionamiento, distribución y comercialización del vino.

La cadena de valor consiste, de acuerdo con Porter, en las actividades primarias, de apoyo y del margen. Las primeras son las "actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador" y se pueden clasificar en logística interna, operaciones logísticas externas mercadotecnia y ventas y servicios. Las de apoyo sustentan a las primeras proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y funciones administrativas de toda la empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo de desempeñar las actividades del valor.

En el gráfico se muestra una cadena de valor genérico que nos permitirá adaptarlo a los distintos casos a fin de encontrar cuáles son aquellos que producen la ansiada ventaja competitiva

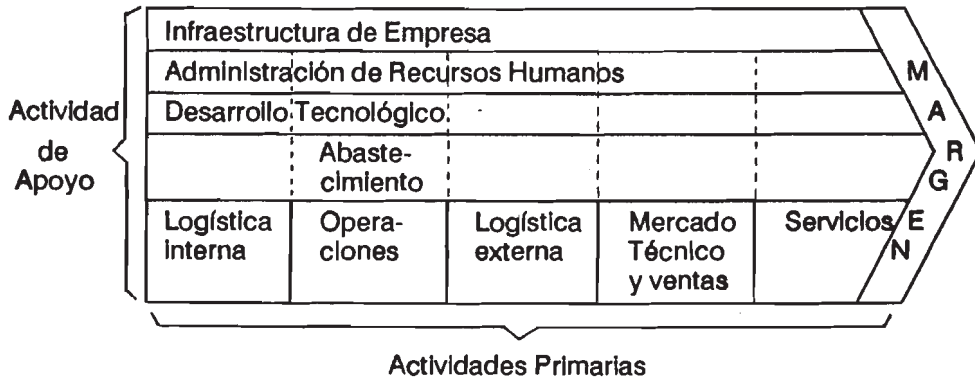


Gráfico: Cadena de valor

Las líneas punteadas del gráfico anterior pretenden mostrar el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo tecnológico y la administración de recursos humanos, pueden asociarse con cada actividad primaria específica o a toda la cadena del valor en cambio la Infraestructura de la empresa está sólo asociada

a la cadena entera por ello no está afectada con la línea de puntos.

1. Actividades primarias

Estas se pueden clasificar en subactividades y éstas en otras más pequeñas. El grado de desagregación depende de: las economías diferentes, de su fuerte impacto potencial de diferenciación y que representen una parte importante o creciente de costos.

Las categorías genéricas de actividades primarias son:

- a) **Logística interna:** son actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, distribución y movimiento físico de las materias primas e insumos que intervienen en la producción; en nuestro caso la logística interna de una bodega que elabora y fracciona vinos se refiere a la recepción de la uva en los lagares, control de calidad, grado baume, recepción de drogas, bentonita, tierras filtrantes, envases e insumos de fraccionamiento, recepción y control de vinos comprados, recepción de nuevas maquinarias de bodega y de fraccionamiento, también se refiere a los traslados de vinos, almacenamiento de insumos de fraccionamiento, a la distribución y movimientos internos de vinos y otros insumos de elaboración o fraccionamiento.
- b) **Operaciones:** son las actividades físicas asociadas con la transformación de insumos, en nuestro caso: elaboración y fraccionamiento de vinos, se refiere a la molienda, refrigeración, descube, filtrado, lavado, embotellado, etiquetado, empaquetado, etc.
- c) **Logística externa:** son actividades asociadas con el almacenamiento y distribución física del producto final a los compradores; por ejemplo: almacenamiento de vino envasado y reparto en camiones de esqueletos, cajas y damajuanas de vino.
- d) **Mercadotecnia y ventas:** son actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores pueden adquirir el producto e inducirlo a hacerlo, como por ejemplo: publicidad y promoción de los atributos reales o ficticios del producto y de sus envases; vendedores de bodega, selección de canales tales como distribuidores de vino, mayoristas, minoristas, supermercados, distribución a domicilio, etc.
- e) **Servicios:** son actividades relacionadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto por ejemplo: retiro y cambio del vino, préstamos y retiros de envases, degustaciones en locales de los compradores, servicios de exhibiciones etc. Como dijimos, cada una de estas ac-

tividades se pueden clasificar en categorías inferiores a fin de alcanzar una adecuada diferenciación y/o reducción de costos, por ejemplo: si la posible fuente de diferenciación se produjera en operaciones; ésta se puede clasificar en dos subactividades: elaboración y fraccionamiento; la primera a su vez se puede analizar en molienda, fermentación, descube, filtración, etc. si a su vez vemos que la diferencia de calidad por ejemplo: se determina en la categoría fermentación, ésta se puede subdividir en los distintos procesos; en cambio con la filtración no sería útil la subdivisión.

2. Actividades de apoyo

Son aquellas que sustentan a las actividades primarias y se ayudan entre sí; se pueden clasificar en:

a) **Abastecimiento:** es la función de compras de insumos usados en toda la cadena del valor de la empresa, pero no se refiere al insumo en sí. No sólo comprende la función llevada a cabo en el departamento de adquisiciones sino a la función de compras que se realiza a lo largo de toda empresa. Por ejemplo: no sólo se refiere en nuestro caso a la función de compras de uva y de vino sino a la de todos los insumos, ejemplo: drogas para el laboratorio enológico, la contabilidad como sistema informático, etc.

Abastecimiento comprende el planeamiento, organización, conducción y control de las distintas adquisiciones de insumos que se llevan a cabo. El abastecimiento puede afectar tanto al costo como a la diferenciación, por una mejor selección de proveedores, un mayor control de calidad, por una adecuada programación, etc. Por ejemplo: una buena programación de la recepción de uvas permite una mejor molienda y una efectiva fermentación y con ello se logra un producto de mejor calidad.

b) **Desarrollo tecnológico:** Cada actividad que compone la cadena del valor representa una tecnología, sea por conocimientos (Know how), procedimientos, o por la tecnología del proceso. Su importancia en nuestro caso es innegable: por ejemplo: el desarrollo tecnológico abarca desde los proveedores que nos suministran uva producida de acuerdo a un cierto conocimiento (trabajos culturales, variedades, sistemas de conducción, etc.) hasta nuestra logística interna: manipulación de uvas y vinos por medio de métodos de naturaleza inerte; o la utilización de maquinarias y procesos que nos permitan obtener vinos frescos y frutados: la logística externa que nos posibilita depositar nuestras cajas en tiempo y lugar apropiado.

El desarrollo tecnológico afecta nuestra mercadotecnia, la administración de recursos humanos, el abastecimiento y la infraestructura de la

empresa y por ende la estrategia y las políticas empresariales.

c) **Administración de recursos humanos:** Se refiere a las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo personal.

Una buena administración de recursos humanos permitirá una reducción de costos y/o una diferenciación y por supuesto afecta a cada una de las actividades primarias y a las de apoyo. Los japoneses nos muestran el gran valor diferenciador del recurso humano, cualquiera sea la estrategia elegida.

d) **Infraestructura de la empresa:** Es lo que generalmente recibe el nombre de administración general de la empresa, nosotros podríamos decir que vamos a entender como infraestructura a las actividades relacionadas con la determinación de las estrategias y políticas de la empresa. En nuestro caso se referirá a la determinación de los negocios a que dedicará esfuerzos, los tipos de productos que elaborará y fraccionará; la decisión sobre segmentos de mercado que atacará y las políticas de producción, de comercialización, de personal y financieras que deberá seguir a fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

3. Eslabones

La ventaja competitiva está determinada no sólo por las actividades primarias y de apoyo sino también por los eslabones. Estos son los que relacionan las distintas actividades entre sí, porque éstas son interdependientes y no se comportan como estancos aislados. Por ejemplo: si controlamos la calidad de la uva ingresada se pueden mejorar las operaciones de fermentación; o si se introducen elementos extraños en la molienda se incurren en mayores costos en la filtración y en los tratamientos posteriores.

Es evidente que se relacionan con cada una de las actividades, por ejemplo: la introducción de un desarrollo tecnológico como el frío afecta no sólo las operaciones de fermentación y filtrado sino también las de mercadotecnia por la mejora de la calidad; además disminuye el costo del servicio, porque disminuyen las devoluciones.

Además, existen los eslabones verticales que son los que relacionan nuestra empresa con los proveedores o con los compradores. Por ejemplo: si se seleccionan uvas de un determinado lugar geográfico (Semillón de Tupungato) se logrará diferenciación a lo largo de la cadena y podrá ser aprovechado por Mercadotecnia y por nuestros clientes.

Los eslabones tienen razón de ser porque las actividades se pueden llevar a cabo de diferentes formas y la elección de una de ellas afecta a esa

función y a las otras de la cadena. Las actividades realizadas por los proveedores afectan a nuestras funciones y éstas a los clientes. Asimismo, las de apoyo condicionan a las primarias y viceversa.

Como explicáramos antes, las distintas actividades de proveedores de nuestra unidad económica y de nuestros clientes determinan un sistema compuesto de funciones interdependientes.

Es importante entender lo expuesto precedentemente para explicar la relación entre diferenciación del producto, denominación de origen e integración del proceso vitivinícola.

D. La cadena del valor y la diferenciación

La diferenciación es una de las estrategias genéricas que una empresa puede seguir a fin de lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Tal vez podríamos decir que es la principal estrategia a partir de las décadas del 70 y 80. En efecto, a fines del siglo pasado y hasta mediados del siglo XX todo lo que se producía se podía ubicar en un mercado insaciable, era la época en la cual "la oferta creaba su propia demanda".

Ante ese entorno, la estrategia predominante era el "liderazgo en costo", que preconiza gran volumen de producción masiva a fin de lograr economías de escala tanto en la producción, como en la distribución y comercialización.

Luego de la década del 60 pero principalmente durante la del 70 y 80 los mercados se van saturando, los gustos se van diferenciando y por lo tanto va perdiendo importancia la estrategia de liderazgo en costos y va ganando terreno la de "diferenciación".

Recordemos a principios de siglo las estrategias de FORD con sus autos modelo T, de color negro y todos iguales; la de American Telephone and Telegraph (ATT) con sus teléfonos negros todos idénticos. Fue la era de la producción masiva, donde lo importante era fabricar mucho y barato. Recordemos la importancia de las revistas de comercialización mundial como "Life". Según Toffer (5), estábamos inmersos en la segunda ola donde todo lo grande era lo aconsejable. Toda la administración empresarial tenía los ojos puestos en los costos y en los métodos de producción que asegurarán la mayor eficiencia.

Ahora en cambio estamos transitando en la tercera ola donde enfrentamos un consumidor no homogéneo, que tiene gustos diversos, cada día busca algo diferente para satisfacer sus necesidades. Las Unidades Represen-

tacionales Óptimas (UROS) o analíticamente los conocidos segmentos de mercado se van diferenciando y se reducen por consecuencia el número de unidades demandadas por cada grupo o segmento.

En nuestro caso, observamos cómo en todo el mundo el consumo de vino de mesa masificado se va reduciendo y se van incorporando clientes que buscan características diferenciales en el vino.

Es de esperar que el grado de sofisticación vaya creciendo en los próximos años y que cada día los gustos heterogéneos de los consumidores lleven a las empresas vitivinícolas a la búsqueda permanente de estrategias de diferenciación.

Nosotros, en esta sección, queremos con Porter (6), decir que la diferenciación es sólo un concepto que es necesario hacerlo operativo y para ello analizaremos cómo la cadena del valor se presenta como una formidable herramienta para encontrar las fuentes de diferenciación que permita a nuestros empresarios buscar las ventajas competitivas de una forma sistemática.

Porter (7) dice que "Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores": también expresa que: "Las empresas tienen un punto de vista muy estrecho sobre fuentes potenciales de diferenciación. Lo consideran en términos del producto físico o en las prácticas de mercadotecnia, en lugar de poder potencialmente surgir de cualquier lugar de la cadena de valor". "Las empresas también son con frecuencia diferentes pero no son diferenciadas debido a que siguen formas de exclusividad que los compradores no valoran". Lo expuesto precedentemente no significa que no deba prestarse mucha importancia al costo de la diferenciación, ya que siempre habrá que tener en cuenta que el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto diferenciado debe ser mayor que el costo computado a lo largo de la cadena de valor.

Seguendo a Porter (8) "La diferenciación no puede ser comprendida al considerar la empresa agregada, sino que surge de las actividades específicas que la empresa desempeña y de cómo afectan al comprador".

Lo que estamos proponiendo es que utilizando la cadena del valor mencionada precedentemente se puedan buscar cuáles son las fuentes de exclusividad. Teóricamente en cualquier actividad primaria o de apoyo y en los eslabones se puede buscar la diferenciación deseada.

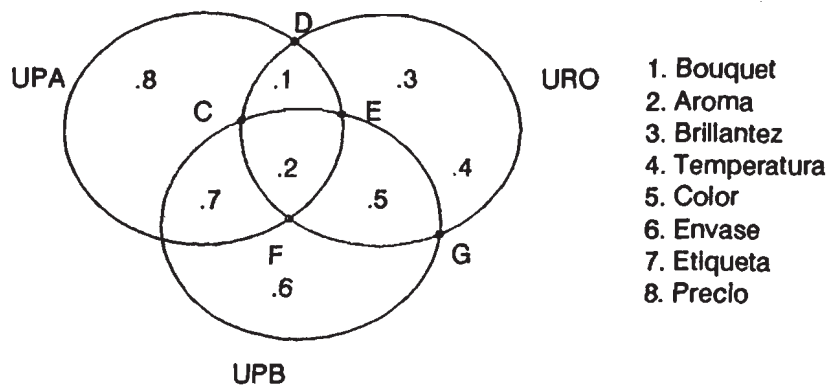
Si las economías de la desagregación o el impacto de la diferenciación lo aconsejan, se puede subdividir cada actividad en otras más pequeñas y así sucesivamente a fin de realizar un análisis más fino de las fuentes de la diferen-

ciación. En otros casos, debido al costo o al débil impacto diferenciador, nos quedamos con la actividad básica de la cadena del valor.

Antes de entrar a considerar las guías o directrices de la diferenciación, es importante que no perdamos de vista el objetivo buscado.

En efecto, de acuerdo a lo expuesto por Levy (9) el consumidor, dentro de cualquier análisis estratégico, para satisfacer sus necesidades mentalmente hace una representación óptima de los atributos que les exigirá a los productos y compara esa con la percepción de atributos que él cree que los bienes, ofrecidos por el mercado poseen. A la primera la llama Unidad de Representación Óptima (URO) y a la segunda Unidad de Percepción (UP). Cuando tiene ambas, las compara para ver el grado de compatibilización alcanzado por cada producto.

En el gráfico siguiente consideramos una Unidad de Representación Óptima (URO) y dos Unidades de Percepción (UPA y UPB) que son conjuntos de atributos que el consumidor cree que poseen los vinos A y B.



La superficie CDEF representan la compatibilización lograda por el vino A en ese segmento de mercado URO (conjunto similar de atributos óptimos exigidos por un grupo de consumidores que forman un segmento de mercado); por ejemplo: considerando que URO es un grupo de consumidores de vino, podríamos decir que para satisfacer su necesidad de agasajar a un amigo requiere un vino que reúna los requisitos de bouquet, aroma, brillantez, temperatura y color determinado; el vino "A" suministra, de acuerdo a su apreciación, sólo bouquet y aroma; eso es lo que significa la superficie antes señalada.

En cambio el producto "B" que compatibiliza con el segmento de mercado en la superficie CEGF, le indica que ese producto le ofrece sólo aroma y color.

Vemos que ambos productos tienen el aroma apropiado y que los elementos diferenciadores de A y de B son el bouquet y el color, respectivamente. La publicidad tendrá que hacer resaltar el atributo diferenciador que produzca la ansiada ventaja competitiva.

Los consumidores perciben que el producto "A" le ofrece un óptimo precio pero este atributo no es valorado. Lo mismo ocurre con el atributo envase del producto "B". Los clientes perciben que tanto "A" como "B" tienen etiquetas agradables pero no lo valoran en su URO.

Los consumidores, en su elección se inclinarán por "A" o por "B" de acuerdo al grado de compatibilización; si la superficie FCDE es mayor que la FCEG elegirá "A". Es decir que en este caso el elemento diferenciador del bouquet es el que logró la diferencia.

Con lo expuesto queremos señalar que el objetivo de la diferenciación es lograr atributos discriminantes que el consumidor valora. Es decir, cuando analicemos la cadena de valor, no sólo es importante encontrar directrices o guías de diferenciación sino que el consumidor las valore a fin de que esté dispuesto a dejar de consumir otros bienes para adquirir el nuestro.

Esos atributos diferenciadores se pueden lograr a lo largo de toda la cadena y para ello deben seguirse guías básicas de exclusividad que son las razones fundamentales de por qué una actividad es única.

No podemos lograr crear nuevas formas de diferenciación si no identificamos las guías o directrices. Las principales son las siguientes:

1) Elecciones políticas: Son las decisiones de los comandos estratégicos de la empresa que definen las características de los productos, servicios proporcionados, tecnologías a emplear, calidad de insumos, habilidad del personal, información a emplear, etc.

Por ejemplo: en nuestro caso, se podría definir que deseamos comercializar un vino semillón de Tupungato, utilizando maquinarias de acero inoxidable, con fermentación de naturaleza inerte, con empleo de frío, tierras filtrantes de primera calidad, comercializados por nuestros vendedores en las gondolas del canal.

2) Eslabones: Indican las interrelaciones entre las distintas actividades primarias y de apoyo tanto de nuestra empresa como proveedores y compradores.

Básicamente indicarán la posibilidad de lograr una diferenciación por medio de una coordinación entre actividades y eslabones.

En nuestro caso es de fundamental importancia la materia prima: uva en relación al resto de la cadena.

Una fuente diferenciadora es la uva de determinada variedad producida en un cierto lugar, con técnicas agrícolas determinadas. Esta actividad teóricamente la puede desarrollar tanto la unidad económica considerada, como viticultores independientes, pero si queremos mantener la provisión permanente de cierta uva proveniente de determinados viñedos conducidos y trabajados de cierta forma, es necesaria la integración, es decir la transformación de un eslabón vertical en un eslabón interno.

Asimismo, a fin de lograr que la diferenciación inicial se mantenga, es necesario que las otras actividades o eslabones resguarden los atributos discriminantes. Por ejemplo: en el proceso de elaboración y conservación del vino debe cuidarse no mezclar vinos de diferentes zonas o elaborados con distintas tecnologías; asimismo la mercadotecnia debe estar imbuida en la necesidad de informar a los consumidores sobre el origen y la historia del producto a fin de evitar que una mala comercialización haga desaparecer la diferenciación.

Además el marketing deberá jugar un papel importante a fin de que los clientes incluyan en su URO y en su UP los atributos relacionados con las denominaciones de origen.

3) Tiempo: Es un elemento diferenciador importante ya que el que pega primero pega dos veces. La actividad primaria o de apoyo que produzca la diferenciación primero, adquiere una preeminencia en el mercado.

El conjunto de empresas de un determinado lugar que logren diferenciar su producto, tanto en las características reales como ficticias podrá lograr una adecuada diferenciación. Por ejemplo: si un grupo de bodegas de Tupungato producen uvas diferentes que dan lugar a un vino distinto, exclusivo y los consumidores incorporan dichos atributos de denominación de origen en sus UROS, lograrán diferencias temporales respecto a otras zonas o lugares.

4) Ubicación: Una fuente de diferenciación importante es la ubicación, por ejemplo: la ubicación de un café, de un banco, etc.

En nuestro caso surge clara la fuente de diferenciación. Poseer viñedos en determinado lugar, como por ejemplo: Tupungato, determina diferencia respecto a los competidores. Pero esa diferenciación, como hemos dicho, debe ser transmitida y conservada.

Es importante respetar al consumidor: si se dice que es un vino Malbeck de Luján, debe ser de allí y conservarlo sin mezclas a fin de no perder esa ventaja competitiva que otorga una denominación de origen.

A fin de evitar la desaparición de esa diferenciación de origen, es necesario que el estado establezca normas generales de acuerdo a los requerimientos de las empresas interesadas, pero deberán ser éstas, los principales guardianes que deberán proteger "su denominación de origen".

5) Interrelaciones: La exclusividad de una actividad puede surgir de compartir esfuerzos con otras unidades de negocio, por ejemplo: utilizar fuerzas de ventas de diferentes productos. También podría aumentar la diferenciación aprovechando el efecto sinérgico de la combinación de dos o más denominaciones de origen: por ejemplo vinos de Tupungato, nueces y castañas de Tupungato.

Vemos que para lograr diferenciación se pueden interrelacionar productos, canales, operaciones, etc.

6) Aprendizaje: La diferenciación puede surgir del aprendizaje por ejemplo lograr un determinado conocimiento tecnológico puede hacer que seamos exclusivos. Esta ventaja se erosionará por la transmisión de ese conocimiento a los competidores.

En nuestro caso, un determinado proceso de elaboración, filtrado, enfriado, puede hacer que logremos una diferenciación. Pero los competidores, van logrando incorporar los mismos conocimientos y la ventaja inicial se elimina. Ocurrió con la incorporación de las cajas tetrabrck, que pronto fue limitada por otras empresas, lo mismo ocurre permanentemente con los conocimientos de mercadotecnia o servicios.

7) La integración: Esta puede provocar una diferenciación. En el caso de las denominaciones de origen, por lo expuesto anteriormente resulta indispensable la integración a fin de asegurar no sólo la uva de un determinado lugar, sino también las prácticas culturales que den características distintivas a la uva.

En Mendoza, con el proceso de integración fomentado a partir de 1988 se puede buscar la exclusividad de las denominaciones de origen. En efecto, se han formado veinticinco nuevas cooperativas que junto con las cincuenta y dos anteriores pueden marchar hacia la diferenciación. Cada cooperativa tiene una base territorial que bien puede servir para la formación de las exclusividades. Por supuesto la Integración es una condición necesaria pero no suficiente ya que se deberá estudiar el catastro varietal y las prácticas de cultivo, como así también deberá mantenerse la diferenciación en la elaboración y fraccionamiento.

8) Fraccionamiento en origen: Esta es una de las importantes guías de la diferenciación que reconoce dos vertientes, por un lado el real, que asegura una mejor calidad al envasarse en el lugar de origen y que permitirá un mejor control por parte de los participantes de la denominación de origen y por otra parte perceptual, ya que los consumidores no sólo adquieren un vino sino un conjunto de atributos tales como: color, bouquet, precio, lugar de origen, antecedentes culturales, etc.

El que compra vino está adquiriendo un recuerdo de Luján, o de Tupungato, está consumiendo una parte de sus valles, o de sus cerros. Despojar al vino de estos atributos es condenarlo a ser una bebida masificada, con ventanas competitivas abiertas a sustitutos que poseen ventajas competitivas en el liderazgo en costos por su mayor concentración y por ende mejores posibilidades de producción y de promoción.

9) Factores institucionales: Hay factores que favorecen y protegen la diferenciación. Por ejemplo: una actitud gubernamental de promover las denominaciones de origen y aquellas otras guías de la diferenciación: por ejemplo: apoyo a la Integración de los productores y al fraccionamiento en origen.

Asimismo deberá crearse una protección consensuada, con los participantes en la diferenciación, a fin de asegurar la continuidad de la denominación en origen; pero dicha legislación no debe surgir desde arriba hacia abajo sino todo lo contrario, a fin de recoger las experiencias y el querer cultural de los productores.

E. La diferenciación y las denominaciones de origen

Como se expuso en el capítulo anterior, la exclusividad puede reconocer diferentes fases de la cadena del valor y a su vez puede provenir de las distintas fuentes. Dijimos que la diferenciación no sólo proviene del producto físico o de la mercadotecnia sino de cualquier parte de la cadena, como por ejemplo: del servicio de la Infraestructura de la empresa, de sus factores humanos e incluso de sus eslabones.

También podemos afirmar que la diferenciación del vino puede surgir del precio, de los canales de distribución, por la diferenciación de la marca, por los servicios, etc. Pero creemos que la mayor parte de esas exclusividades pueden ser imitadas o erosionadas por los competidores utilizando recursos económicos y factores humanos: creemos que no puede erosionar la diferenciación por denominación de origen. El clima de Tupungato, sus tierras, su sol, sus días cálidos, sus noches frías y sus productores no pueden ser imitados.

Otra zona podrá tener mejores vinos pero no podrá tener los de "Tupungato".

Las denominaciones de origen dan como resultado una exclusividad para el productor y una garantía al consumidor.

Ya dijimos que es una exclusividad inerosionable si el consumidor sabe, o ha incorporado en su URO las características emanadas de dicho producto. Será inimitable la futura denominación de Tupungato si sus productores le han sabido comunicar a los consumidores las características distintas de sus vinos a fin de que el consumidor los acepte en su unidad de percepción (UP). Esto no es una tarea fácil ni tampoco sus resultados serán a corto plazo pero es un camino seguro si se procede con seriedad, eficacia y eficiencia.

Es necesario que se parta con un estudio de sus suelos, variedades y trabajos culturales a fin de definir las características de la uva que deberá ser el producto final de esta etapa. Luego se deberá definir un proceso de elaboración (molienda, fermentación, descube y clarificación) de conservación (filtrado y tratamientos) y de fraccionamiento (embotellado, empaquetado, etc.) a fin de lograr un producto óptimo para luego ser comercializado.

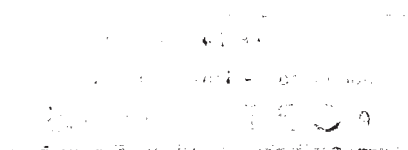
Esta diferenciación física efectuada con seriedad debe ser eficaz, es decir tener en cuenta que el destinatario es el consumidor y por tanto investigar, si éste desea un producto con dichos atributos y si el cliente conoce y percibe las características distintivas de dicho vino. Debe ser un proceso eficiente, la diferenciación no puede ser a cualquier precio, siempre el valor de la cadena debe ser superior a su costo; es decir que los costos de diferenciación no deben anular sus beneficios.

Hace un momento dijimos que es una garantía para el consumidor, porque éste, una vez incorporado los atributos de las denominaciones de origen a su URO y en los UP, podrá estar seguro de encontrar siempre los mismos elementos.

Para terminar, podemos decir, que las denominaciones de origen son caminos largos y difíciles pero que es necesario empezar a recorrerlos "ahora".

Cualquier reglamentación sobre Denominaciones de origen deberá tener en cuenta lo expuesto precedentemente. Es necesario que los productores integrados y asociados en consejos reguladores, formulen su propia reglamentación.

Es indispensable que el Estado sólo recoja las inquietudes de estos consejos a fin de determinar una ley marco que los ampare. En nuestro país deberemos antes de formular una reglamentación, promover la utilización de las



Denominaciones de origen. Debemos divulgar sus características técnicas y de comercialización entre los productores, a fin de motivarlos para que las incorporen.

Referencias Bibliográficas

- (1) PORTER, Michael, *Ventajas competitivas* (México, CECOSA, 1987), pág. 51.
- (2) MUÑOZ, Carlos, *La diferenciación del vino y la denominación de origen en la República Argentina*, en Bolletino número 7 del CIDEAO (Centro International de documentation et d'etudes sous les appellations d'origine des vines et des autres produits de la vigne), págs. 47/52.
- (3) PORTER, Michael, *op. cit.*, pág. 54.
- (4) LEVY, Alberto, *Estrategia en acción* (Buenos Aires, Macchi, 1985), págs. 87/91.
- (5) TOFLER, Alvin, *La tercera ola* (Barcelona, Plaza y Jones, 1980).
- (6) PORTER, Michael, *op. cit.*, cap. 2.
- (7) PORTER, Michael, *op. cit.*, cap. 4, pág. 137.
- (8) PORTER, Michael, *op. cit.*, cap. 4, pág. 138.
- (9) LEVY, Alberto, *op. cit.*