



Universidad Católica Argentina
Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias

Trabajo Final de Ingeniería Industrial

Título: *“Reducción de costos logísticos para segmentos de vino de baja contribución marginal”*

Nombre y Apellido de los Alumnos:

Francisco Dalle Nogare Legajo: 15-122038-4

Matias Wodtke Legajo: 15-122040-7

Tutor: Fernando Marquina

Año: 2020

Introducción a la empresa	4
Historia de la Empresa	5
Viñedos	6
Bodegas, Segmentos y Productos	8
Comercialización y Canales de Venta	10
Estructura Logística	11
Plantas de Fraccionamiento:	12
Centros de Distribución	12
Operadores Logísticos	13
Flota de Transporte	13
Red de Distribución en números	14
Presentación del proyecto	17
Variables asociadas a la caída de consumo Vinos Masivos	20
Desarrollo de Variables	21
Variables Exógenas	21
Variables Endógenas	24
Análisis	28
Costos de entrega	29
Canales de Venta y comportamiento de compra	31
Análisis Logístico Vinos Masivos	32
Universo de Clientes	43
Situación Despacho Actual	45
Situación despacho actual Brick	48
Situación despacho actual Embotellado	53
Aplicación de mejoras por canal y sus resultados	56
Distribuidores AMBA	56
Detalle Brick	58
Movimiento Volumen y Clientes	60
Detalle Embotellado	61
Movimiento Volumen y Clientes	63
Distribuidores Interior	64
Detalle Brick	67
Movimiento Volumen y Clientes	68
Detalle Embotellado	70
Movimiento Volumen y Clientes	71
Mayoristas	73

Detalle Brick	75
Movimiento Volumen y Clientes	76
Detalle Embotellado	78
Movimiento Volumen y Clientes	79
SMK	81
Detalle Brick	83
Movimiento Volumen y Clientes	84
Detalle Embotellado	86
Movimiento Volumen y Clientes	87
Conclusión	89
Apéndice	91
Variables Exógenas	91
Variables Endógenas	96
Bibliografía	99

Introducción a la empresa

GRUPO PEÑAFLO BODEGAS ARGENTINAS LÍDERES

Grupo Peñaflor es una empresa de capitales nacionales que produce, comercializa y distribuye vinos en el mercado nacional e internacional.

La estructura se basa en un conglomerado de reconocidas y diversas bodegas nacionales. La diversificación de las mismas permite al Grupo Peñaflor tener una cartera de productos con la cual competir en cada uno de los segmentos del mercado nacional.

Las bodegas que integran el Grupo son Trapiche, Finca las Moras, Bodegas el Esteco, Bodega Navarro Correas, Mascota Vineyards, Suter, Bodega San Telmo, Bodegas La Rosa y Bodegas Santa Ana.



Figura N°1 . Bodegas Grupo Peñaflor

Hoy en día, la empresa pertenece al Top 10 mundial de compañías productoras de vino. Posee más de 6.000 hectáreas productivas de viñedos en las principales zonas vitivinícolas de Argentina y emplea a más de 2.500 personas.

A nivel nacional, Grupo Peñaflor es el líder del mercado en facturación (18% del mercado) y segunda en volumen (16% del mercado) y es el principal exportador de vinos de la Argentina (exportaciones anuales por U\$S 180 millones, 21% de la facturación y 18% del volumen con presencia en más de 95 países).

Historia de la Empresa



Figura N°2 Etapas de la empresa

Etapa Fundacional: Grupo Peñaflor es fundada en el año 1904 por una familia de inmigrantes italianos con la visión de producir y comercializar vinos de mesa. Societariamente Grupo Peñaflor se constituye como S.A. en la década del 40.

Etapa Masiva: Se diversifica el portafolio de productos y Peñaflor se transforma en una compañía de bebidas. Periodo en el cual la compañía decide diversificarse, participando de los mercados de gaseosas, cerveza y agua mineral.

Etapa Selectiva: A finales de la década de los 90, la situación financiera del grupo se ve vulnerabilizada por la diversificación de la cartera de productos, dejando el negocio de cervezas y gaseosas. El grupo se enfoca en la industria vitivinícola. Dentro de las primeras medidas para hacerse fuerte en el rubro se encuentra la adquisición de las bodegas *Michel Torino* y *Santa Ana*.

Liderazgo y Foco: Posterior a la crisis de 2001, más precisamente en el año 2002, el fondo de inversión DLJ compra la totalidad del paquete accionario del principal accionista de la familia Pulenta y se elabora, con el management un plan estratégico a 5 años focalizado fuertemente en las exportaciones de vino. La visión del grupo; convertirse en el Grupo de Bodegas Argentinas Líderes.

Familia Bemberg: En abril de 2010, Terold (sociedad controlada por miembros de la familia Bemberg) adquiere el 50% de las acciones de Grupo Peñaflor. En diciembre de 2010, Terold adquiere el restante 50% de Grupo Peñaflor, convirtiéndose así en el único accionista de la Compañía. Se define un plan a largo plazo para lograr cumplir la **visión** de la compañía, **“estar dentro del top 5 de los grupos vitivinícolas mundiales”**.

Adquisición de la operación de Diageo Argentina: Grupo Peñaflor se hace de los derechos de elaboración, comercialización y exportación del portfolio de los productos de Diageo, líder a nivel mundial en el rubro de las espirituosas. Entre las marcas principales del grupo se encuentran Johnnie Walker, Smirnoff, Tanqueray, Gordons.

Viñedos



Figura N°3 Distribución Fincas

Para lograr el objetivo de entrar en el Top 5 de productores de vinos a nivel mundial, Grupo Peñaflor posee más de 6.000 has. de fincas disponibles para el cultivo de viñedos, ubicadas estratégicamente en las cuatro principales zonas vitivinícolas del país

Valle de Calchaquie - Salta



Figura N°4 Valle de Calchaquie

Viñedos: Las Mercedes, La Maravilla, El Tránsito, El Socorro, etc.

Variedades Tintas: Cabernet Sauvignon, Malbec, Tannat y Syrah.

Variedades Blancas: Chardonnay, Torrontés y Viognier

Hectáreas: 1.246

Coquimbito, Guaymallén, San Rafael y Maipú - Mendoza



Figura N°5 Mendoza

Viñedos: La Paz, Altamira, Las Acacias, Los Árboles, etc.

Variedades Tintas: Cabernet Sauvignon, Malbec, Bonarda, Syrah y Merlot.

Variedades Blancas: Torrontes, Chardonnay, Ugni Blanc, Chenin y Sauvignon Blanc.

Hectáreas: 2.006

Tullum, Tullum Zonda, Valle Pedernal - San Juan



Figura N°6 San Juan

Viñedos: Caucete I y II, San Martín I y II, Don Darío, Pedernal, etc.

Variedades Tintas: Cabernet Sauvignon, Malbec, Syrah y Merlot.

Variedades Blancas: Chardonnay, Ugni Blanc y Sauvignon Blanc.

Hectáreas: 2.147

Chañar Punco - Catamarca

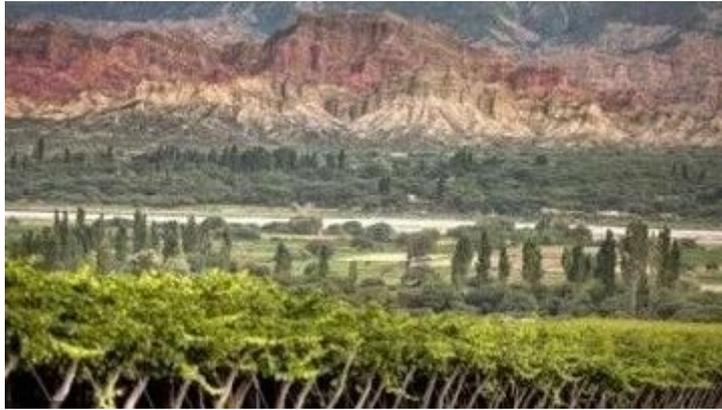


Figura N°7 Valle de Calchaquie

Viñedos: Chañar Punco I y II.

Variedades Tintas: Cabernet Sauvignon, Malbec y Syrah.

Variedades Blancas: Sauvignon Blanc.

Hectáreas: 687

Bodegas, Segmentos y Productos

Vinos Masivos

En el año 2019 representaron un 56% del volumen de ventas y un 29% de los ingresos netos del mercado interno.

De las ya nombradas bodegas, las que conforman este segmento son las siguientes



Figura N°8 Bodegas - Vinos Masivos

Termidor: Reconocida marca a nivel nacional. Formato Tetrabrik. Produce unos 46.000.000 de litros anuales.

Santa Ana: Fundada en el año 1981. Produce unos 25.000.000 de litros anuales.

Suter: Fundada en 1897. Referente a nivel nacional de vinos medio bajos.

Bodegas La Rosa: Bodega orientada especialmente en el segmento Medio Bajo. Hereford y Michel Torino son sus productos referentes.

Frizantes

Segmento compuesto por la reconocida marca Frizzé. En el año 2019 representó un 14% de volumen de ventas y un 10% de los ingresos netos del mercado interno.



Figura N°9 Frizze

Vinos Finos

En el año 2019 representaron el 30% del volumen de ventas y un 61% de los ingresos netos del mercado interno. Los segmentos que abarca son Alto, Premium y Champaña.



Figura N°10 Bodegas - Vinos Finos

Bodega Finca las Moras: Pionera en la elaboración de vinos de alta gama en San Juan desde el año 1993.

Bodega Trapiche: Nacida en el año 1883, es una de las marcas más reconocidas a nivel nacional y bandera de Argentina en el mundo. Hoy en día se encuentra catalogada como la "Mejor Bodega del Nuevo Mundo", distinción dada por Wine Star Award.

Bodega El Esteco: Bodega de alta gama que se encuentra en Cafayate. Es una bodega joven que apunta a afianzarse en los segmentos más altos del mercado, respetando la tradición salteña en la elaboración de vinos.

Mascota Vineyards: Inicialmente creada para exportación, tuvo su irrupción en el mercado nacional a partir de la popularidad obtenida en el año 2017 luego de que uno de sus vinos sea reconocido como el mejor a nivel mundial.

Navarro Correas: Fundada en 1798, pasa a formar parte de Grupo Peñaflor a partir de la adquisición de Diageo Argentina. Hoy en día es una marca reconocida a nivel nacional en el segmento de Champaña.

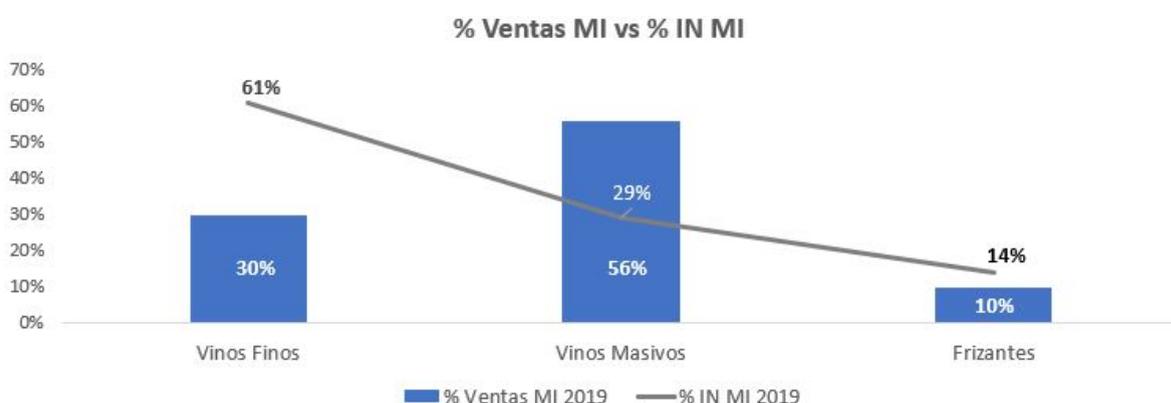


Figura N°11 Gráfico %Volumen de venta Mercado Interno Vs % Ingreso por ventas Mercado Interno

Comercialización y Canales de Venta

Grupo Peñaflor tiene los siguientes canales de venta:

- **Distribuidores AMBA:** Clientes del tipo Trasladistas y Distribuidores. Atiende el General Trade (Pequeños supermercados, almacenes tradicionales, etc). Atienden el 26% del volumen de Grupo Peñaflor. Zona AMBA.
- **Distribuidores Interior:** Clientes del tipo Trasladistas y Distribuidores. Atiende el General Trade (Pequeños supermercados, almacenes tradicionales, etc). Atienden el 30% del volumen de Grupo Peñaflor. Se excluye AMBA.
- **Mayoristas:** Grandes cadenas nacionales. Tienen sucursales en todo el país. Atienden el 17% del volumen de Grupo Peñaflor.
- **Supermercados (SMK):** Cadenas de supermercados nacionales. Atienden a lo largo de todo el país. Atienden el 11% del volumen de Grupo Peñaflor.
- **Directa:** Mercados tipo Chinos y otros pequeños almacenes barriales. Atienden el 9% del volumen de Grupo Peñaflor.

- **Especializado:** Botella Abierta(Restaurantes, Bares, Catering, etc) y Vinotecas. Atiende el 7% del volumen de Grupo Peñaflo.

Estructura Logística



Figura N°12 Distribución Logística

Grupo Peñaflo cuenta con 5 plantas de fraccionamiento a lo largo del país, 3 Centros de Distribución y 5 Operadores Logísticos.

De todas las plantas de fraccionamiento, se despacha a clientes solo de dos (San Juan y Villanueva, Mendoza). Por su parte, Villanueva tiene la particularidad de estar integrada con el CD.

De esta manera, la estructura logística se basa de un CD fuerte en Cuyo, que sirve como consolidador de las producciones de las distintas plantas y de dos CDs en la zona de AMBA (Alianza en Santos Lugares y CD Sur en Lanús) que sirven para atender clientes de la zona.

Esquemáticamente, el modelo para el abastecimiento y entrega a clientes queda definido de la siguiente manera:

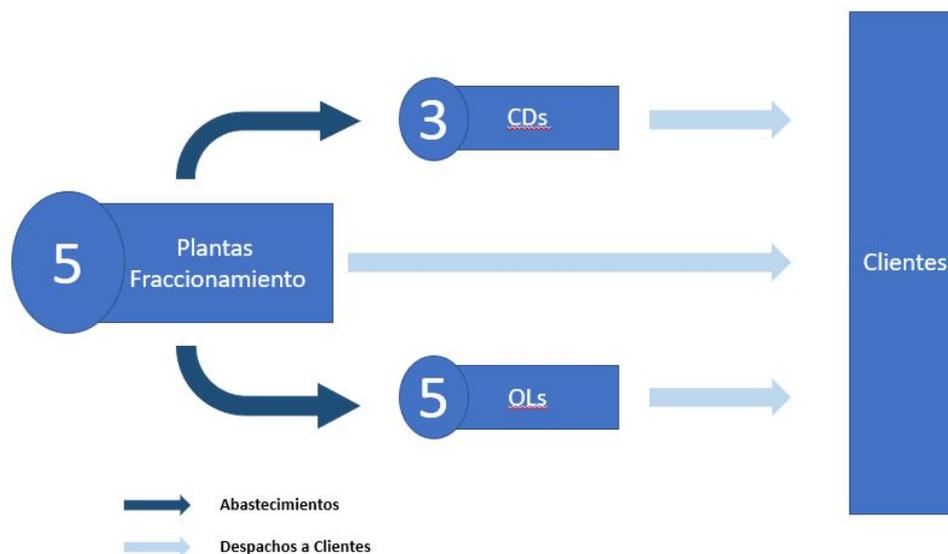


Figura N°13 Modelo de abastecimiento logístico

Plantas de Fraccionamiento:

- **Villanueva:** Planta dedicada al fraccionamiento de segmentos Bajos hasta segmentos Medios. Segunda planta en volumen de producción anual. Integrado con el centro de distribución más grande de la compañía. Provincia de Mendoza.
- **San Juan:** Planta dedicada al fraccionamiento de segmentos “Vino de Mesa”, más precisamente todos aquellos con formato Tetra Brik. Fracciona la reconocida marca Termidor. Es una de las plantas fraccionadoras con capacidad de despachar directo a clientes. A diferencia de Villanueva, no tiene un centro de distribución integrado. Primer lugar en cuanto a volumen de producción anual. Provincia de San Juan
- **Coquimbito:** Planta dedicada al fraccionamiento de segmentos Medio Altos a Super Premium. Tercera planta en volumen de producción anual. Enfocada principalmente en la producción de vinos de exportación. No despacha directo a cliente sino que consolida en Villanueva. Provincia de Mendoza.
- **Godoy Cruz:** Es la planta más joven de la compañía. Dedicada al fraccionamiento de Frizantes, tuvo su gran expansión posterior a la sociedad con Diageo. Hoy en día se producen también espirituosas. Cuarta planta en volumen de producción anual. No despacha directo a cliente sino que consolida en Villanueva. Provincia de Mendoza.
- **Cafayate:** La planta de fraccionamiento más chica de la compañía. Dedicada a los segmentos más altos. Provincia de Salta. No despacha directo a cliente sino que consolida en Villanueva.

Centros de Distribución

- **Mendoza:** Tal como se comentó anteriormente, es el único con integración a la

planta. Por capacidad de almacenamiento y producto despachado es el más grande de la compañía. Sirve como centro de abastecimiento a otros CDs y como entrega directa a clientes. Está localizado en la Provincia de Mendoza.

- **Alianza:** Segundo centro de distribución en relación a capacidad de almacenamiento y de despacho. Se encuentra en la zona de Santos Lugares, cercano a la Panamericana. En términos logísticos es un éxito, no solo por su ya comentada ubicación, sino por el hecho de que a una de las naves ingresa un ferrocarril. Gracias al mismo se pueden hacer envíos tanto desde Mendoza como desde San Juan. Alianza es utilizado para atender clientes de la zona. Su ubicación es en Provincia de Buenos Aires.
- **CD Sur:** Ubicado en Lanús, es el más nuevo y el más chico de la compañía. Dedicado principalmente al abastecimiento de clientes tipo almacén/chino de la zona Sur/La Plata.

Aclaración: El conjunto de Alianza y CD Sur se denominará como "CDs de AMBA" a términos del proyecto.

Operadores Logísticos

Su función principal es atender pequeños clientes de las plazas a las que, por estructura logística, no es conveniente llegar por vías propias.

Grupo Peñaflores terceriza la operación a Operadores Logísticos en las plazas de:

- **Rosario:** Atiende la zona del Litoral.
- **Corrientes:** Encargado de la zona de N.E.A y parte de la Mesopotamia.
- **Mar del Plata:** Plaza fundamental para poder atender y tener presencia durante la estación de verano, amén de la plaza en sí.
- **Tucumán:** Atiende plazas del N.E.A y Cuyo a las cuales no se llega mediante la estructura logística de Grupo Peñaflores.
- **Córdoba:** Atiende el gran caudal de clientes de la zona Centro del país.

Flota de Transporte

Con el fin de abastecer de stock centros de distribución intermedio y de hacer envíos a clientes, la compañía cuenta con una flota de transportes tercerizada.

Excluyendo los proveedores de transporte enfocados a mover vino a granel (materia prima) entre cada una de las plantas, aspecto en el cual no nos estaremos enfocando, Grupo Peñaflores tiene acuerdos comerciales con 77 proveedores.

A fin de tener un orden de magnitud, el 80% del volumen transportado mensualmente se concentra en 16 transportistas, que representan un 21% del total.

La relación comercial y coordinación con cada uno de ellos es llevada a cabo por la Gerencia de Transporte. Dentro de las tareas diarias, la misma tiene como fin disponer de la cantidad necesaria de transportes en los lugares que indican los equipos de Distribución Logística para poder mover los productos. Otra de las funciones primordiales es la negociación de las tarifas de cada ruta realizada por los proveedores. Según información de la Gerencia de Transporte, la misma se ajusta regularmente según el índice de FADEAAC (Federación Argentina de Entidades Empresarias del Autotransporte de Cargas)

Dentro de los 77 proveedores de transporte, podemos encontrar diversos tipos de transportistas con diversos vehículos de transporte. Relevando la información, a nivel de vehículos la flota está compuesta por:

- **Semirremolques:** Son los conocidos camiones con acoplado. Son los de mayor capacidad de la flota. Sirven principalmente para abastecer de stocks centros de distribución intermedios o despachar directo a clientes de compra de gran volumen.
- **Balancín:** Pueden transportar hasta 14 toneladas. Se utilizan para distancias medianas y cortas.
- **Chasis:** Más chicos que los balancines pero del mismo uso.
- **Camionetas:** Utilizadas para envíos puntuales y que requieren urgencia. Son los de menor volumen de transporte.

Red de Distribución en números

Ventas 2019 Total Compañía [Lts]

138.528.081

Volumen producido por planta

	Mendoza*	San Juan	Godoy Cruz	Cafayate	Total
Volumen [Lts]	63.463.851	54.041.694	19.715.216	1.307.319	138.528.081
%	46%	39%	14%	1%	100%

**Incluye plantas de Villanueva y Coquimbó*

Flujo de transferencias Grupo Peñaflores año 2019

		Origen							Total	Transferencias [Lts]
		Mendoza*	San Juan	CD Alianza	Godoy Cruz	OL s	CD Lanús	Cafayate		
Destino	CD Alianza	21.092.344	7.395.467	0	1.545.062	0	0	3.488	30.036.361	91.649.225
	OL s	12.494.502	1.014.490	0	48.908	0	0	0	13.557.899	
	CD Lanús	4.537.181	2.233.324	0	869.926	0	0	0	7.640.431	
	CD Villanueva	13.927.512	7.994.489	0	17.218.410	0	0	1.274.123	40.414.534	
	San Juan	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Cliente	50.853.123	35.403.925	31.115.008	32.910	13.916.057	7.177.349	29.709	138.528.081	
Total General		102.904.663	54.041.694	31.115.008	19.715.216	13.916.057	7.177.349	1.307.319	230.177.306	

*Incluye plantas de Villanueva y Coquimbó

Desglosando la información brindada por los tablas ratificamos el orden de magnitud a nivel producción que tiene cada una de las plantas.

A nivel transferencias, vemos al CD Villanueva como el principal distribuidor de la compañía, abasteciendo a otros centros y despachando a clientes, no solo productos producidos en su misma planta, sino que también productos recibidos de otras locaciones. Prácticamente, el 50% de su stock es despachado a clientes directamente, mientras el resto abastece centros de distribución. En contrapartida, San Juan tiene alrededor de un 65% de despachos directo a clientes, mientras el resto es enviado a otros centros.

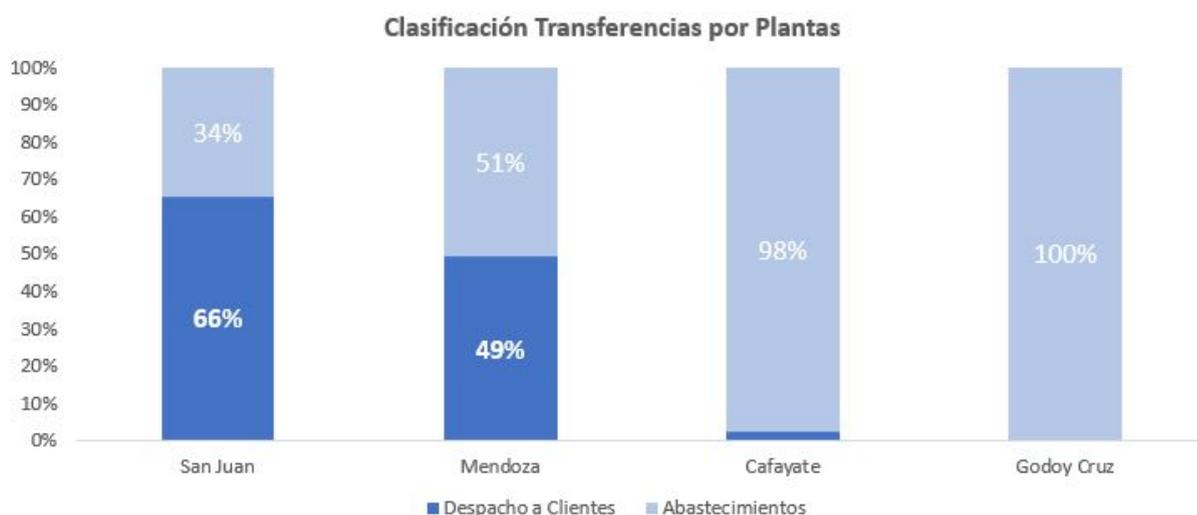


Figura N°14 Clasificación Transferencias por plantas

Haciendo hincapié en el despacho directo a clientes, queda en evidencia la importancia de los centros de distribución de la zona AMBA. Combinados, CD Alianza y CD Lanús despacharon más que San Juan en el año 2019.

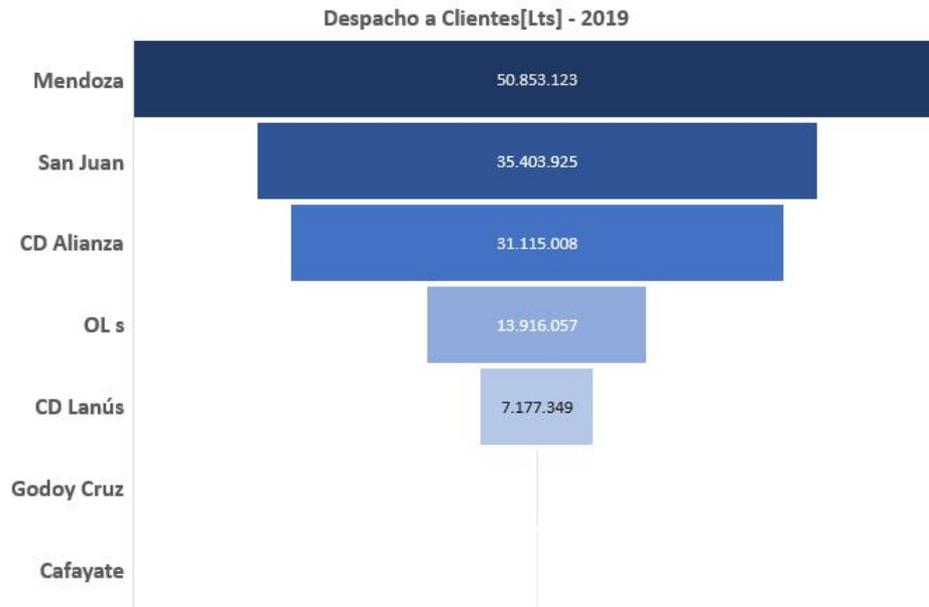


Figura N°15 Despacho a Clientes [Lts]

En correlación a lo presentado en el punto de “Comercialización y Canales de Venta”, el mix de despacho de cada centro por canal de venta fue el siguiente.

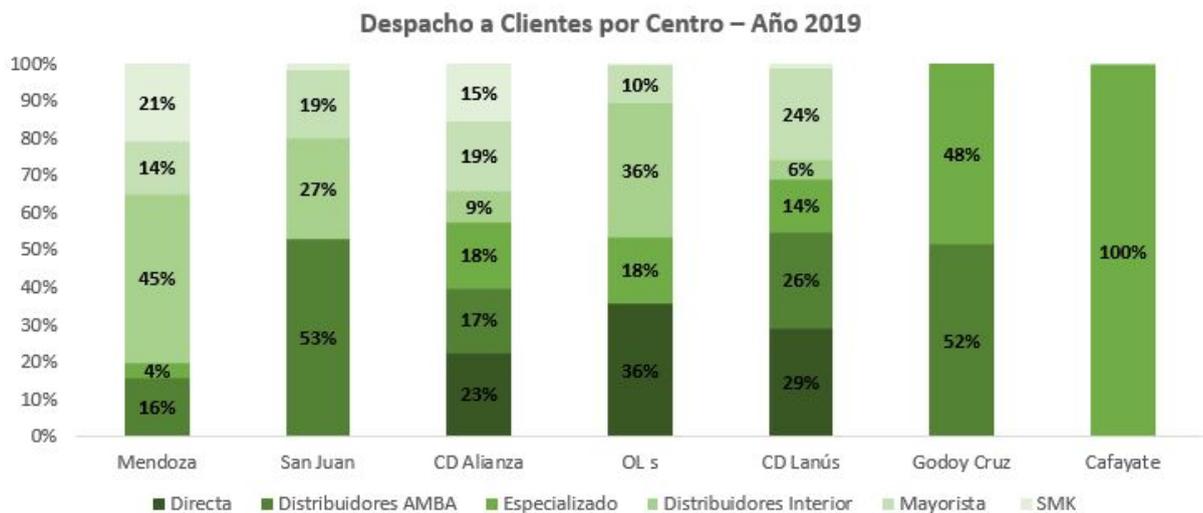


Figura N°16 Despacho a Clientes por centro

Esquemáticamente, la estructura logística de Grupo Peñafior queda representada de la siguiente manera.

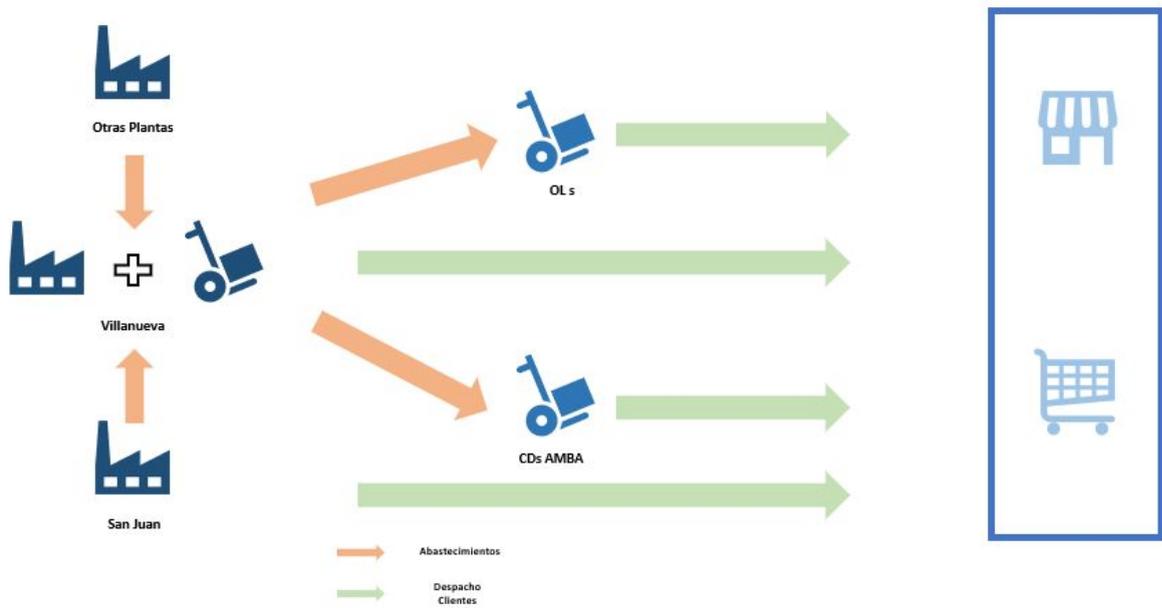


Figura N°17 Estructura Logística

Presentación del proyecto

La participación de Vinos Masivos a nivel interno de Grupo Peñaflor cae drásticamente en relación al resto de los segmentos de vinos en los últimos años.

Tomando como punto de partida el año 2013, la representación de los Vinos Masivos en el portafolio de Grupo Peñaflor cayó 21 puntos porcentuales en los últimos 6 años (2013-2019).

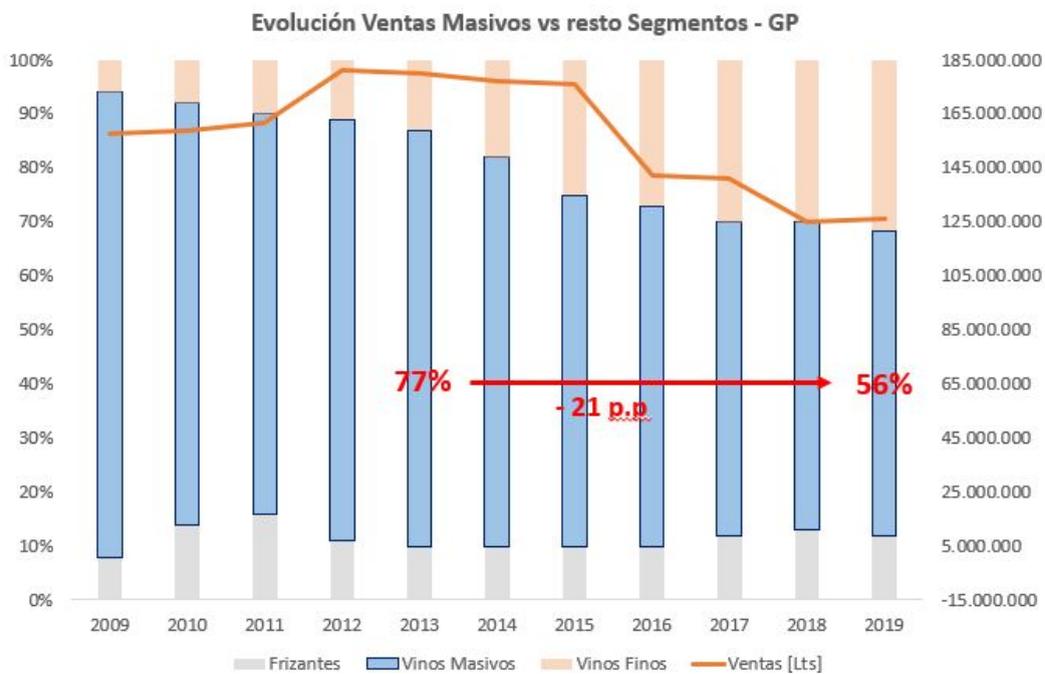


Figura N°18 Evolución ventas masivos vs resto segmento - GP

Aclaración: Se excluyen de la figura N°18 los litros pertenecientes a Spirtis, razón por la cual el volumen 2019 es 126 MM de litros y no 138 MM de litros como se informó anteriormente.

A nivel nacional hay un fenómeno de premiumización en el consumo del vino del cual, tal como se aprecia en la Figura N°18, Grupo Peñaflor no se encuentra exento.

Si bien la premiumización en el consumo del vino es un factor fundamental para entender la caída del segmento de Vinos Masivos, el escenario actual de la empresa dista de lo que representaba en el año de referencia (2013).

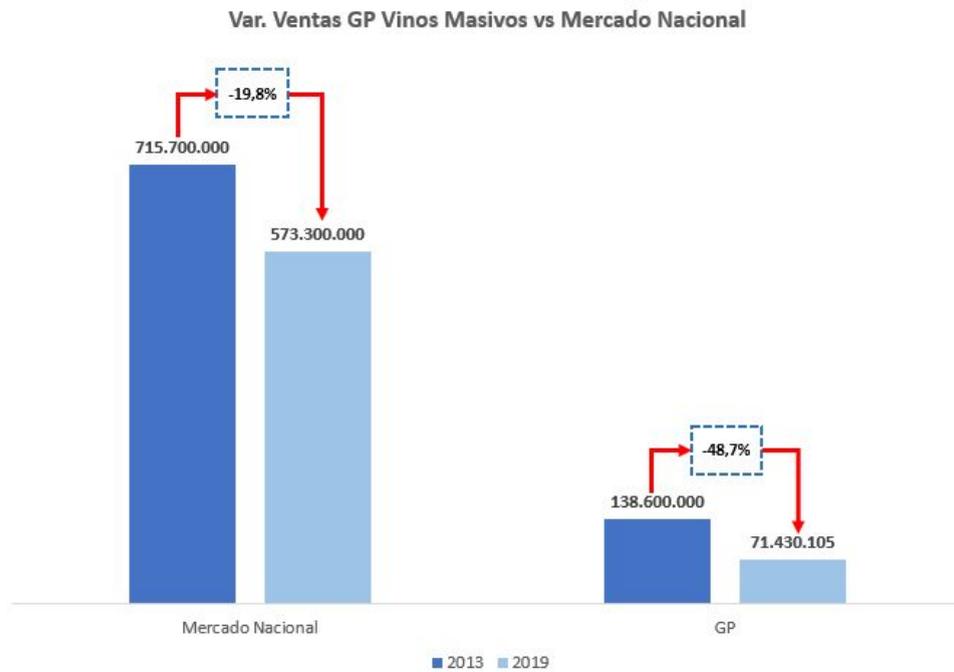


Figura N°19 Var. Ventas GP Vinos Masivos VS Mercado Nacional

Si bien el segmento Vinos Masivos cae un 19,8% en el periodo de referencia, las ventas del Grupo Peñaflor caen un 48,7%, lo que significa una diferencia de 28,9 puntos porcentuales entre ambas caídas.

Al mismo tiempo, podemos ver la variación del Market Share de Grupo Peñaflor.

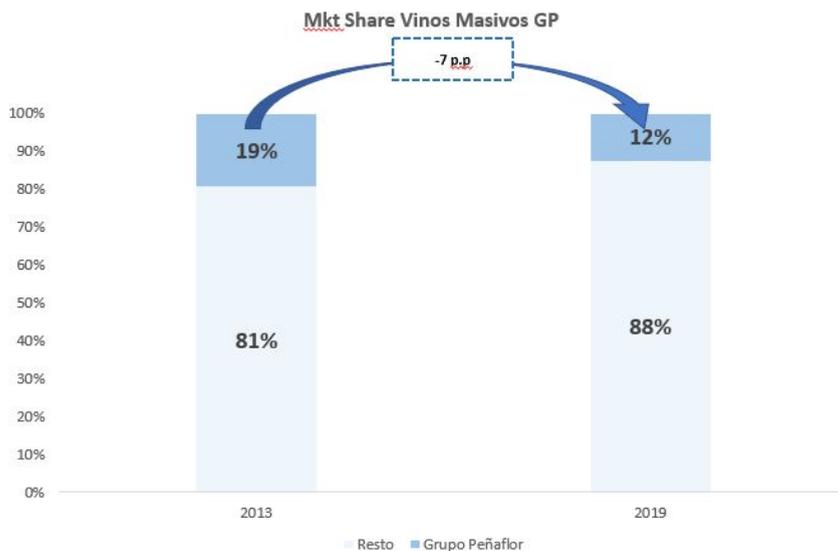


Figura N°20 MKT share vinos masivos GP

La idea del proyecto es ***“recorrer las variables tanto exógenas como endógenas que***

llevan a Grupo Peñaflor a perder ventas anualmente en el segmento de Vinos Masivos y plantear una mejora a nivel logístico que pueda reducir los costos asociados a los productos en cuestión para, de esta manera, ser más competitivos en el mercado”.

Variables asociadas a la caída de consumo Vinos Masivos

Para entender la caída en ventas que tuvo Grupo Peñaflor en el periodo de referencia para el segmento *Vinos Masivos* podemos encontrar dos tipos de variables:

Variables Exógenas: Englobamos dentro de este concepto a todos aquellos aspectos que son ajenos a la gestión de Grupo Peñaflor. Dicho de otra manera, aquellas variables sobre las cuales Grupo Peñaflor no tiene control. Los efectos que podemos encontrar son aquellos relacionados a cambio de consumo relacionado a situaciones económicas, disponibilidad de productos sustitutos, tendencias de consumo, etc. Por lo tanto, desarrollaremos los siguientes conceptos:

- **Tendencias de Consumo:** Asociado a los nuevos hábitos de los denominados “shoppers”. El combo generado por las tendencias “healthy” y las características de consumo de alcohol en nuestra sociedad son un factor clave para entender la caída de ventas del vino.
- **Desarrollo de categorías sustitutas:** De la mano del primer punto, la idea es entender y estudiar el crecimiento de productos sustitutos al vino, entendiendo la historia de consumo de las categorías vinculado a la evolución de precios de los mismos.

Variables Endógenas: Incluimos dentro de este concepto a todos aquellos aspectos que son propios de la gestión de Grupo Peñaflor. Principalmente, la idea es desarrollar las siguientes variables:

- **Premiumización de Portfolio:** Caída en el posicionamiento interno a nivel compañía del segmento Vinos Masivos. *Driver: Baja en el share de inversiones de marketing*
- **Simplificación de Portfolio:** Por decisiones estratégicas, se redujo el portfolio de productos del segmento Vinos Masivos. Cómo desarrollaremos, el mercado perdido por la desaparición de ciertos productos no migró a los productos de Grupo Peñaflor que siguieron en cartera.
- **Agresividad de Competidores:** Comparado con la competencia, los productos de Grupo Peñaflor suelen tener un mayor precio en góndola que los competidores. La razón se debe a los altos costos que acarrearán estos productos. De no tener un precio alto, la Contribución Marginal en algunos casos llegaría a ser negativa.

Desarrollo de Variables

Variables Exógenas

Tendencias de Consumo

La idea es hacer foco en el consumidor de bebidas, quién, a partir de la influencia de distintas variables, define su compra.

Una de aquellas influencias que tienen hoy por hoy los “shoppers” es el concepto de una vida más saludable, el cual impacta negativamente en las categorías de bebidas alcohólicas disminuyendo, de esta manera, el consumo del vino y aumentando la cantidad de abandonadores de la categoría.

Tal como podemos apreciar en el siguiente gráfico, extraído de la nota [“Poco Vino, Mucho Alcohol”](#), el consumo total del alcohol en sus distintas variedades de bebidas cae persistentemente en las últimas dos décadas.

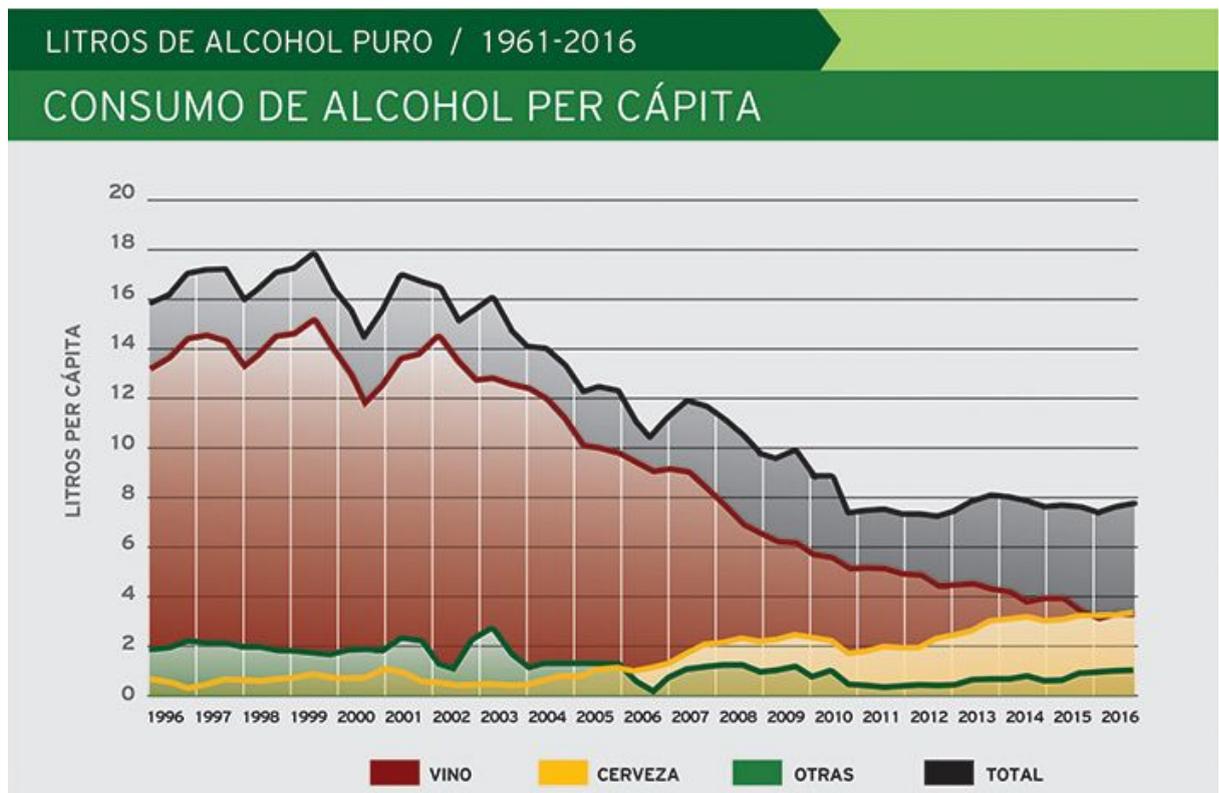


Figura N°21 Consumo de alcohol Per cápita Argentina

Como refuerzo a la idea de la influencia de consumo saludable a la hora de elección de bebidas, podemos ver como, también cae el consumo de gaseosas, fuertemente asociadas en la mente del consumidor a bebidas de grandes cantidades de azúcar.

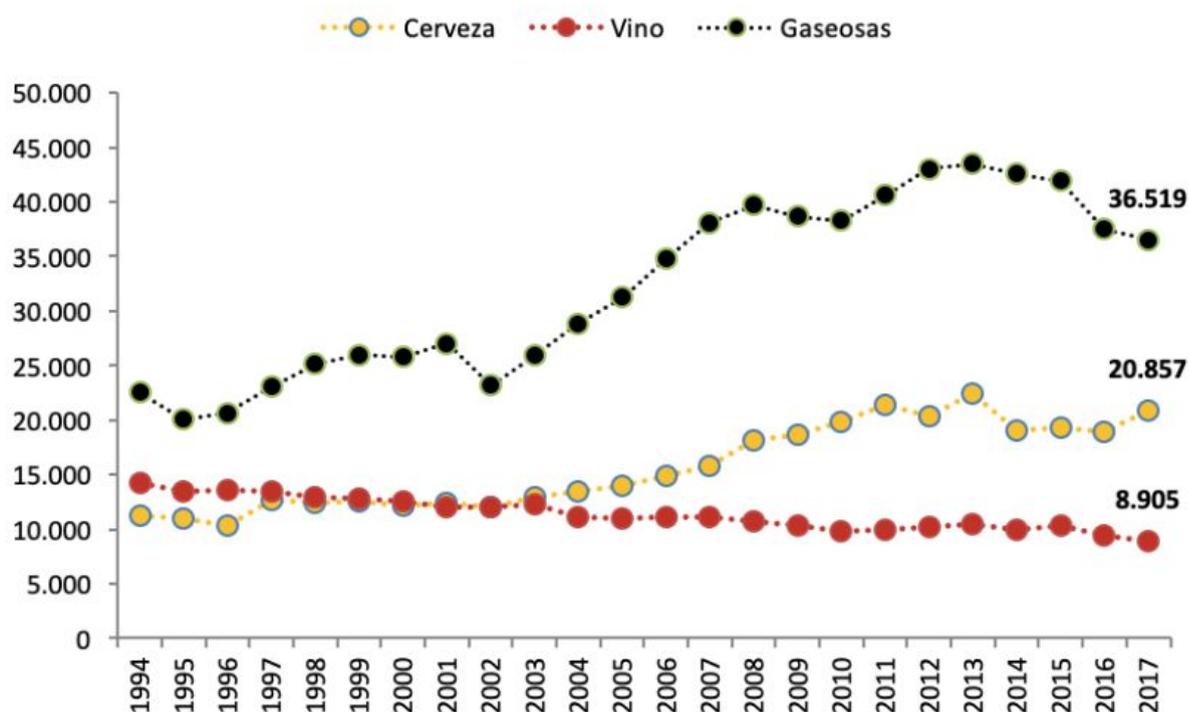


Figura N°22 Consumo según segmento [Lts]

Continuando con los conceptos que venimos desarrollando y la información dispuesta, vemos cómo en el segmento “Bebidas con Alcohol y Gaseosas” de la figura N°22, el vino es la bebida que menos se consume actualmente de las tres.

Con el fin de profundizar sobre las dinámicas de consumo del vino en relación a la franja etaria de los mismos y sus costumbres a la hora de beber se encuentra disponible un análisis en el Apéndice.

Desarrollo de categorías sustitutas

Siguiendo con la línea de la explicación del punto anterior, podemos ver que el consumo del vino no solo cae por las nuevas tendencias de consumo que afectan negativamente a las bebidas alcohólicas, sino que también cae porque, dentro del mercado, el vino pierde market share frente a productos sustitutos, especialmente la cerveza.

Tal como analizamos anteriormente con gráficos y datos, existe relación en el patrón de consumo de la cerveza y el vino. A medida que uno crece, el otro suele decrecer. Explicando así, la sustitución de uno por el otro. A continuación, analizaremos los datos para establecer esta variación de consumo entre ambos productos y su elasticidad frente al precio.

En las últimas tres décadas la Argentina, un país de poca tradición en el consumo de cerveza, experimentó un cambio de hábitos trascendental, pasando de los 19 litros anuales por habitante a más de 40 litros en los últimos años.

De acuerdo al informe trimestral vitivinícola del II trimestre del 2018 dado a conocer por el Banco Supervielle, podemos ver distintas etapas que reflejan la relación entre el consumo del vino y la cerveza per cápita en el mercado nacional.

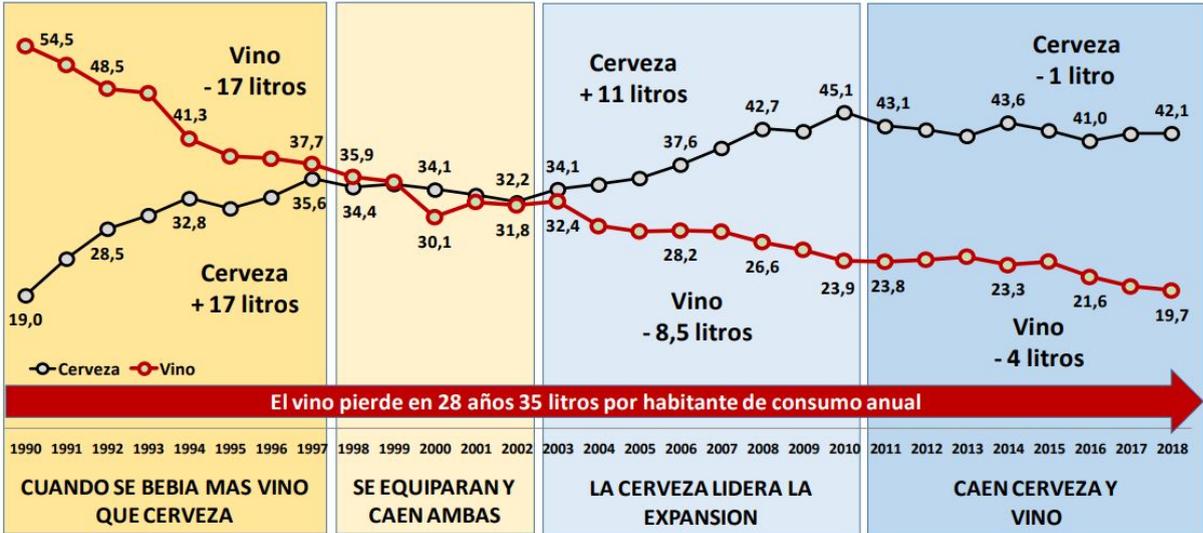


Figura N°23 Relación entre el consumo de Vino y Cerveza

Iniciado el análisis en el año 1990, podemos identificar 4 etapas muy marcadas hasta la actualidad.

En el año 1990 podemos ver al vino con un consumo de 54,5 litros/año y a la cerveza unos 19,0 litros/año por debajo, con un consumo de 19 litros/año. De todas maneras, se puede observar cómo año a año la cerveza empieza a crecer mientras que el vino cae, llegando al año 1997 con un consumo anual per cápita muy parecido entre ambas bebidas. En el periodo de referencia, el vino cae 17 litros/año mientras que la cerveza, a modo espejo, los incrementa.

En una segunda etapa podemos ver un equilibrio entre los consumos de ambas bebidas. Estancados durante unos 4 años (1998-2002), vemos una caída respecto al inicio del periodo en el consumo de ambas bebidas, principalmente impactado por la crisis económica de aquellos años.

Para la tercera etapa, en conjunto con la reactivación de la economía, vemos como la cerveza continúa el vertiginoso crecimiento que tuvo entre los años 1990-1997, mientras que el vino sigue con el descenso del periodo mencionado. En esta tercer etapa es donde vamos a poder ver la mayor diferencia de consumo entre ambas bebidas desde que la cerveza sobrepasó al vino, la cual se da en el año 2010; 45,1 litros/año para la cerveza y 23,9 litros/año para el vino, resultando en una diferencia de 21.2 litros/año.

Posterior a dichos máximos y mínimos, entramos en el 4to periodo del análisis (2010-2018)

con ambas bebidas manteniendo una caída controlada e iniciando una guerra de precios para mantener el mercado adquirido.

Analizando el punta a punta del periodo de referencia (1990-2018) el vino pierde 35 litros por habitante de consumo anual, mientras que la cerveza gana 23 litros. La diferencia de 12 litros perdidos entre ambas bebidas se explican entre migración del consumo a bebidas más saludables, tal como explicamos en el punto anterior.

Haciendo especial enfoque en el 4to periodo descrito (2010-2018), la “guerra” de precios entre ambas bebidas tiene como resultado un escenario en el cual, ante el aumento de precio de una de ellas, es prácticamente automático el aumento en el consumo de la bebida sustituta.

Con el fin de profundizar sobre la penetración del vino en los hogares argentinos en función del gap de precios versus la cerveza se encuentra disponible un análisis en el Apéndice.

Variables Endógenas

Acompañando las variables del mercado que definen el consumo de los Vinos Masivos, desde la compañía en los últimos años se tomaron decisiones que perjudicaron a los segmentos bajos. La idea es repasar y argumentar con información de la compañía estas distintas decisiones y sus consecuencias.

Premiumización de Portfolio:

De acuerdo a información provista por el departamento de Marketing de la compañía, podemos ver cómo varió entre los años 2013 y 2019 la participación de cada una de las Bodegas en el presupuesto destinado para publicidad.



Figura N°24 - Desinversión Vinos Masivos

Presupuesto destinado a cada bodega publicidad

Si bien las dos Bodegas más icónicas de los segmentos altos (Trapiche y El Esteco) mantienen los porcentajes de participación en el presupuesto, el aumento de participación de Fincas Las Moras y la irrupción de Navarro Correas (adquirida en el año 2015) se llevan los 25 p.p perdidos entre las bodegas de segmentos bajos (*fondo celeste*) y Frizzé.

De esta manera, vemos como la participación en el presupuesto total de publicidad de la compañía se redujo un 57% para los Segmentos Bajos en el periodo de referencia. Contrario a esto, las marcas de segmentos altos tuvieron un incremento en la participación del presupuesto.

Simplificación de Portafolio:

Continuando con lo expuesto en el punto anterior, en este enfoque la idea es reflejar cómo la baja en presupuesto se tradujo en una reducción del portafolio del Segmento Bajo, el cual no fue capaz de capitalizar el volumen de aquellos productos discontinuados.

De acuerdo a la información brindada por la dirección de Marketing de la compañía, entre el año 2013 y 2019 la cartera de SKUs del segmento Vinos Masivos se vió reducida en un 55%, pasando de 67 SKUs en 2013 a 30 en 2019.

Vale destacar que entre la variable de reducción de SKUs y la variable de caída de volumen de venta, en el año 2019 el volumen por SKU aumentó en un 15% respecto al año 2013, pasando desde un 2.068.000 litros por SKU a 2.381.000 litros por SKU.

Los datos se encuentran expresados en la siguiente tabla, en la cual se realiza una apertura detallada entre los distintos formatos que componen al segmento Vinos Masivos

Formato	QTY SKUs		Volumen [000 Lts]		Volumen x SKU [000 Lts]	
	2013	2019	2013	2019	2013	2019
Tetrabrik	28	9	83.359	55.548	2.977	6.172
Bajo	10	9	38.038	10.748	3.803	1.194
Medio Bajo hasta 750 ml	19	8	7.949	3.109	418	388
Medio Bajo mayor a 750	10	4	9.252	2.024	925	506
TOTAL	67	30	138.600	71.430	2.068	2.381

Figura N°25 QTY SKUs, Volumen, Volumen x SKU según formato

De todas maneras, si bien el volumen por SKU mejora entre los años comparados, la realidad es que para seguir manteniendo el market share del mercado nacional el volumen por SKU debería ser mayor.

Mientras que en el año 2013, Grupo Peñaflor tenía un 19% del market share en el segmento Vinos Masivos, en el año 2019 pasó a tener 12% (Figura N°20).

En el gráfico siguiente vemos cómo, si bien el volumen por SKU entre 2013 y 2019 aumentó un 15%, para poder mantener el market share del 2013, el volumen por SKU debería haber aumentado un 75%.

A modo de conclusión, es evidente como en consecuencia a la reducción de portafolio de productos del segmento en cuestión, Grupo Peñaflor no fue capaz de capitalizar el volumen de aquellos productos discontinuados.

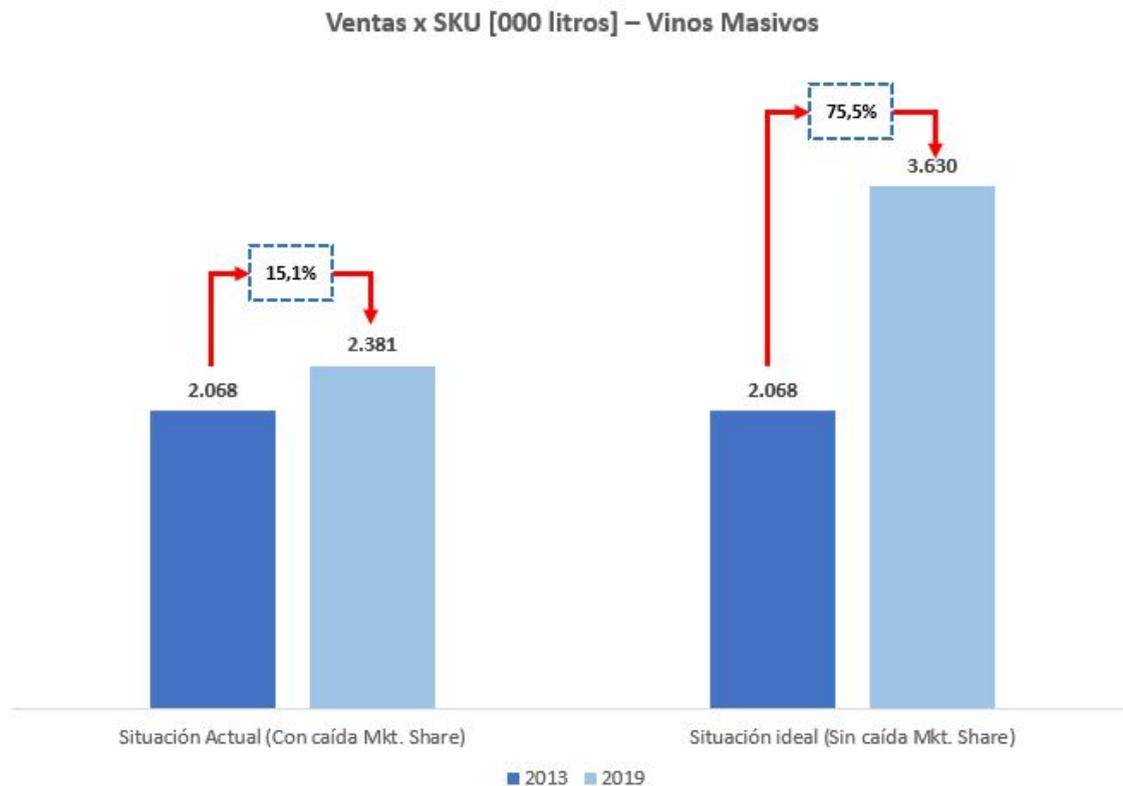


Figura N°26 Ventas x SKU MI cúbico

Agresividad de Competidores:

A diferencia de las políticas tomadas por parte de Grupo Peñaflor, los competidores tuvieron políticas más agresivas y de expansión en la cual lograron mejorar las métricas tanto a nivel marketing como a nivel de ventas y precios.

Teniendo en cuenta métricas del mercado, la evidencia muestra como, en el periodo de referencia, los competidores directos han hecho foco en una estrategia de mantener los valores de mercado lo más bajo posible para captar mayor market share, lo cual han logrado.

Siguiendo con el análisis de la información provista por la gerencia de Marketing podemos ver también cómo los productos de Grupo Peñaflor pierden participación en la consideración de los consumidores a nivel nacional

Las métricas nombradas que explican y evidencian el análisis se encuentran dispuestas en el Apéndice.

Análisis

De lo presentado en cuanto a variables tanto externas como internas que afectan al desempeño de las ventas de Grupo Peñaflor en el segmento Vinos Masivos, la principal conclusión que podemos obtener es que si bien el mercado de vino disminuye año a año, Grupo Peñaflor pierde market share versus sus competidores en función a una política de precios más elevada.

Sin embargo, y a pesar de la estrategia de mantener precios elevados en el canal de Vinos Masivos en comparación a los competidores del mercado local, las contribuciones marginales del segmento no fueron las esperadas y tuvieron grandes caídas en comparación a los resultados de Grupo Peñaflor como compañía.

De acuerdo a lo que podemos observar en la Figura N° 27, entre los años 2013 y 2019 la Contribución Marginal de la compañía tuvo una variación de 0,1 p.p. Si bien muestra un pico de 35% de CMg en el año 2016, punta a punta del periodo de referencia la misma se mantiene en 32%.

Caso contrario es el de los Vinos Masivos, segmento que tiene una variación de 4.6 p.p, con una marcada tendencia a la caída que se acentúa en los últimos años del periodo de referencia.

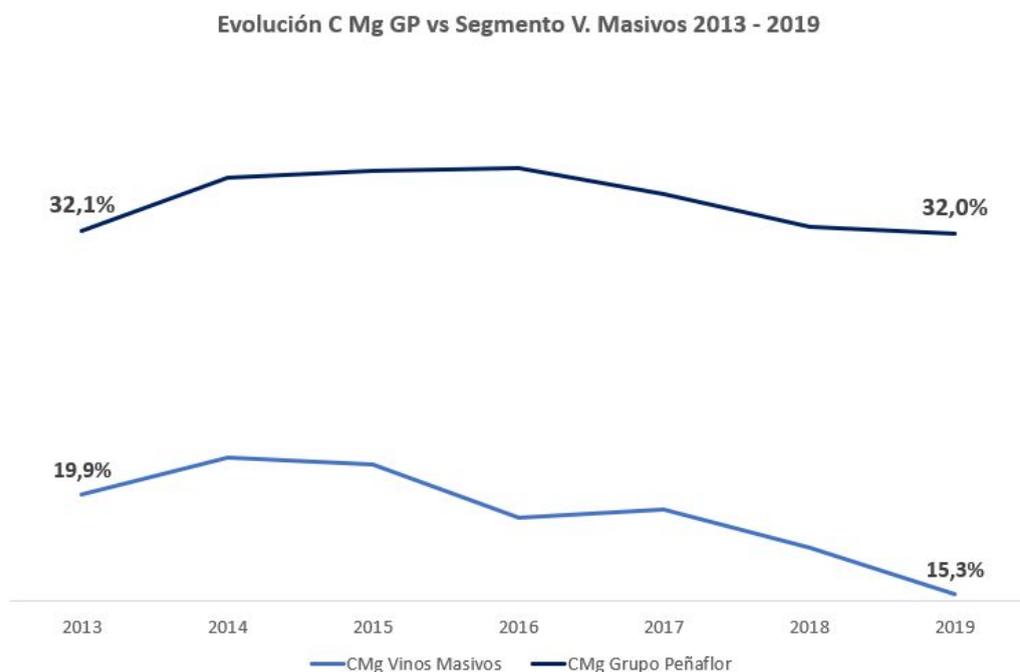


Figura N°27 Evolución Cmg GP vs V.Masivos 2013-2019

Costos de entrega

Enfocándonos en la estructura logística de la compañía y la dinámica de entregas de los segmentos masivos, es fundamental identificar oportunidades de mejora a la misma y ejecutar un plan para reducir la incidencia logística en el costo de los productos de segmento Vinos Masivos.

Tal como describimos anteriormente, la estructura logística de Grupo Peñaflore se compone de dos centros de despacho en el interior, los cuales se encuentran anexados a las plantas correspondientes siendo estos “*Villanueva*”(la llamaremos Mendoza para ser más claros) en Mendoza y “*San Juan*” en San Juan. A su vez, Mendoza es el principal centro de almacenamiento y distribución de la compañía. A parte de los dos ya mencionados, en AMBA la compañía posee dos CDs más (“*Alianza*” en Santos Lugares, GBA y “*CD Lanús*” en Lanús, GBA) que tienen la función de abastecer clientes del área metropolitana. Luego, para atender zonas del interior del país se utilizan Operadores Logísticos (Rosario, Corrientes, Mar del Plata, Tucumán y Córdoba).

Sin lugar a duda, los costos de entrega dependen de la ruta de entrega utilizada para llegar a cada cliente.

Composición Costo Logístico

El costo logístico varía en función a las rutas de envío y el almacenamiento, o no, de los productos en el recorrido. Entendiendo que el detalle contable que hace a cada una de las variables del costo logístico no es el foco del trabajo, pasamos a explicarlas conceptualmente y mostrar el peso que cada una de ellas tiene en la composición del mismo.

- **Envío a Clientes:** Es el costo asociado al flete del envío al cliente. Considera la tarifa de traslado dada por el proveedor de transporte para realizar el recorrido en cuestión. Dicha tarifa se ajusta regularmente según el índice FADEAAC.
- **Flete Primera Milla:** Lo que en otras palabras se podría decir como Abastecimiento. Es el costo asociado a disponer de un stock de producto en un centro de distribución intermedio para que desde el mismo sea enviado a un cliente. Conceptualmente, contabiliza el envío desde bodega a un centro de distribución.
- **MOD:** Costo asociado a la Mano de Obra Directa empleada para el traslado dentro del CD, carga y descarga de transporte y picking de los productos. Conceptualmente,

es el costo asociado a los empleados de cada uno de los CDs por los que pasa el producto.

- **Almacenamiento:** Costo prorrateado al costo logístico que representa los gastos asociados a cada uno de los Centros de Distribución por los que pasa el producto.

Con el fin de representar el peso de cada una de estas variables en el total del costo logístico analizamos el valor del mismo. Al ser un análisis para dar magnitud de cada una de las variables, la información que se muestra es la asociada al costo logístico total de Vinos Masivos, sin discriminar entre Embotellado y Brik ni en el centro de despacho.

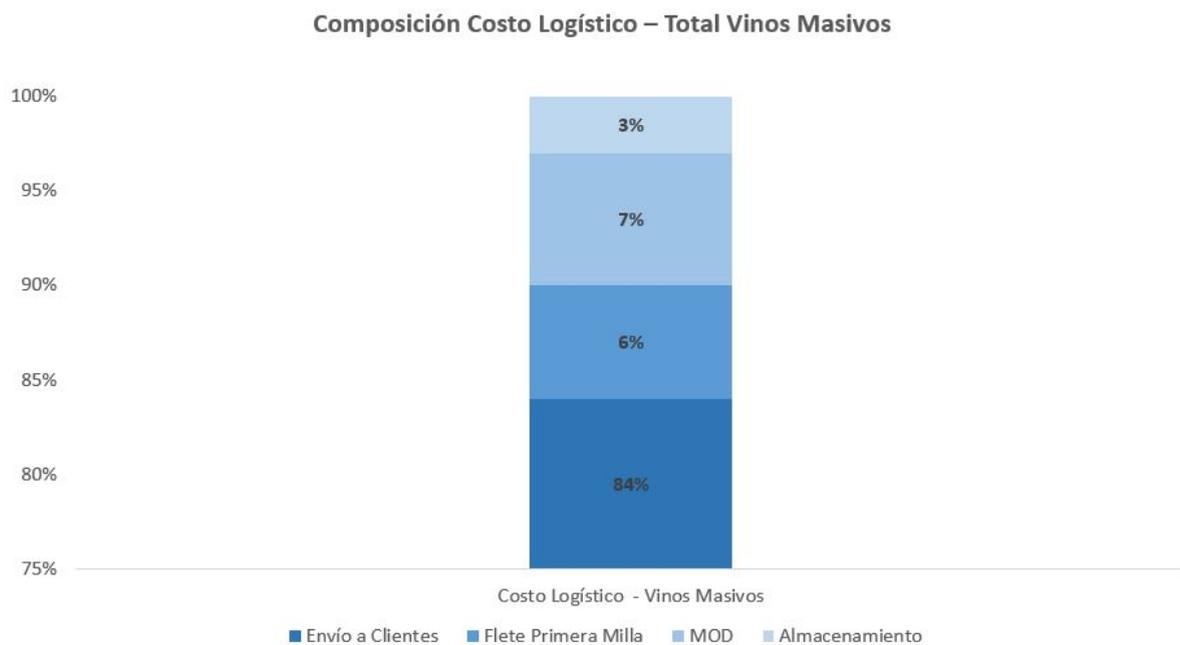


Figura N°28 Composición Costo Logístico - Vinos Masivos

Con un 84% de participación, la variable “Envío a Clientes” es la que mayor incidencia en el costo logístico tiene. Los ahorros que se pueden lograr pasarán por el análisis de que tan costoso es el envío a clientes desde cada centro de despacho.

Con un 6%, “Flete Primera Milla” es la tercer variable de mayor participación. En este caso, el posible ahorro se dará entendiendo la influencia del costo de abastecimiento a un Centro de Distribución intermedio para el posterior envío a cliente.

En segundo lugar de participación, con un 7%, se encuentra la variable “MOD”. El ahorro pasará por entender la influencia de este costo en cada uno de los centros. Lo mismo sucederá con la última variable en participación (3%) que es “Almacenamiento”.

Si bien estamos trabajando con números estimativos, ya que las proporciones del costo

están dadas a partir de no diferenciar entre los formatos de Vinos Masivos y el centro de despacho, sin dudas el ahorro pasará por reducir o en su defecto eliminar la distribución de Vinos Masivos desde Centros de Distribución ajenos a las Bodegas. De esta manera estaríamos reduciendo por lo menos la variable de “Flete Primera Milla”. Resta analizar qué tanto se pueden reducir las variables “MOD” y “Almacenamiento”.

Canales de Venta y comportamiento de compra

Tomando como referencia el año 2019, último año del periodo de referencia, más del 80% del volumen de Vinos Masivos se centralizó en 4 canales:

- Distribuidores AMBA
- Distribuidores Interior
- Mayoristas
- SMk

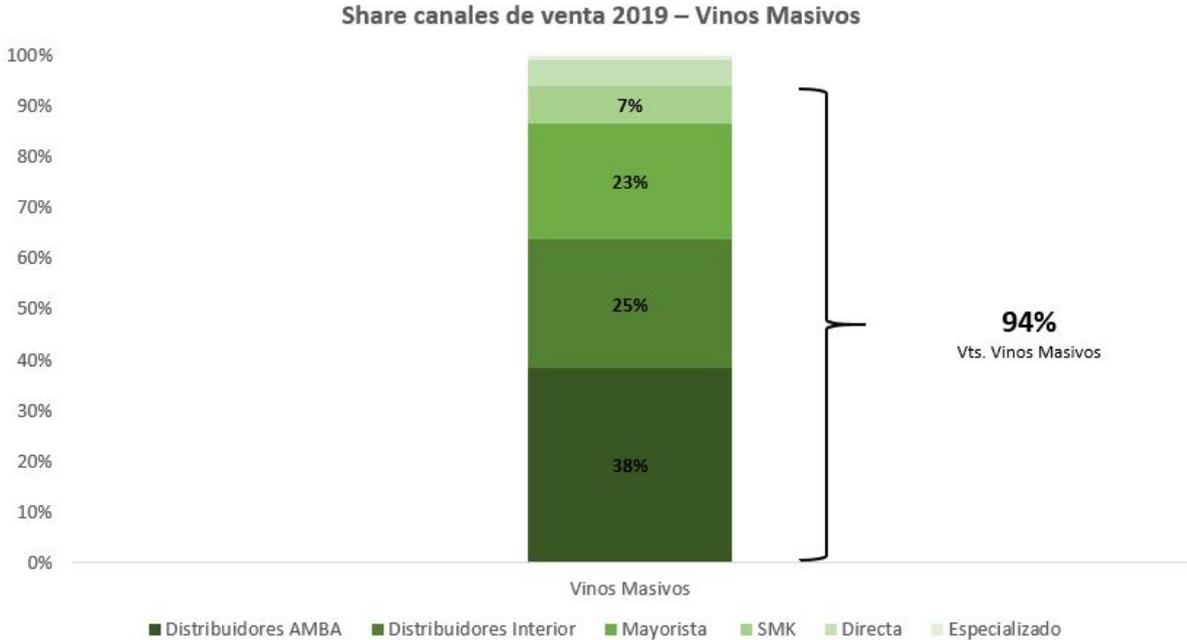


Figura N°29 Share canales de venta 2019 - Vinos masivos

Excluyendo los canales Directa y Especializado, se logra abarcar el 94% del volumen de ventas de Vinos Masivos con canales que tienen la particularidad de operar con stocks intermedios, lo cual permite a Grupo Peñaflor realizar entregas en plazos mayores a las 24/48 hs priorizando, de esta manera, la optimización de costos por sobre el nivel de servicio.

En contrapartida, los canales Directa y Especializado no trabajan con stocks intermedios,

requiriendo de esta manera la pronta entrega a partir del momento en el cual se concreta la venta. Sin dudas estos canales son los más costosos a nivel envíos, pero indispensables para estar presente en las plazas de ventas que define la compañía. Esta naturaleza comercial deja poco lugar a la mejora logística para reducir los costos de envío.

Análisis Logístico Vinos Masivos

Si bien hasta el momento venimos utilizando el término Vinos Masivos para referirnos al segmento que es objeto de análisis, a modo de ser más precisos en la estructuración y resolución del problema vamos a hacer una división dentro del segmento basada en la planta de producción.

Masivos embotellados: Son aquellos productos que se fraccionan en Mendoza. En términos de packaging, los mismos se comercializan en botella. Vienen tanto en formato de 750 ml como de 1125 ml.

Entre los 4 canales de análisis, se consumen anualmente 14,8 MM de litros anuales, repartidos de la siguiente forma.

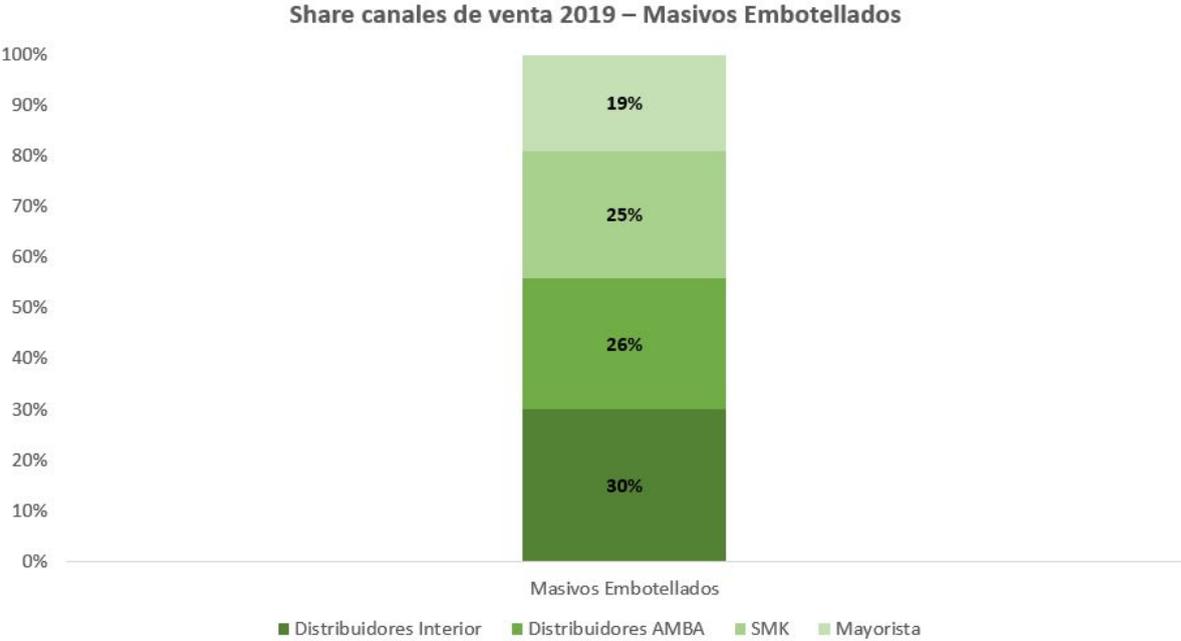


Figura N°30 Share canales de venta 2019 - Vinos masivos embotellados

El canal de Distribuidores Interior concentra un 30% de las ventas del formato en cuestión, seguido por Distribuidores AMBA con un 26%. Un punto porcentual más abajo se encuentra SMK (25%), seguido por el canal Mayorista que concentra un 19% de las ventas.

En términos de despachos, Mendoza es el centro de distribución principal, concentrando el 74% de los despachos del año 2019. Luego, entre AMBA (22%) y OLs (4%) se reparten lo

restante.



Figura N°31 Despacho a clientes por centro masivo Masivos Embotellados Año 2019

Si bien es una buena noticia que el mayor centro de despacho sea Mendoza, también es cierto que todavía hay una gran cantidad de volumen despachado desde AMBA y OL s, lo cual tiene mayor costo logístico.

Analizando el siguiente gráfico en el cual se interponen los volúmenes de despachos con el costo de enviar desde cada uno de los orígenes queda evidenciado el extracoste que tiene no despachar directo desde origen.

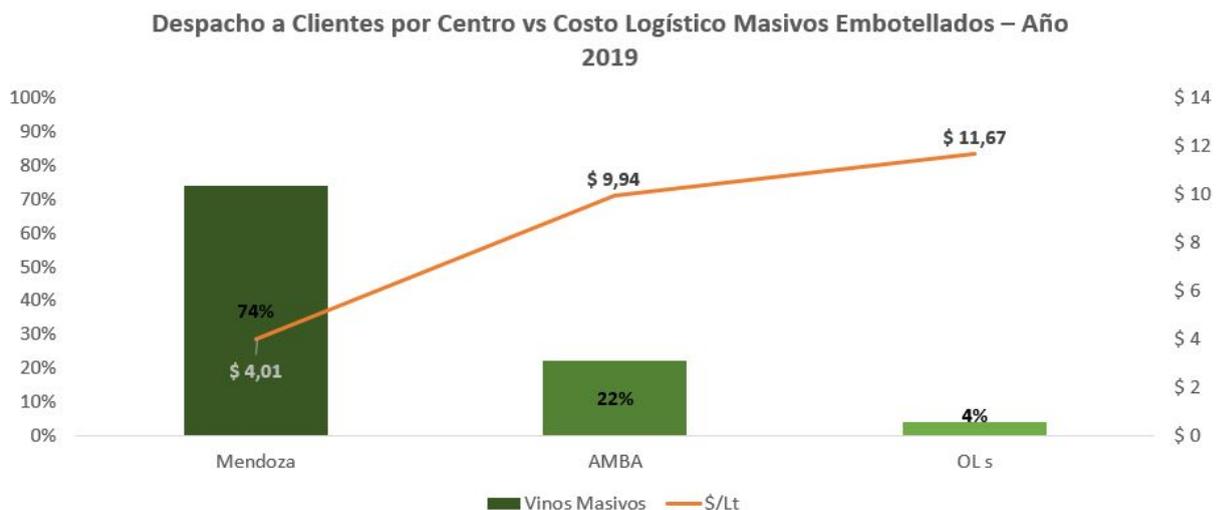


Figura N°32 Despacho a clientes por centro vs costo logístico Masivos Embotellados año 2019

Con el fin de detectar las oportunidades de ahorro de costos, aperturamos la composición del costo logístico de despachar de cada centro.

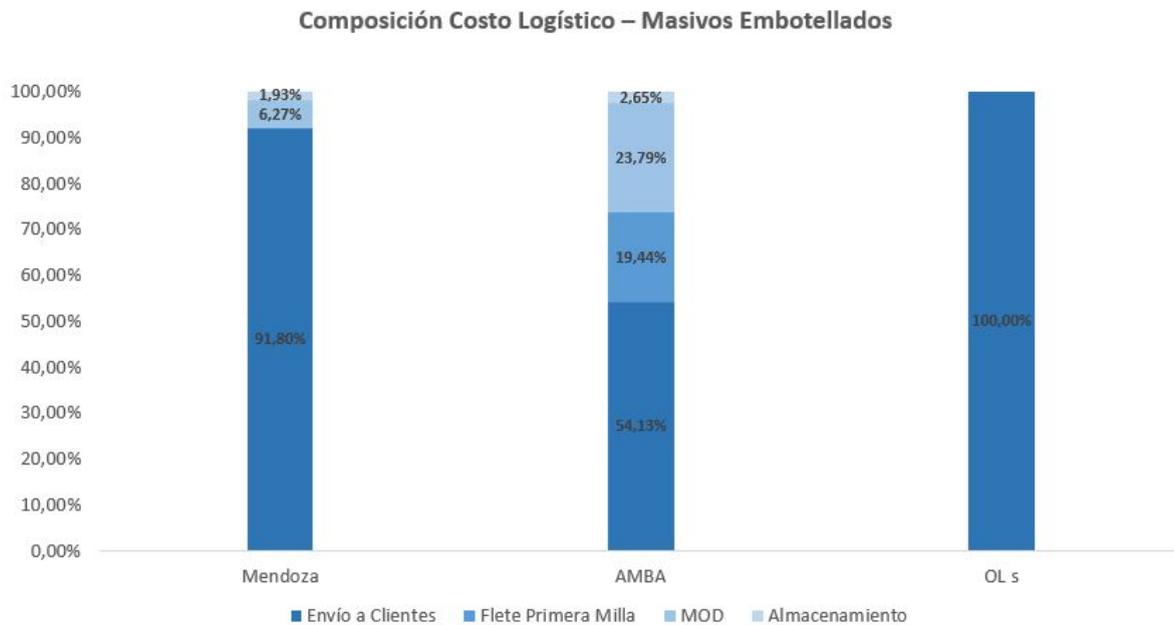


Figura N°33 Composición Costo Logístico por Centro Despacho - Masivos Embotellado

La composición del costo logístico asociado a despachar desde Mendoza es aquella que asemeja más a la Figura N 28. En este caso, la mayor participación la tienen “Envío a Clientes”, seguido por “MOD” y luego, en menor medida, “Almacenamiento”. Tal como podemos apreciar, en este caso no tenemos costo de “Flete Primera Milla”, debido a que, al despachar directo desde planta, no hace falta stockear un centro intermedio.

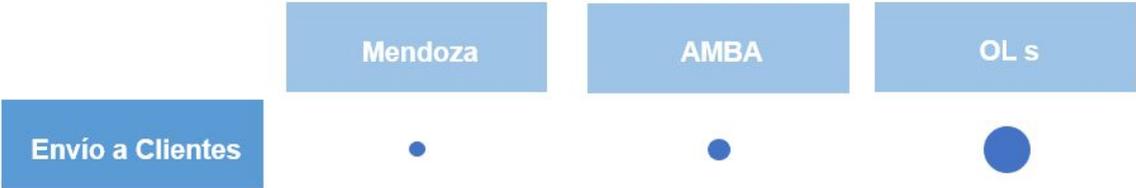
En el caso de AMBA, el reparto de variables es más proporcional. Si bien “Envío a Clientes” sigue siendo la variable principal, tenemos un fuerte aumento en la participación tanto de “Flete Primera Milla” como de “MOD”. En el caso de estas dos variables es lógica su incidencia; “Flete primera Milla” consolida todos los costos de hacer un abastecimiento de Stock desde Mendoza hasta los CDs de AMBA. Por su parte, tenemos una muy fuerte participación de MOD. Es válido aclarar que los costos asociados a la mano de obra en Buenos Aires son más elevados que en el interior del país, debido a las fuertes condiciones sindicales. Sumado a esto, se encuentra el hecho de que desde los CDs AMBA no se suelen despachar camiones completos, por lo que se requiere un trabajo más amplio en cuanto al picking así como también de carga y descarga de camiones.

Por último, por cuestiones contables sobre las cuales no tenemos injerencia, el total del costo logístico en el caso de Operadores Logísticos es asignado a “Envío a Clientes”.

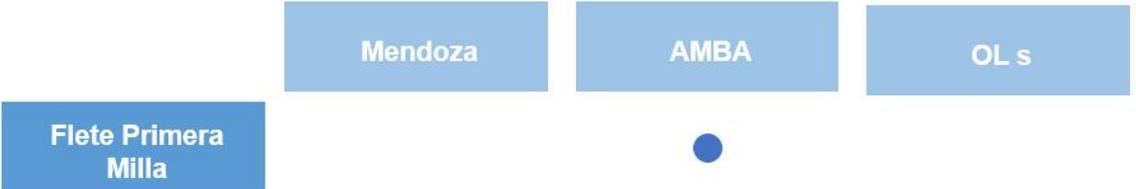
Ya con la información acerca de la composición del costo logístico en función al origen de despacho y con una primera aproximación de en cuales variables se podría generar el ahorro buscamos entender las diferencias nominales de cada una de las variables en cuestión.

A continuación, analizaremos variable por variable comparandola entre cada uno de los

centros de origen



En el caso de “Envío a Clientes”, vemos ilustrativamente un aumento considerable si se despacha desde AMBA u Operadores Logísticos versus despachar desde Mendoza. Concretamente, el envío a clientes desde AMBA es un 46% más caro que desde Mendoza, mientras que desde Operadores Logísticos es un 317% más caro. Si bien es cierto que contablemente para Operadores Logísticos todos los aspectos del costo logístico se agrupan en “Envío a Clientes”, también es cierto que las tarifas de cada operador logístico son sustancialmente más elevadas que hacerlo desde operación propia.



En el caso de “Flete Primera Milla” podemos ver que el único centro de despacho que tiene dicha variable asociada es AMBA. Tal como dijimos anteriormente, Mendoza no necesita abastecimiento para stockear, mientras que Operadores Logísticos por tema contable refleja los costos agrupados en la variable “Envío a Clientes”.



Para el concepto “MOD” vemos una diferencia sustancial entre Mendoza y AMBA. Para este caso, el costo de MOD imputado a AMBA es un 940% más elevado que el de Mendoza. Esto se debe a dos cuestiones. En primer lugar se encuentra la necesidad de disponer de mano de obra para disponibilizar el producto en ambos CDs. Mientras que desde Mendoza se despachan camiones completos donde una gran cantidad no requiere picking y simplifica las horas hombre para carga y descarga del producto, en los centros de distribución de AMBA

ocurre todo lo contrario. Al despacharse camiones con menor cantidad de volumen y mayor mix de productos, se requiere gran cantidad de mano de obra abocada al picking, así como también una mayor cantidad de gente disponible para la carga y descarga de los SKUs del camión. En segundo y último lugar, se encuentra el factor sindical. El salario de la mano de obra en AMBA prácticamente triplica en valor a aquella de la zona de Cuyo.



Por último se encuentra el factor “Almacenamiento”. En este caso, el costo de AMBA es un 340% más caro que el almacenamiento en Mendoza. Tal como comentamos anteriormente, no tenemos acceso al detalle de que costos se prorratean en esta variable. De todas maneras, evidenciamos la gran diferencia entre el valor de uno y otros.

Por su parte, podemos observar la relación entre el costo logístico de despachar según cada centro versus la contribución marginal. Vemos como desde los centros de despacho que tienen asociado un costo logístico menor la contribución marginal es mayor y viceversa.

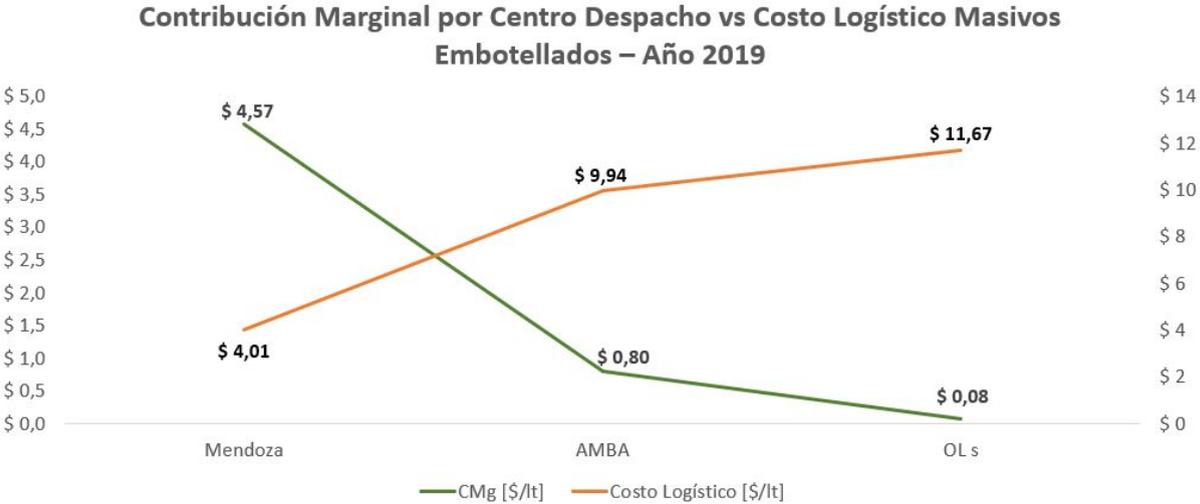


Figura N°34 Contribución marginal por centro vs costo logístico masivos embotellados Año 2019

Siendo la opción de despachar desde Mendoza la menos costosa, es al mismo tiempo la más rentable, con una contribución marginal de 4,57 \$/lt. Lo sigue AMBA, que siendo la segunda opción más barata tiene una contribución marginal de 0,80 \$/lt. Por último, la opción de despachar desde Operador Logístico es la más costosa, reportando una contribución marginal de 0,08 \$/lt, prácticamente nula.

Masivos Tetra Brik (Tetra): Son fraccionados en San Juan. En términos de packaging, los mismos se comercializan en tetrabrik. Vienen en formato de 1000 ml.

Entre los 4 canales de análisis, se consumen anualmente 53,3 MM de litros, repartidos de la siguiente forma.

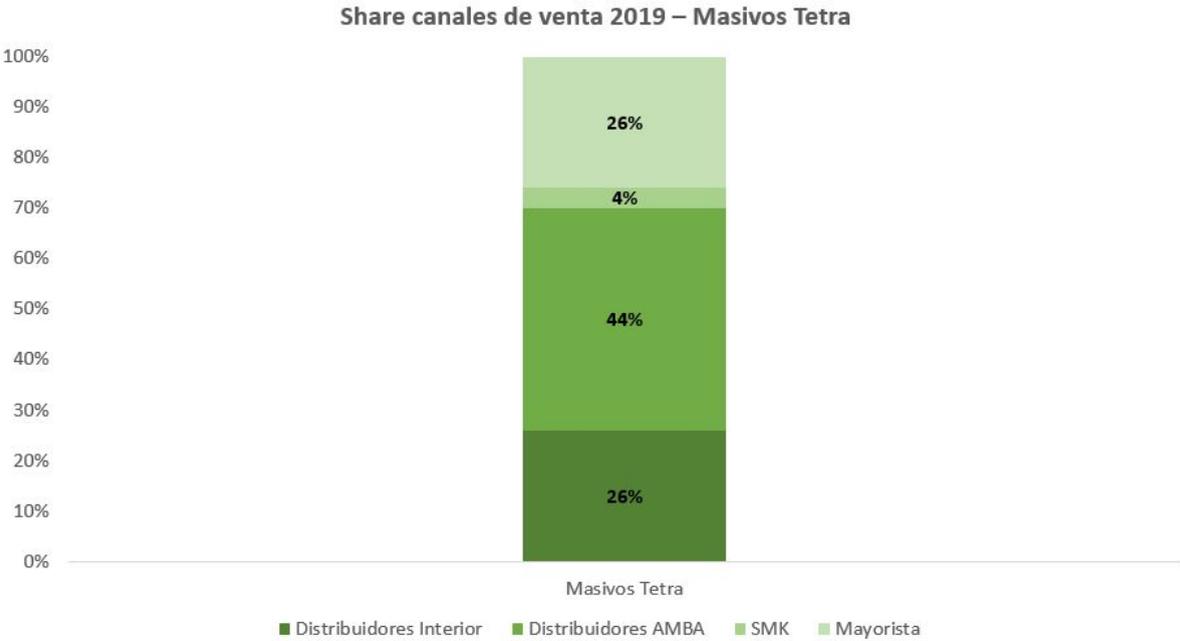


Figura N°35 Share canales de venta 2019 - Masivos Tetra

El canal de Distribuidores AMBA concentra un 44% de las ventas del formato en cuestión, seguido por Distribuidores Interior y Mayorista con un 26% cada uno. Por último, el canal SMK concentra un 4% de las ventas.

En términos de despachos, San Juan es el centro de despacho principal, concentrando el 74% de los mismos en el año 2019. Luego, entre AMBA (13%), Mendoza (12%) y OLs (2%) se reparten lo restante.

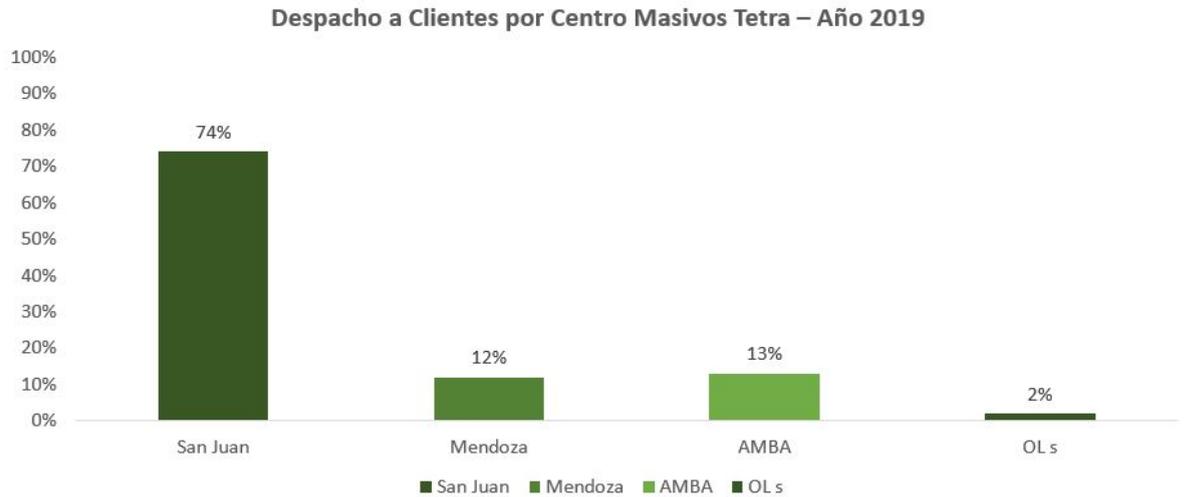


Figura N°36 Despacho a clientes por centro masivos tetra - Año 2019

En línea con lo expresado para los Masivos Embotellados, hay una gran cantidad de volumen que no se despacha directo desde planta a costos más elevados, tal como muestra el gráfico a continuación.

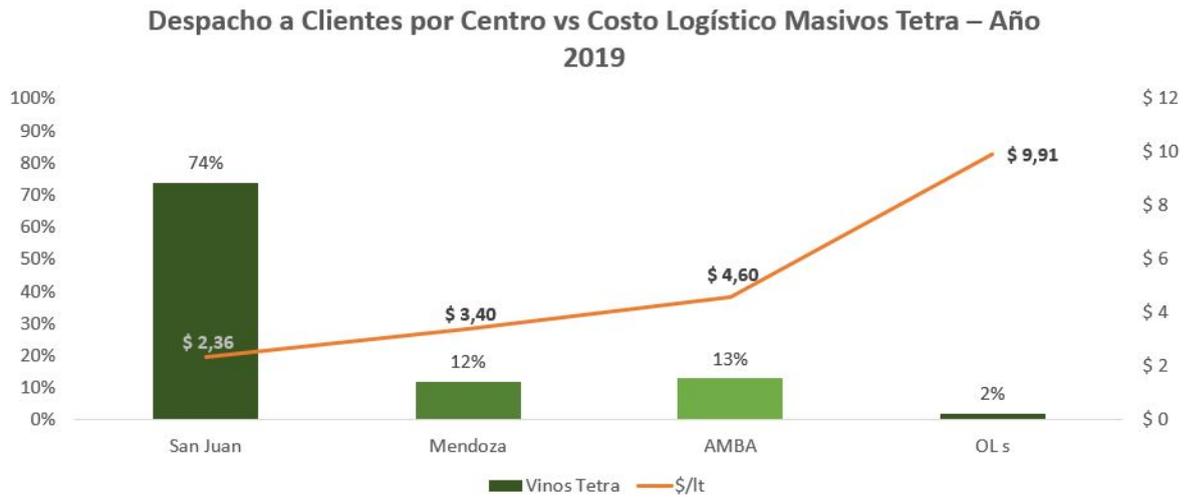


Figura N°37 Despacho a clientes por centro vs costo Logístico masivos tetra - Año 2019

Con el fin de detectar las oportunidades de ahorro de costos, aperturamos la composición del costo logístico de despachar de cada centro.

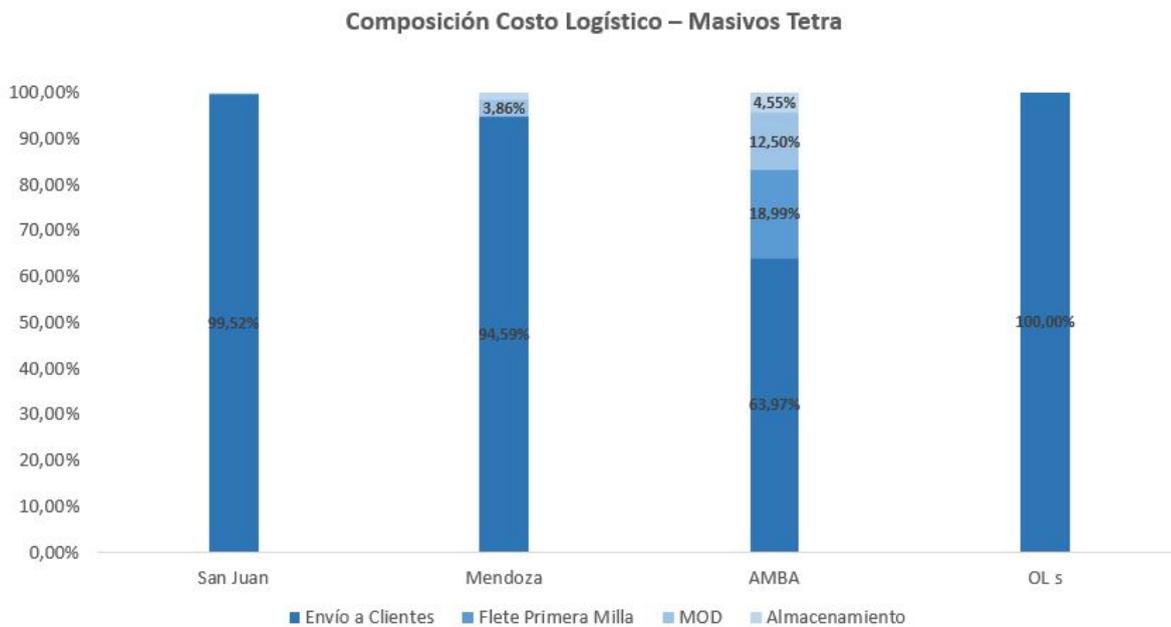


Figura N° 38 Composición Costo Logístico por Centro Despacho - Masivos Tetra

La composición del costo logístico asociado a despachar desde San Juan y Mendoza son aquellas que asemejan más a la Figura N 28. En el caso de San Juan, prácticamente la totalidad se encuentra asociada a “Envío a Cliente” y un pequeño porcentaje a “Almacenamiento”. La cuestión con este centro es que contablemente no se encuentra dentro del área logística, por lo que no se le imputan gastos de MOD. En cuanto a “Flete Primera Milla”, al ser centro de producción, no requiere abastecimientos para stockearse, tal como sucedía para Mendoza en el caso de los Masivos Embotellados.

Por su parte, Mendoza sigue el mismo patrón que en Masivos Embotellados, con una amplia participación de “Envío a Cliente” y el resto repartido entre “MOD” y “Almacenamiento”. La lógica detrás de esta distribución se encuentra explicada cuando se hizo referencia a los Masivos Embotellados. Lo mismo aplica a AMBA y Operadores Logísticos, donde la distribución de variables es similar y conceptualmente se explican de la misma manera.

Ya con la información acerca de la composición del costo logístico en función al origen de despacho y con una primera aproximación de en cuales variables se podría generar el ahorro buscamos entender las diferencias nominales de cada una de las variables en cuestión.

A continuación, analizaremos variable por variable comparandola entre cada uno de los centros de origen



En el caso de “Envío a Clientes”, se expone cuanto más barato es despachar desde San Juan que del resto de los centros. Con un envío a cliente parecido entre Mendoza y AMBA, despachar desde Operador Logístico es un 422% más costoso que hacerlo desde San Juan.

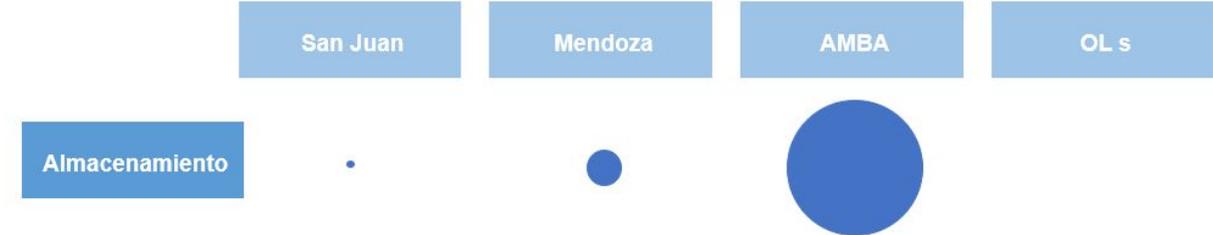


Con valores nulos de “Flete Primera Milla” en el caso de San Juan, Mendoza y Operadores Logísticos (Este último por método contable), la variable se hace presente en AMBA, centro que requiere ser abastecido para stockear y enviar productos a los clientes de la región.



Para la variable MOD, solo tenemos valores para Mendoza y AMBA. Anteriormente explicamos que al centro de costo San Juan no se le imputan costos logísticos de MOD y para Operadores Logísticos la imputación se concentra en la variable “Envío a Clientes”.

En el caso de Mendoza y AMBA, la explicación es idéntica a la dada para el formato Masivos Embotellados. En este caso, el costo de MOD de AMBA es un 437% más elevado que el de Mendoza.



Por último, tenemos una magnitud ilustrativa de las diferencias de costo de “Almacenamiento” entre los distintos centros. Así como comentamos anteriormente, no tenemos el nivel de detalle requerido para explicar dicha variación, pero comparando el valor de AMBA entre Masivos Embotellado y Brik, al ser este último un tipo de producto con menor rotación que los Masivos Embotellados, podemos concluir que en el costo se incluye, entre otras cosas, el costo de posición de un SKU dentro del centro de distribución.

Por su parte, podemos observar la relación entre el costo logístico de despachar según cada centro versus la contribución marginal. Vemos como desde los centros de despacho que tienen asociado un costo logístico menor la contribución marginal es mayor y viceversa.

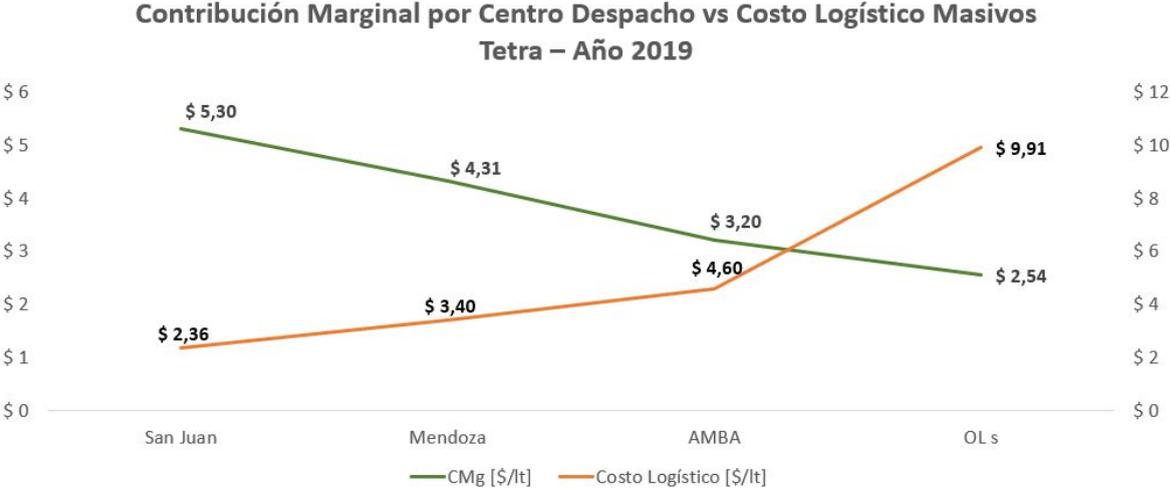


Figura N°39 Contribución marginal por centro despacho vs costo logístico Masivos tetra - Año 2019

Siendo la opción de despachar desde San Juan la menos costosa, es al mismo tiempo la más rentable, con una contribución marginal de 5,3 \$/lt. Le sigue Mendoza, que siendo la segunda opción más barata tiene una contribución marginal de 4,31 \$/lt. Por último, las opciones de despachar de AMBA y Operador Logístico son las más costosas, reportando una contribución marginal de 3,2 \$/lt y 2,54 \$/lt respectivamente.

Habiendo relevado la información acerca de la participación de cada canal en ambos segmentos de Vinos Masivos, la manera en la cual se despacharon los pedidos y los costos relacionados a cada una de las combinaciones es evidente el extra costo y el marcado descenso en las contribuciones que trae a los segmentos más bajos de la compañía no ser despachados desde bodega. ***Es por eso que la idea es explorar qué implica ser despachado desde bodega y la posibilidad de restringir el despacho de Vinos Masivos desde centros que no sean bodegas.***

Lógica detrás de migración clientes

A partir de la información correspondiente a los despachos por centro obtenemos los valores de carga promedio despachada desde cada uno de ellos. La misma se calcula entre la cantidad de cartas de porte (envíos) despachadas por centro y el volumen de cada una de ellas.

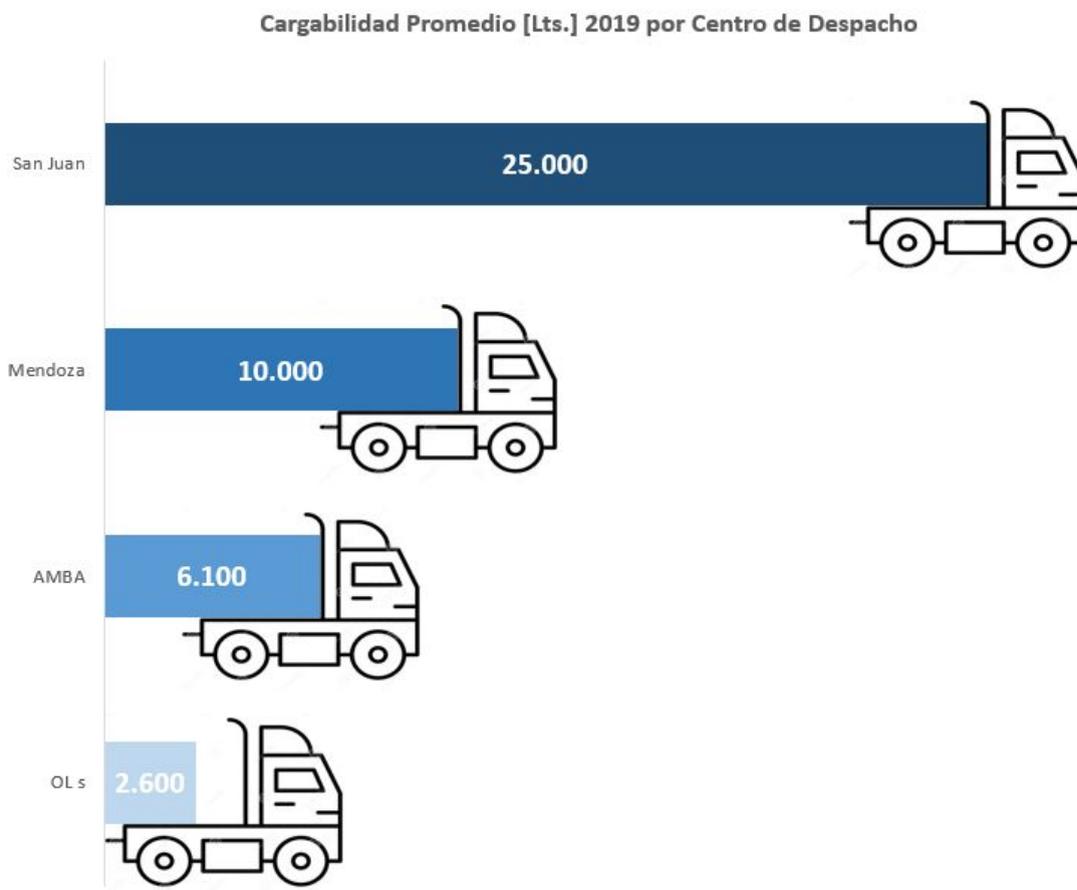


Figura N°40 Cargabilidad promedio [LTS] 2019 por centro despacho

Los valores de cargabilidad reflejados son aquellos asociados a los costos de despacho por centro mostrados anteriormente.

Como podemos ver, los despachos desde San Juan son los de mayor cargabilidad (25.000 lts). Esto es debido a la particularidad del centro, que, tal cual comentamos anteriormente, despacha solo productos de un mismo formato (Tetra Brik) y *los clientes a quienes despacha tienen un acuerdo comercial de comprar como mínimo un camión completo*.

En la segunda posición figura Mendoza, el otro centro de despacho que se encuentra complementado a un centro de producción, con una cargabilidad promedio para el año 2019 de 10.000 litros. Dicho centro despacha a ciertos clientes que, al igual que con San Juan, *tienen la obligación comercial de adquirir por lo menos un camión completo para el despacho*. La baja cargabilidad respecto a San Juan se debe a que esos clientes son una minoría. De esta manera vemos como Mendoza tiene un mix de clientes que adquieren grandes volúmenes y otros que adquieren cantidades más bajas, reduciendo la cargabilidad del Centro.

Por último, los dos centros con menor cargabilidad son AMBA (6.100 lts) y Operadores Logísticos (2.100 lts), que suelen despachar a clientes que se encuentran en la zona del

centro de despacho, con pedidos más chicos ligados a acuerdos comerciales de lead times menores.

A partir de la información presentada procedemos a definir los criterios y consideraciones para lograr eliminar los despachos de Vinos Masivos desde centros que no sean productores (Llamaremos a Mendoza y San Juan “Bodega” por estar integrados a la planta).

Universo de Clientes

La muestra de clientes considerada para el análisis tiene las siguientes consideraciones:

- Clientes con compra durante el periodo **Enero 2019 - Diciembre 2019**.
- Clientes con **compra de Vinos Masivos** en el periodo definido anteriormente. Tanto Embotellado como Brik.
- Clientes **pertenecientes a los Canales de Análisis** (Distribuidores AMBA, Distribuidores Interior, Mayoristas, SMK).

De esta manera, si un cliente tuvo una o más compras en año 2019 pero no adquirió nunca un producto del segmento Vino Masivo, el mismo no se lo considera dentro de la muestra.

ACLARACIÓN: Si bien los llamaremos *clientes*, cada vez que hacemos referencia a los mismos estamos tomando en consideración “puntos de entrega”. Ejemplo: Si bien la cadena de supermercados COTO es un cliente, la misma tiene múltiples puntos de entrega. Suponiendo que COTO tiene 5 puntos de entrega, por lógica al llamar cliente tendríamos un solo cliente (COTO). En el vocabulario del análisis vamos a tener 5 clientes.

En números, la muestra se compone de **552 clientes** que tuvieron al menos una compra de Vinos Masivos durante el año 2019.

La distribución de los mismos según los canales en cuestión es la que se muestra en la siguiente figura.

Distribuidores Interior es el canal con mayor cantidad de clientes de la muestra, con 288. Lo sigue Mayorista con 140 clientes. Los últimos dos lugares son para distribuidores AMBA y SMK con cantidades muy similares, 63 y 61 clientes respectivamente.

Cientes por Responsable – Universo de Clientes

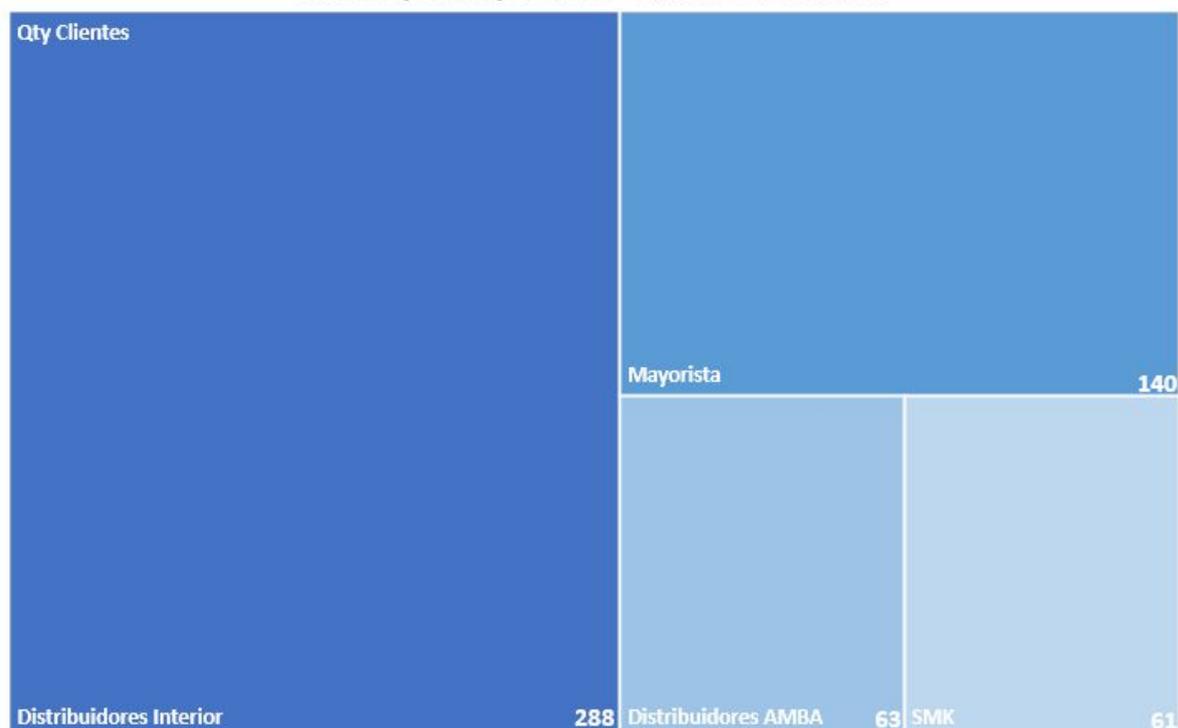


Figura N°41 Cantidad de Clientes por responsable

Por su parte, la distribución geográfica ubica a un 42% (232) de los clientes en la Provincia de Buenos Aires (parte de estos clientes van a ser del canal Distribuidores AMBA y parte van a ser del canal Distribuidores Interior), un 11% (61) se ubican en la provincia de Córdoba, un 8% (42) en la de Santa Fe, un 5% (25) en la de Corrientes, un 4% (21) en Mendoza y un 4% (20) en Capital Federal. Por su parte, Entre Ríos (16), Chaco (15) y Tucumán (15), cada uno con 3% del share de clientes, completan el 80% del universo de clientes. El 20% (105) restante se encuentra ubicado en las 15 provincias restantes.

Distribución Geográfica Universo de Clientes

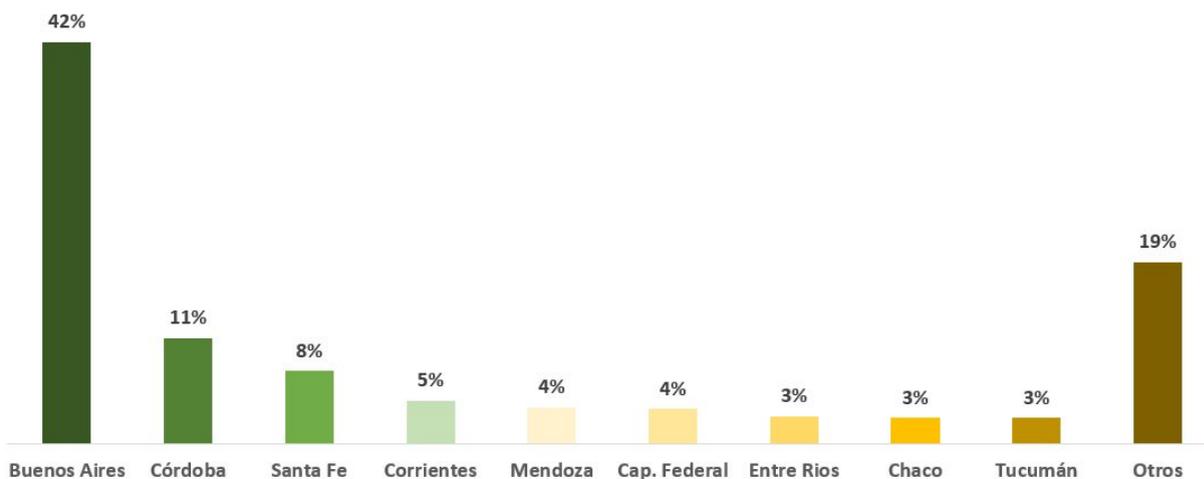


Figura N°42 Distribucion geográfica universo de clientes

Situación Despacho Actual

Aclaración: Se trabaja con volúmenes promedio mensuales obtenidos del periodo 2019.

Al día de hoy, los criterios de despacho de Grupo Peñaflores se encuentran dados por ciertas reglas en función al canal y región del cliente. Dichas reglas son aquellas que buscamos desafiar en el proyecto.

Al momento que “Créditos y Finanzas” libera el pedido, el mismo pasa a manos del equipo de “Asignación y Abastecimiento”, el cual, bajo la órbita del área Logística, se encarga de asignar a cada pedido ingresado un centro de despacho de origen. La asignación sigue la lógica de una herramienta con la cual trabaja la compañía que, sin ir más lejos, realiza su trabajo bajo ciertos criterios dados.

Como mencionamos anteriormente, los criterios dados se basan en las características de cada uno de los clientes y los acuerdos comerciales que tienen. Es por esto que definimos 3 clusters para englobar al universo de clientes.

Acuerdo Comercial Cliente	Centro de Despacho Original	
	Brick	Resto Segmentos (Embotellados)
1) Adquisición mensual de Brick permite despachar desde Origen	San Juan	En función a Región
2) Adquisición mensual total segmentos permite despachar desde Origen	Mendoza	Mendoza
3) Adquisición mensual total segmentos no permite despachar desde Origen	En función a Región	En función a Región

Figura N° 43 Clusters clientes

Tal como muestra la Figura N°43, el despacho de cada pedido depende del volumen del mismo, que de antemano viene dado por las características comerciales del cliente y los acuerdos que tiene según el canal al cual pertenece.

- 1. Adquisición mensual de Brick permite despachar desde origen:** En este caso estamos ante pedidos de clientes que tienen un volumen de compra de Brick que permite que sea despachado desde San Juan. En este caso, los segmentos embotellados se despachan desde Mendoza, AMBA u Operadores Logísticos, dependiendo el volumen y región del cliente.
- 2. Adquisición mensual total segmentos permite despachar desde Mendoza:** Los

pedidos de estos clientes llegan a despacharse desde Mendoza gracias a la consolidación de todos los segmentos de la compañía. En este caso, tanto Brick como el resto se despachan desde un mismo lugar, Mendoza.

3. **Adquisición mensual total segmentos no permite despachar desde Origen:** Los pedidos de estos clientes no llegan a completar un camión para ser despachados desde origen, por lo que la asignación de sus pedidos mediante la herramienta es a centros secundarios, como puede ser un despacho desde AMBA para los clientes de la zona o desde Operador Logístico para aquellos de Interior (Con excepción de Cuyo, que se despachan desde Mendoza por cercanía).

Si bien lo que mostramos es a modo simplificado y muestra cierta rigidez, en la práctica pueden haber situaciones que hacen que dichas reglas no se respeten.

La realidad afecta principalmente a aquellos clientes que tienen como centro de despacho una bodega. En el caso de que el pedido ingresado no se pueda facturar desde Origen porque no hay stock, la situación puede llevar a que dicho pedido se “mueva” de manera total o parcial a otro centro de despacho, como puede ser un Operador Logístico si el cliente es de Interior o a AMBA, si el cliente pertenece a dicha zona. De esta manera, el pedido se termina despachando de un centro más caro al que originalmente estaba asignado.

Sin embargo, no siempre los cambios son para peor. En caso de que un cliente que originalmente se encuentra asignado a AMBA o a un Operador Logístico acuerde una compra que le permita ser despachada desde bodega, dicho cambio se puede realizar. De esta manera, ante acciones puntuales para aumentar la rotación de ciertos productos o mismo liquidar stock, el pedido de un cliente que usualmente tiene un promedio de compra bajo puede ser despachado desde origen, generando un ahorro logístico considerable.

Del universo de 552 clientes comprendidos en el análisis, la cantidad perteneciente a cada cluster se reparte de la siguiente manera

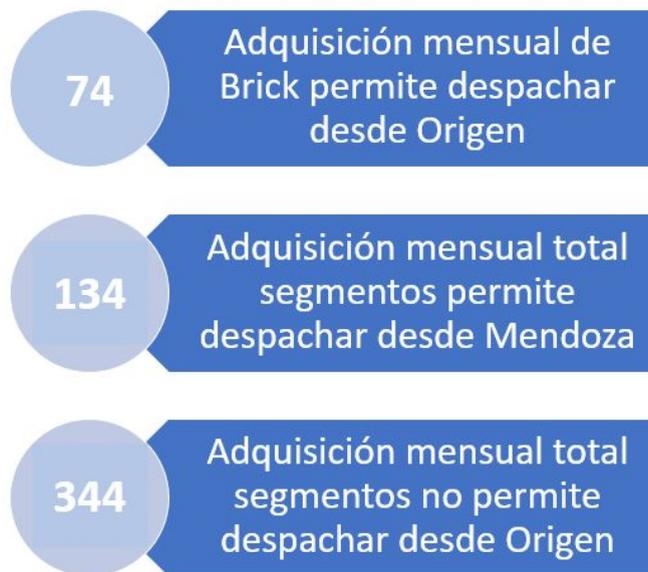


Figura N°44 Clientes por cluster

Por su parte, la distribución respecto a los canales de venta de la compañía es la siguiente

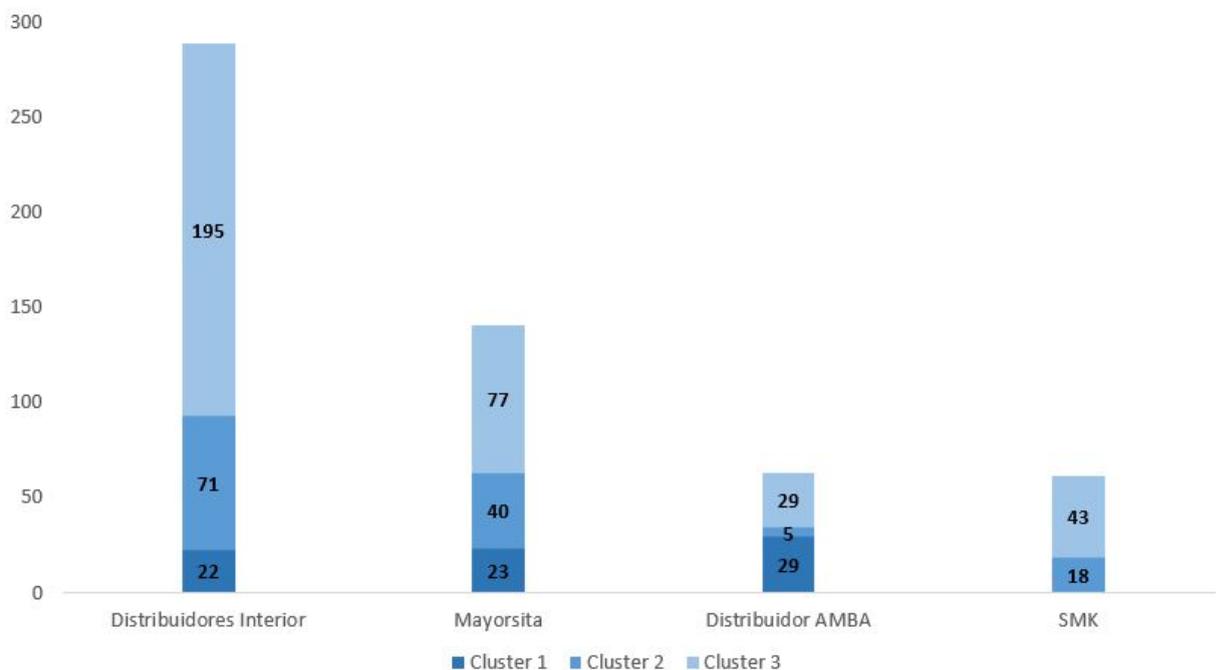


Figura N°45 Clientes por canal de distribución

En el caso de Distribuidores Interior podemos ver claramente una gran cantidad de clientes que se atienden desde centros secundarios. Al ser un canal que agrupa clientes del interior del país, de los 195 clientes de cluster 3, la gran mayoría debe pertenecer a despachos desde Operadores Logísticos, ya que en el interior no hay centros de despachos propios de la

compañía.

Para el caso de los mayoristas, vemos una importante polarización. En conjunto, cluster 1 y cluster 2 suman 63 clientes sobre un total de 140 clientes lo cual quiere decir que gran parte se despacha desde Origen (23 de ellos despachan Brick desde SJ y 40 se despachan en su totalidad desde Mendoza). Cluster 3 agrupa 77 clientes, prácticamente la otra mitad se despacha desde centros secundarios. Esto se debe a que, si bien Mayoristas está compuesto por importantes cuentas de reconocido nombre, las mismas tienen sucursales a lo largo y ancho del país de menor volumen de compra que aquellas sucursales de áreas de grandes urbes.

Por su parte, la segmentación en clusters de Distribuidor AMBA es evidente. Al igual que con Mayoristas, la distribución es mitad y mitad prácticamente, pero con la particularidad de que son muy pocos los casos de los clientes que despachan la totalidad de sus segmentos desde Mendoza. Al ser un canal de clientes del área AMBA, sus grandes volúmenes de compra de Brick permiten ser despachados desde SJ. La otra mitad perteneciente al Cluster 3 se despacha desde los CDs de AMBA, más cercano a la ubicación de los clientes.

Finalmente, dentro de SMK no hay ningún cliente al cual se le entregue Brick desde San Juan. Los clientes se encuentran repartidos entre los Clusters 2 y 3.

Situación despacho actual Brick

Al día de hoy, la situación de despachos de Brick se da de la siguiente manera. La Figura N 46 compara la cantidad de clientes despachados desde cada centro de Brick versus el volumen promedio mensual.

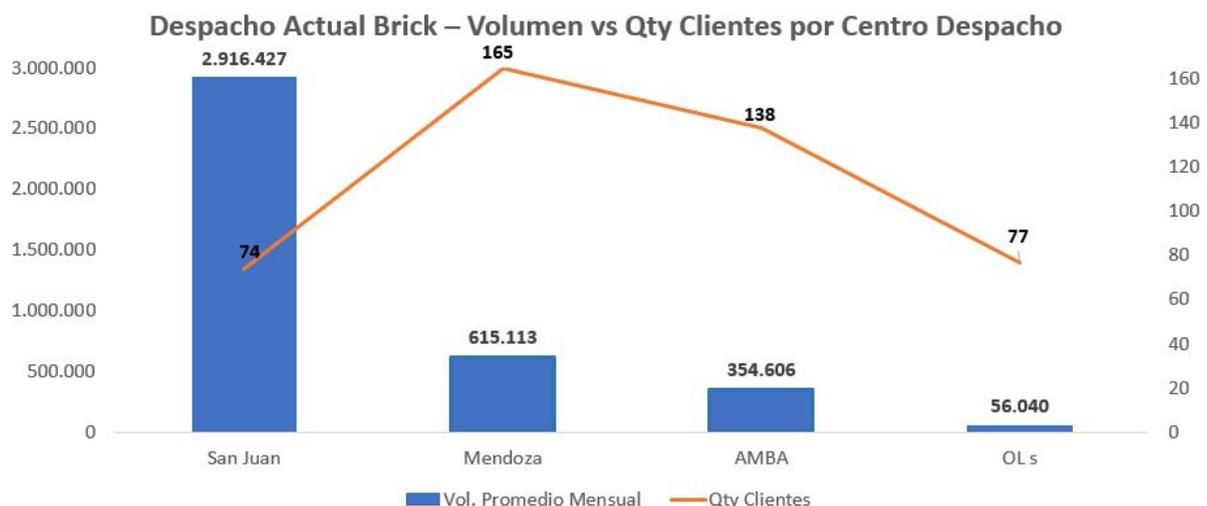


Figura N°46 Despacho actual brick - Volumen vs Qty clientes por centro de despacho

Tal como se puede apreciar, el centro de despacho de donde más volumen se despacha por mes es San Juan, justamente aquel que produce los vinos de formato Brick, pero al mismo

tiempo es aquel con menor cantidad de clientes distintos despachados. Esto último se debe a que, para ser entregado desde San Juan directamente la condición es adquirir como mínimo un camión completo de productos, volumen difícil de alcanzar para los clientes.

Seguido en volumen se encuentra Mendoza, centro de despacho principal de la compañía. Con 165, es el centro con mayor cantidad de clientes despachados en promedio.

En tercer lugar encontramos a AMBA, el cual tiene una considerable cantidad de volumen promedio mensual despachado (354 kLts.) para ser un centro secundario, así como también una gran cantidad de clientes promedio mensuales. Con 138 de ellos, es el segundo centro a nivel cantidad de clientes despachados. Tal como explicamos anteriormente, esto se debe a que en ciertos casos la falta de stock en Mendoza hace que el pedido se derive a AMBA para atender a clientes de la zona.

Por último se encuentra Operadores Logísticos, con un volumen marginal frente al resto de los centros pero con una cantidad de clientes que iguala prácticamente a San Juan.

En total de la muestra de 552 clientes, hay 98 que no adquirieron Brick en el periodo de referencia, por lo que la cantidad de clientes con compra de Brick es de 454.

Para sumar información, presentamos los despachos por centro aperturados por canal de venta, tanto para volumen (litros) como para cantidad de clientes.

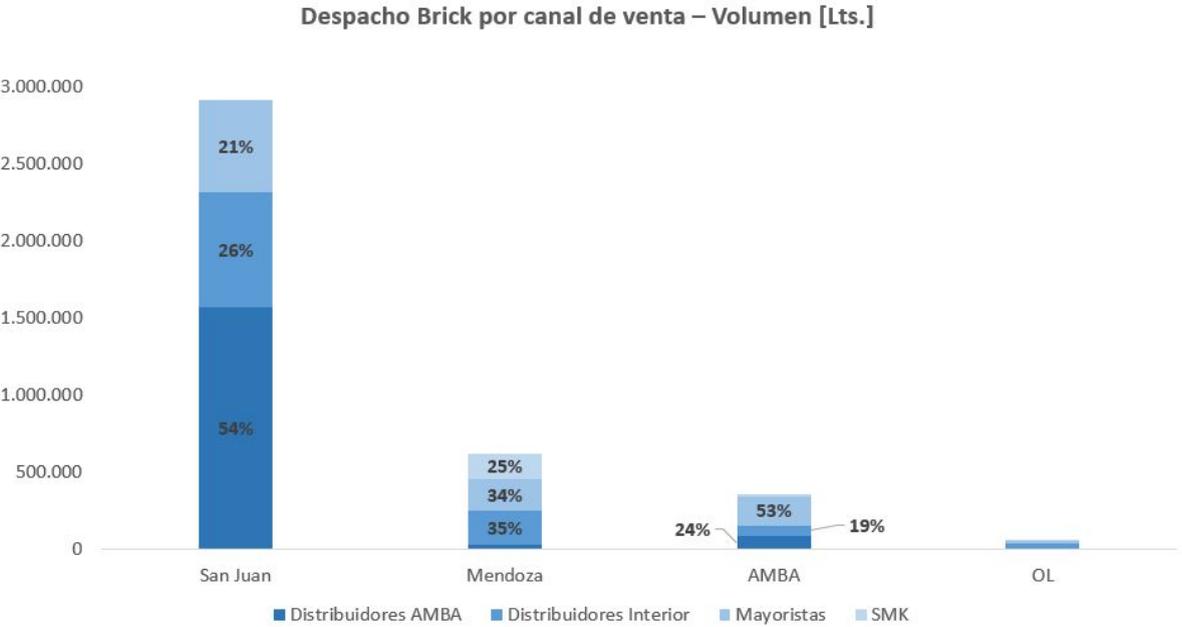


Figura N°47 Despacho Brick por canal de venta - Volumen [Lts]

Despacho Brick por canal de venta – Qty Clientes

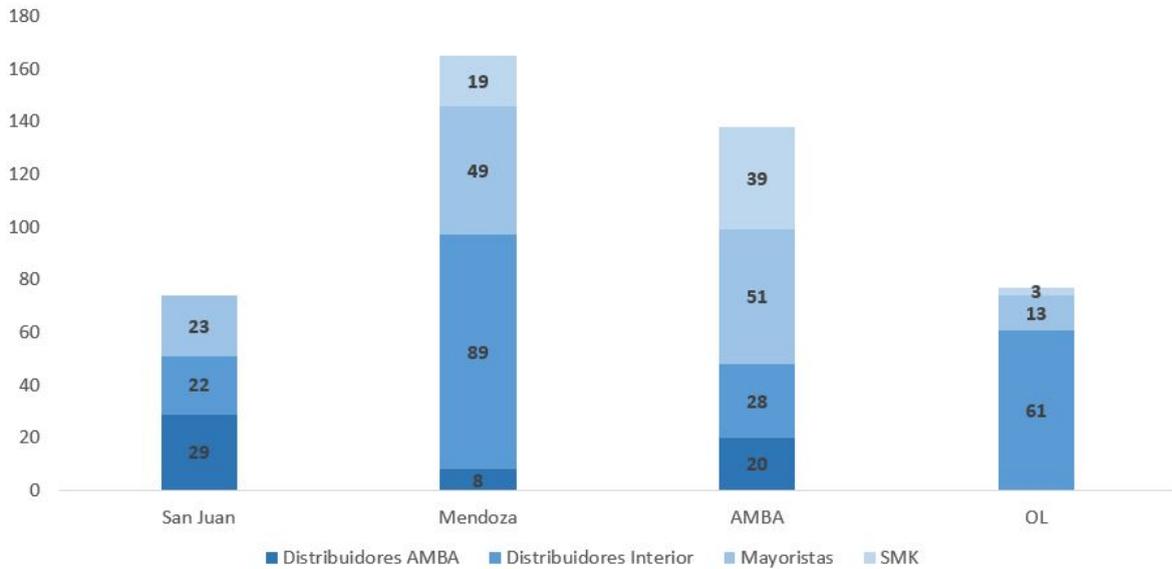


Figura N°48 Despacho Brick por canal de venta

Tal como planteamos anteriormente, la idea es reducir la incidencia logística en el costo de los Vinos Masivos a partir de la negativa de despachar dichos SKUs desde AMBA y Operadores Logísticos. Sumado a dicha decisión, también se debe analizar qué mejoras sobre ciertos clientes se pueden realizar para maximizar los despachos desde San Juan en el caso de Brick, al ser este el centro de despacho más barato.

Para lograr el objetivo debemos hacer un análisis sobre cada cliente de la muestra para entender si es posible modificar su centro de despacho asignado para pasarlo a Mendoza o a San Juan, según corresponda.

El árbol de decisión para el movimiento de un cliente desde el centro de despacho actual a uno de mejor costo se muestra en el siguiente diagrama.

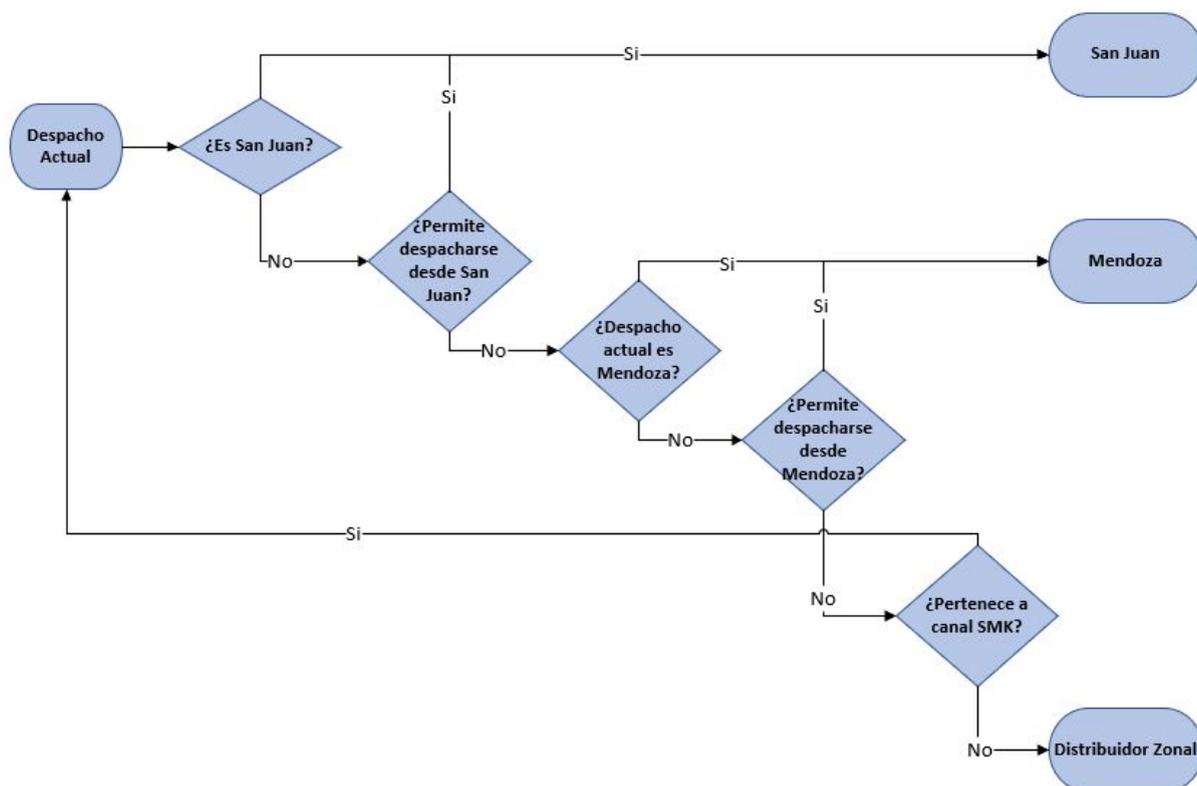


Figura N°49 Árbol de decisión

El cascadeo de decisión se da de la forma que muestra el diagrama, pero es fundamental explicar ciertos conceptos.

Todo comienza con la información del despacho actual del cliente. De ser San Juan, el cliente se va a seguir despachando de dicho centro. En caso de no serlo, el criterio que se toma para definir el nuevo centro de despacho es si *el volumen promedio mensual de compra del segmento Brick del cliente permite despachar al menos un camión completo al mes desde San Juan*. Para responder dicha pregunta comparamos la compra mensual con el volumen promedio de cada camión despachado desde San Juan en el año 2019 (Figura N°40). Si la compra mensual de Brick es mayor al valor de referencia, el nuevo centro de despacho va a ser San Juan, de no serlo surge un nuevo criterio. Esta vez nos preguntamos si el centro de despacho actual es Mendoza. Ya descartado que el cliente pueda ser despachado desde San Juan, de ser correcta la pregunta, el cliente va a mantener su centro de despacho en Mendoza (segundo centro de mayor rentabilidad). En el caso de no ser despachado actualmente desde Mendoza, esta vez nos preguntamos si la *compra mensual promedio del cliente para el total de segmentos permite que sea despachado desde Mendoza*. Para obtener la respuesta, comparamos la información del cliente con el volumen promedio de cada camión despachado desde Mendoza en 2019 (Figura N°40). En este caso va a ser del total de los segmentos de la compañía, ya que Mendoza no es un centro de despacho exclusivo de un tipo de producto, tal como lo es San Juan con Brick. Si la compra mensual

total de segmentos es mayor al valor de referencia, el nuevo centro de despacho va a ser Mendoza, de no serlo comparamos con un nuevo criterio.

En este caso nos preguntamos si el canal al cual pertenece el cliente es SMK (Supermercados). Esto se debe a que, para dicho canal, el acuerdo comercial no permite no entregar a alguna de las sucursales. Es por eso que, *sí se puede mejorar el centro de despacho pero no se puede llegar a la decisión de no entregar*. En caso de que el cliente pertenezca al canal SMK, y de no haber cumplido alguno de los criterios anteriores, va a mantener el centro de despacho actual.

Por último, en el caso de que el cliente haya sido evaluado por cada uno de los criterios y no haya cumplido con ninguno, la decisión va a ser no entregarle más el segmento en cuestión. En este caso surge la figura de *Distribuidor Zonal*, mediante el cual asumimos que, si bien dejamos de entregarle directamente al cliente, el mismo va a terminar adquiriendo los productos de la compañía desde, justamente, un distribuidor de la zona al cual si le seguimos entregando. *Asumimos que la pérdida de volumen de Vinos Masivos adquirido por estos clientes va a ser del 60%, mientras que el 40% restante lo va a absorber el distribuidor indicado*. En el caso de Brick, los clientes que van a entrar en la categoría “Distribuidor Zonal” arrojan los siguientes números:



Figura N°50

Si bien la cantidad de clientes es considerable, el volumen adquirido por el conjunto de todos estos clientes mensualmente representa solo un 2% del total de Brick vendido por mes. Teniendo en cuenta la consideración del 40% de recuperar, la pérdida mensual sería solo de 1,43%.

Situación despacho actual Embotellado

Al día de hoy, la situación de despachos de Embotellado se da de la siguiente manera. La Figura N°51 compara la cantidad de clientes despachados desde cada centro de Embotellado versus el volumen *promedio mensual*.

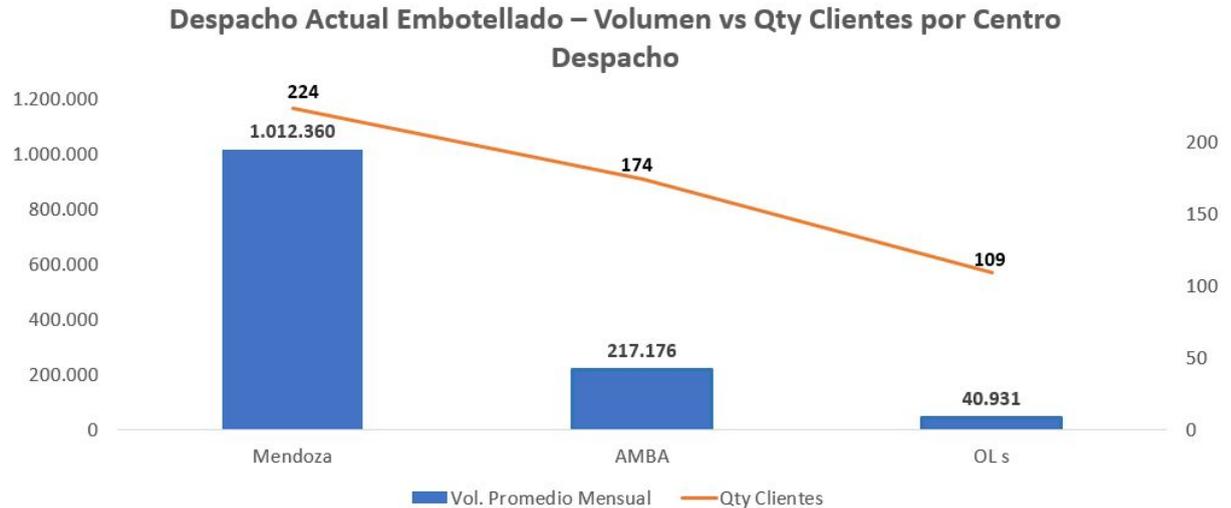


Figura N°51 Despacho actual mensual embotellado Vol vs Qty cliente por centro despacho

Tal como se puede apreciar, el centro de despacho de donde más volumen se despacha por mes es Mendoza, así como también es el centro que más cantidad de clientes despacha mensualmente.

Seguido en volumen se encuentra AMBA. Con 174, es el segundo centro con mayor cantidad de clientes despachados en promedio por mes. Tanto las cifras de volumen como de cantidad de clientes son considerables. Tal como explicamos anteriormente, esto se debe a que en ciertos casos la falta de stock en Mendoza hace que el pedido se derive a AMBA para atender a clientes de la zona.

Por último se encuentra Operadores Logísticos, con un volumen marginal frente al resto de los centros pero con una cantidad de clientes considerable. Si bien a nivel volumen el comportamiento es parecido entre Embotellado y Brick, a nivel clientes despachados es mayor.

En total de la muestra de 552 clientes, hay 45 que no adquirieron Embotellado en el periodo de referencia, por lo que la cantidad de clientes con compra de Embotellado es de 507.

Para sumar información, presentamos los despachos por centro aperturados por canal de venta, tanto para volumen (litros) como para cantidad de clientes.

Despacho Embotellado por canal de venta – Volumen [Lts.]

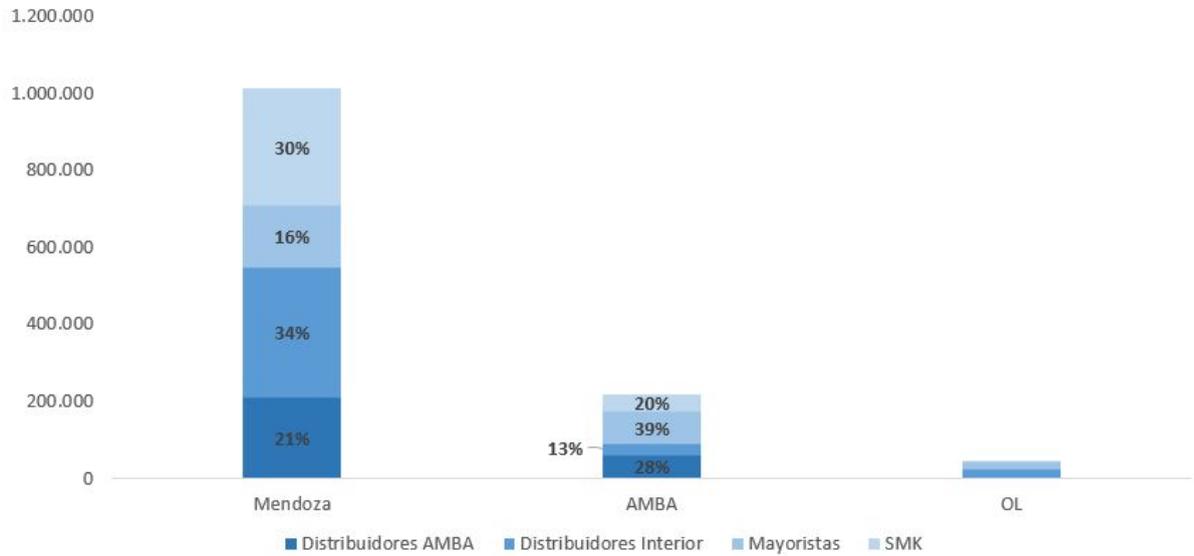


Figura N°52 Despacho embotellado por canal de venta - Vol [Lts]

Despacho Embotellado por canal de venta – Qty Clientes

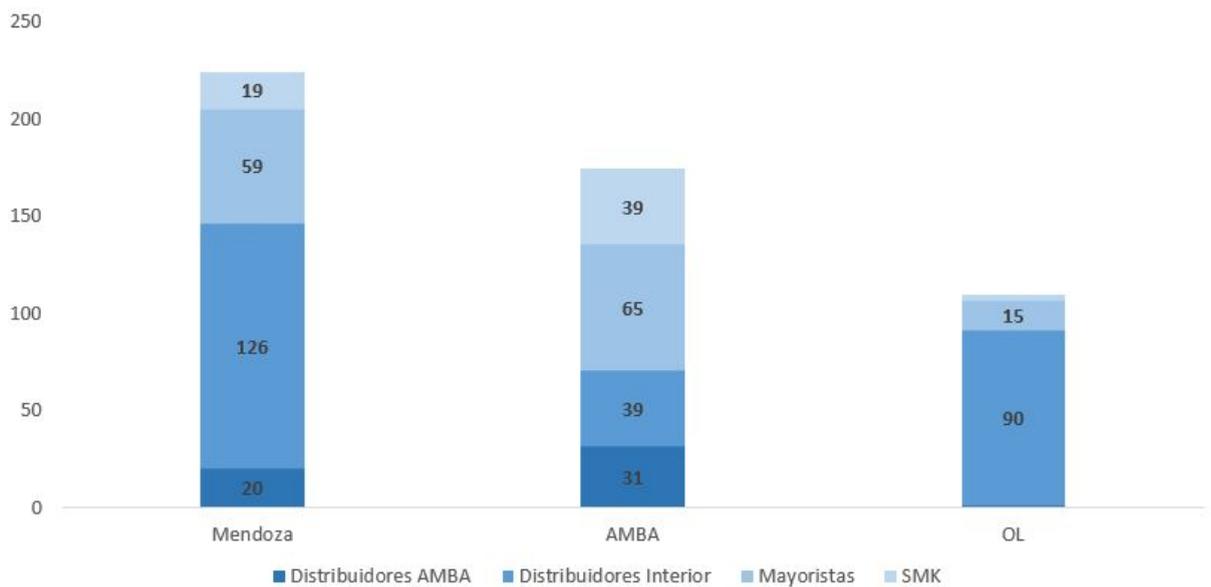


Figura N°53 Despacho embotellado por canal de venta - Qty clientes

Continuando con el objetivo de eficientizar los despachos de los segmentos de Vinos Masivos explicado anteriormente, determinamos el siguiente árbol de decisión para el movimiento de un cliente desde el centro de despacho actual a uno de mejor costo se muestra en el siguiente diagrama.

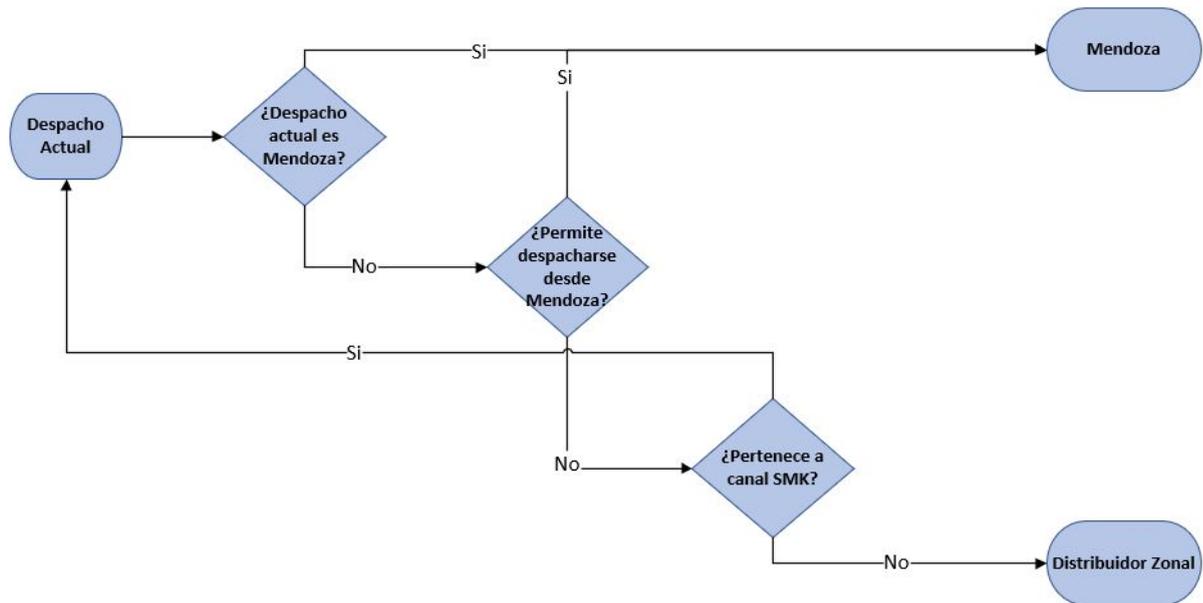


Figura N°54 Arbol de decision - Embotellados

Como podemos apreciar, el árbol de decisión es más acotado al de Brick. Esto es debido a que se elimina la planta de San Juan.

Para los criterios de decisión se mantienen los mismos valores. Para determinar si se puede despachar desde Mendoza los valores y razonamiento es idéntico al de Brick.

Por último, la consideración para “Distribuidor Zonal” también es la misma. Se mantiene la consideración de que se logra absorber un 40% de lo “perdido”.

En el caso de Embotellado, los clientes que van a entrar en la categoría “Distribuidor Zonal” arrojan los siguientes números:



Figura N°55

Si bien la cantidad de clientes es considerable, el volumen adquirido por el conjunto de todos estos clientes mensualmente representa solo un 4% del total de Embotellado vendido por mes. Teniendo en cuenta la consideración del 40% de recupero, la pérdida mensual sería solo de 2%.

Aplicación de mejoras por canal y sus resultados

Ya desarrollados los criterios para implementar las mejoras, nos proponemos aperturar el análisis por canal y segmento para mostrar detalladamente las mejoras logradas.

Distribuidores AMBA

Tal como comentamos anteriormente, Distribuidores AMBA es un canal cuyos clientes son del tipo Trasladistas y Distribuidores. Geográficamente los clientes de este canal se encuentran agrupados en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

Respecto a la distribución de compra por segmentos, el 81% del volumen de venta al canal es de Vinos Masivos, seguido en un 11% por Vinos Finos. Finalmente, Frizantes ocupa la última posición, con un 8%. Los porcentajes son en función a una venta anual de unos 33,6 millones de litros. Los datos se obtienen a partir de las adquisiciones del canal durante el año 2019.

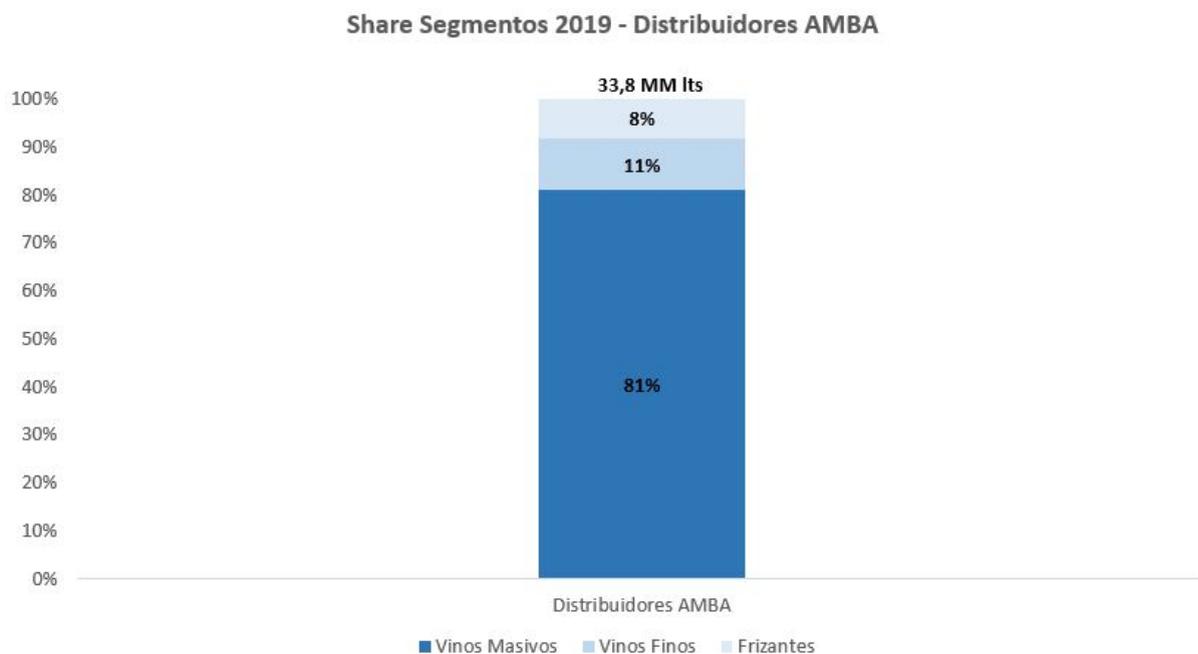


Figura N°56 Share segmentos distribuidores AMBA 2019

La distribución se realiza principalmente desde San Juan, planta que se lleva un 76% del total de Vinos Masivos despachados en el 2019. Seguido por Mendoza y AMBA con un 12% cada uno, aquí es donde encontramos la primera oportunidad de mejora. Si bien estamos hablando de un canal cuyos clientes se encuentran en el área metropolitana de Buenos Aires, podemos ver como el dropsize (Litros por cada envío teniendo en cuenta el total de segmentos de Grupo Peñaflor) de los despachos de Villanueva se encuentran muy por encima de los de AMBA.



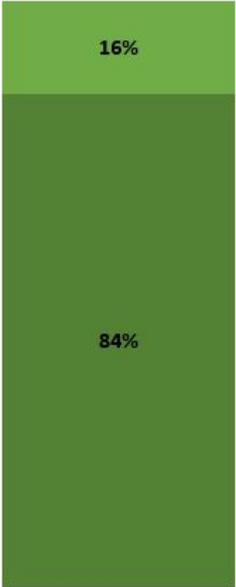
Figura N°57 Despacho a clientes y dropsize por centro Año 2019

Respecto a los clientes del canal, el mismo se compone de 79 clientes, de los cuales 63

tuvieron compras de Vinos Masivos durante el 2019, o sea, un 80% de los clientes del canal.

Los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

Cientes por Región – Distribuidores AMBA



■ Gran Buenos Aires ■ CABA

Figura N°58 Clientes por región - Distribuidores AMBA

Como podemos ver, la totalidad se encuentra en la zona de AMBA, tal como indica el nombre del canal.

Detalle Brick

Para el canal en cuestión, el despacho de Brick fue distribuido de la siguiente manera:

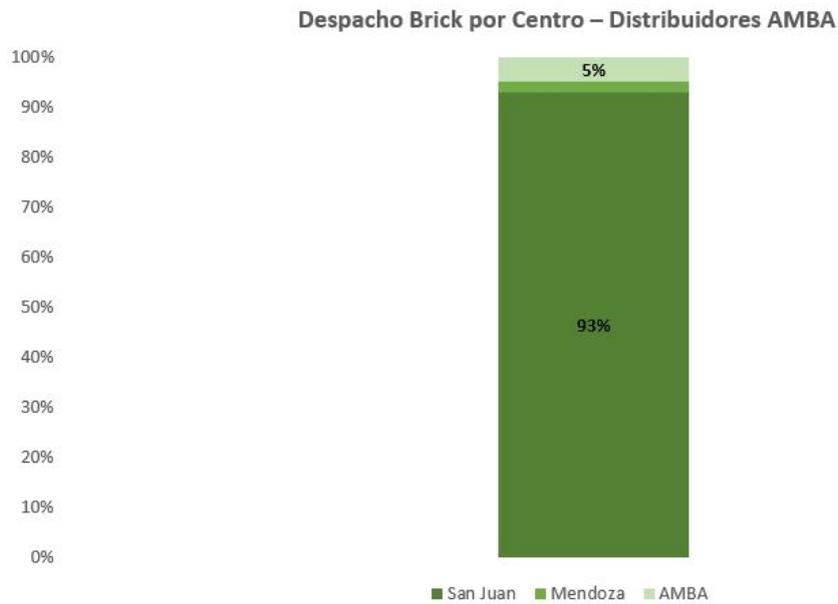


Figura N°59 Despacho Brick por centro - Distribuidores AMBA

Con una evidente mayoría despachada desde San Juan, el dato curioso es que AMBA, con un 5%, es el segundo centro de despacho de Brick para el canal, desplazando a Mendoza, con un 2%. Por su parte, no se realizaron despachos desde Operadores Logísticos para el periodo de referencia.

A nivel cantidad de clientes y consumos, los datos los reflejamos en la siguiente figura



Figura N° 60 Clientes y cantidad de consumo Brick

Movimiento Volumen y Clientes

Aplicando los criterios informados en la Figura N°49, a nivel volumen podemos observar el siguiente resultado.

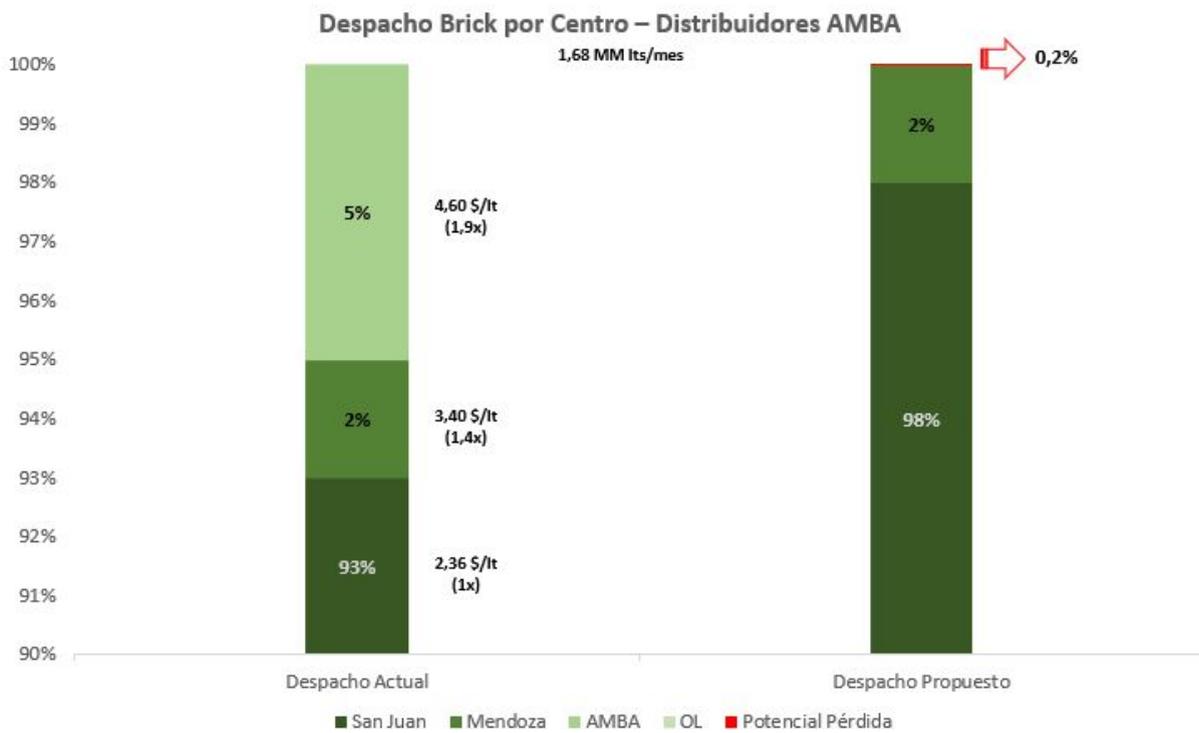


Figura N°61 Despacho Brick por centro - Distribuidores AMBA

Para un promedio mensual de 1,69 millones de litros que representan al canal Distribuidores AMBA obtenemos una mejora de despacho de 5 p.p desde San Juan, siendo este aquel de menor costo. Prácticamente todo el aumento de despacho proviene de eliminar los envíos desde AMBA (5%), el cual es el tercer centro de despacho más costoso para Brick, siendo un 1,9 más caro que San Juan.

En rojo podemos observar lo que denominamos “Potencial Pérdida”. Dicha clasificación representa los litros que se pierden por dejar de entregarle a ciertos clientes, en otras palabras, representa el 60% del volumen adquirido por los clientes cuyo nuevo centro de despacho denominamos “Distribuidor Zonal”. En el caso de Brick - Distribuidores AMBA representa un 0,2% del volumen mensual.

En términos de clientes, los movimientos se dan de la siguiente manera:

Despacho Brick por Centro – Distribuidores AMBA

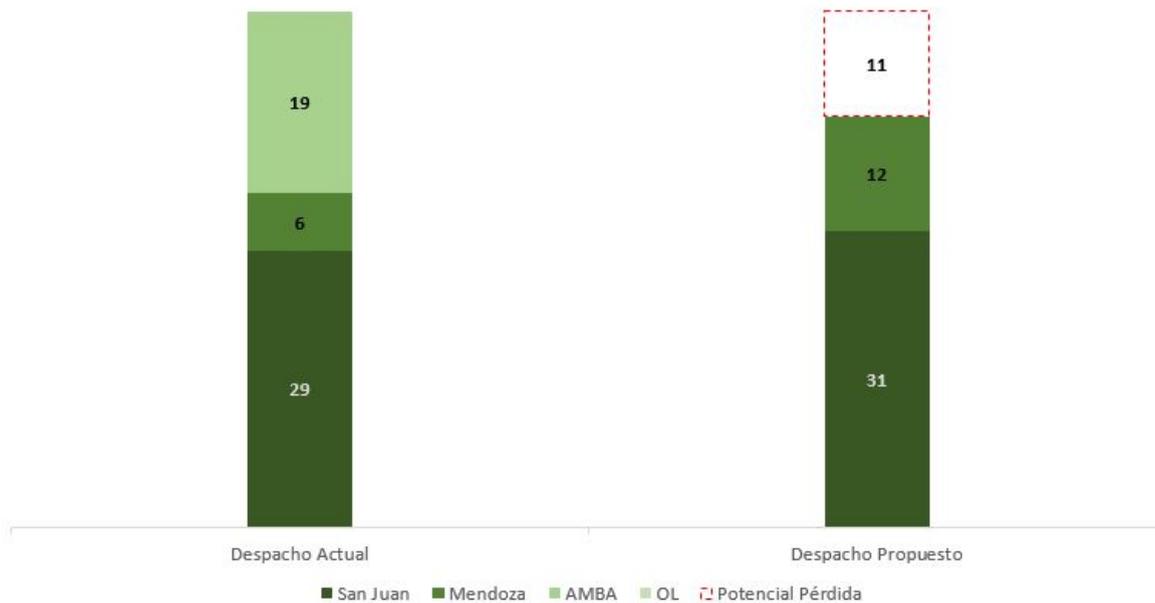


Figura N°62 Despacho Brick por centro - Distribuidores AMBA

Tal como podemos observar, San Juan gana dos clientes respecto a la actualidad, ambos movidos desde AMBA. Por su parte, se despachará desde Mendoza 6 clientes más versus la situación actual, también provenientes desde AMBA. Los 11 clientes restantes de AMBA deberán ser atendidos por distribuidores zonales.

Finalmente, con los movimientos descriptos, el ahorro proyectado mensual es de **\$223.278**

La situación final para Brick del canal Distribuidores AMBA queda de la siguiente manera. Se toman valores de promedios mensuales.

Centro Despacho	Costo Log (\$/lt)	Actual		Propuesto		% Vol Actual	% Vol Propuesto	Qty Cliente Actual	Qty Cliente Propuesto	Δ Costo Log. Mensual	Δ Costo Log. Anual
		Volumen	Costo Log.	Volumen	Costo Log.						
San Juan	\$ 2,36	1.552.845	\$ 3.663.828	1.652.579	\$ 3.899.144	92%	98%	29	31	\$ 235.316	\$ 2.823.795
Mendoza	\$ 3,40	40.133	\$ 136.452	30.147	\$ 102.500	2%	2%	6	12	-\$ 33.952	-\$ 407.424
AMBA	\$ 4,59	92.508	\$ 424.523	0	\$ 0	5%	0%	19	0	-\$ 424.523	-\$ 5.094.281
OL	\$ 9,91	12	\$ 119	0	\$ 0	0%	0%	0	0	-\$ 119	-\$ 1.427
Potencial Pérdida		0	\$ 0	2.771	\$ 0	0%	0%	0	11	\$ 0	\$ 0
Total		1.685.498	\$ 4.224.922	1.685.498	\$ 4.001.644	100%	100%	54	54	-\$ 223.278	-\$ 2.679.336

Detalle Embotellado

Para el canal en cuestión, el despacho de Embotellado fue distribuido de la siguiente manera:

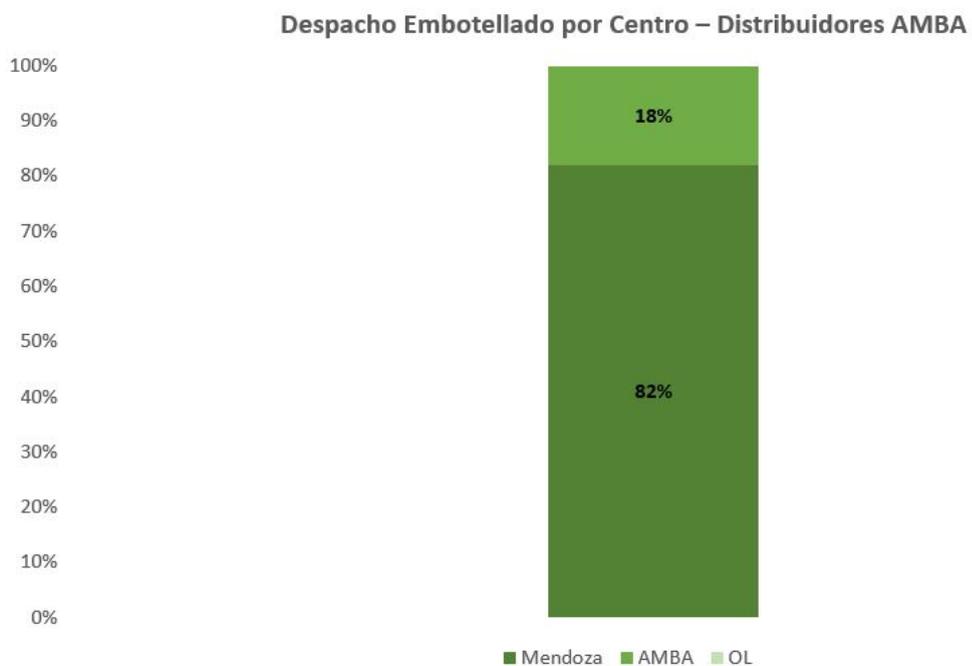


Figura N°63 Despacho embotellado por centro - distribuidores AMBA

Con un 82%, Mendoza lidera los despachos. Lo sigue AMBA con un 18%. Los despachos desde Operadores Logísticos son marginales.

A nivel cantidad de clientes y consumos, los datos se reflejan en la siguiente figura:



Figura N°64 Clientes y consumo Embotellado

Movimiento Volumen y Clientes

Aplicando los criterios informados en la Figura N°54, a nivel volumen podemos observar el siguiente resultado:

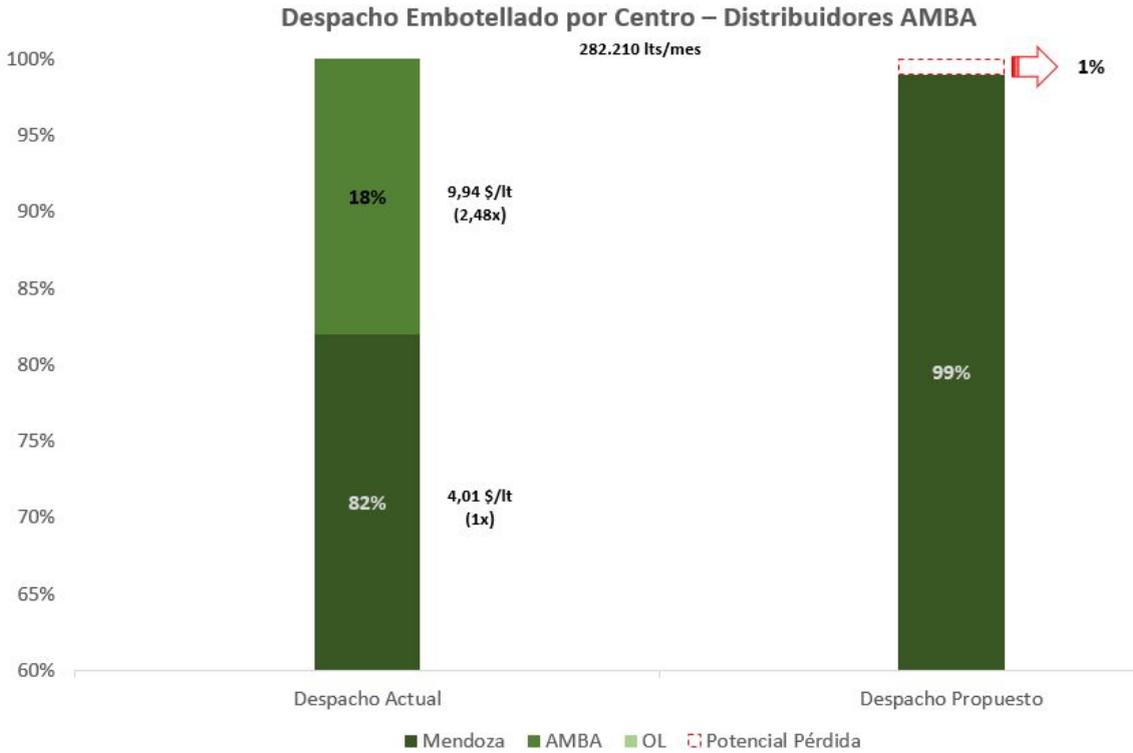


Figura N°65 Despacho embotellado por centro - distribuidores AMBA

Para un promedio mensual de 282 mil litros que representan al canal Distribuidores AMBA obtenemos una mejora de despacho de 17 p.p desde Mendoza, siendo este aquel de menor costo. Prácticamente todo el aumento de despacho proviene de eliminar los envíos desde AMBA (18%), el cual es el segundo centro de despacho más costoso para Embotellado, siendo 2,48 veces más caro que Mendoza.

La Potencial Pérdida mensual proyectada para este escenario es del 1% del volumen mensual

En términos de clientes, los movimientos se dan de la siguiente manera:

Despacho Embotellado por Centro – Distribuidores AMBA

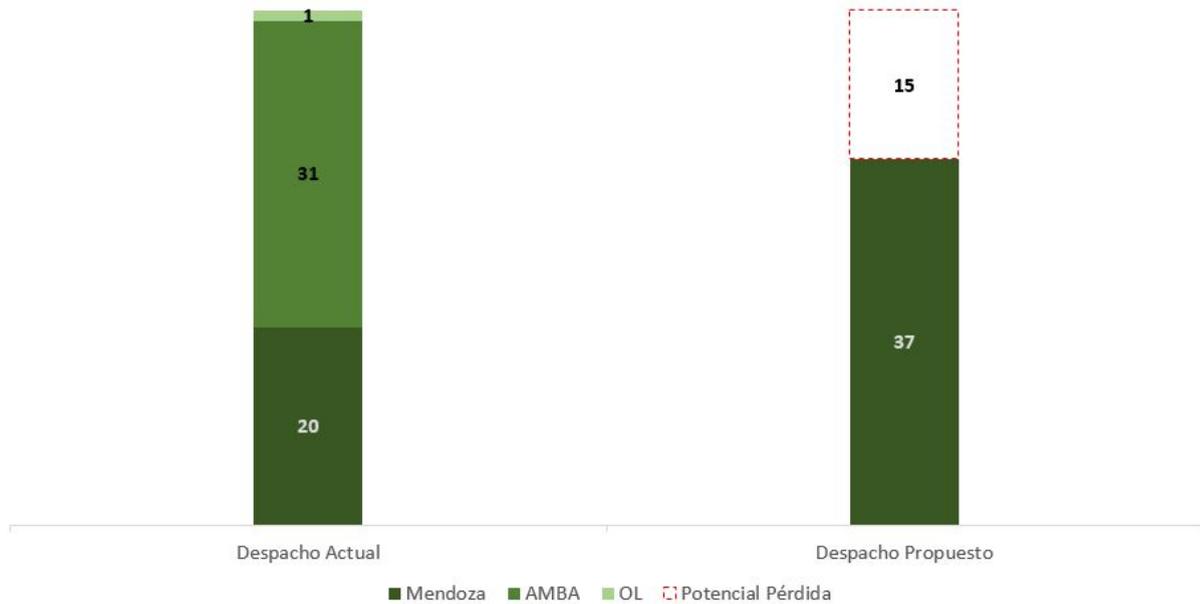


Figura N°66 Despacho embotellado por centro - Distribuidores AMBA

Tal como podemos observar, Mendoza gana 17 clientes respecto a la actualidad, 16 movidos desde AMBA y el restante desde Operador Logístico. Los 15 clientes restantes de AMBA deberán ser atendidos por distribuidores zonales.

Finalmente, con los movimientos descritos, el ahorro proyectado mensual es de **\$296.379**

La situación final para Embotellado del canal Distribuidores AMBA queda de la siguiente manera. Se toman valores de promedios mensuales.

Centro Despacho	Costo Log (\$/lt)*	Actual		Propuesto		% Vol Actual	% Vol Propuesto	Qty Cliente Actual	Qty Cliente Propuesto	Δ Costo Log. Mensual	Δ Costo Log. Anual
		Volumen	Costo Log.	Volumen	Costo Log.						
Mendoza	\$ 4,01	220.943	\$ 885.051	264.296	\$ 1.058.715	82%	99%	20	37	\$ 173.664	\$ 2.083.964
AMBA	\$ 9,94	47.173	\$ 468.948	0	\$ 0	18%	0%	31	0	-\$ 468.948	-\$ 5.627.375
OL	\$ 11,67	94	\$ 1.095	0	\$ 0	0%	0%	1	0	-\$ 1.095	-\$ 13.140
Potencial Pérdida		0	\$ 0	3.914	\$ 0	0%	1%	0	15	\$ 0	\$ 0
Total		268.210	\$ 1.355.094	268.210	\$ 1.058.715	100%	100%	52	52	-\$ 296.379	-\$ 3.556.551

Distribuidores Interior

Distribuidores Interior es un canal cuyos clientes son, al igual que Distribuidores AMBA, del tipo Trasladistas y Distribuidores. Geográficamente los clientes de este canal se encuentran

en el interior de todo el país.

Respecto a la distribución de compra por segmentos, el 49% del volumen de venta al canal es de Vinos Masivos, seguido en un 33% por Vinos Finos. Finalmente, Frizantes ocupa la última posición, con un 18%. Los porcentajes son en función a una venta anual de unos 36,9 millones de litros. Los datos se obtienen a partir de las adquisiciones del canal durante el año 2019.

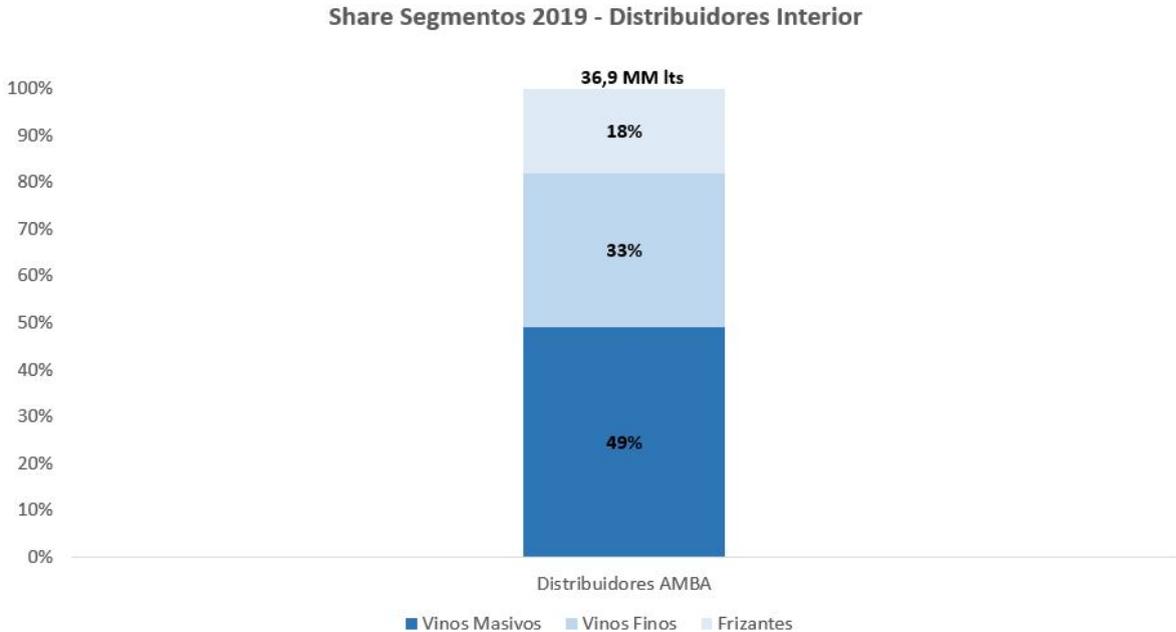


Figura N°67 Share segmentos 2019 - Distribuidores interior

La distribución se realiza principalmente desde San Juan, planta que se lleva un 59% del total de Vinos Masivos despachados en el 2019. Seguido por Mendoza con un 32%. En tercer lugar se encuentra AMBA con un 5%, aquí es donde encontramos la primera oportunidad de mejora. Al ser clientes del interior, no es lógico que se despachen de un centro que se encuentra en AMBA cuando las plantas de producción están en Cuyo.

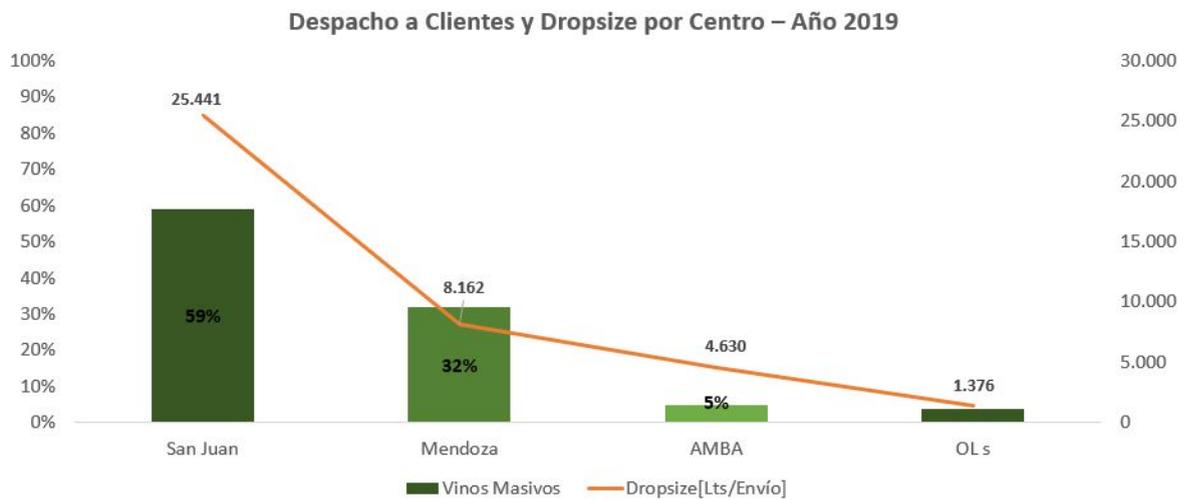


Figura N°68 Despacho a clientes y Dropsize por centro - Año 2019

Respecto a los clientes del canal, el mismo se compone de 431, de los cuales 288 tuvieron compras de Vinos Masivos durante el 2019, o sea, un 67% de los clientes del canal.

Los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente manera.

Clientes por Región – Distribuidores Interior

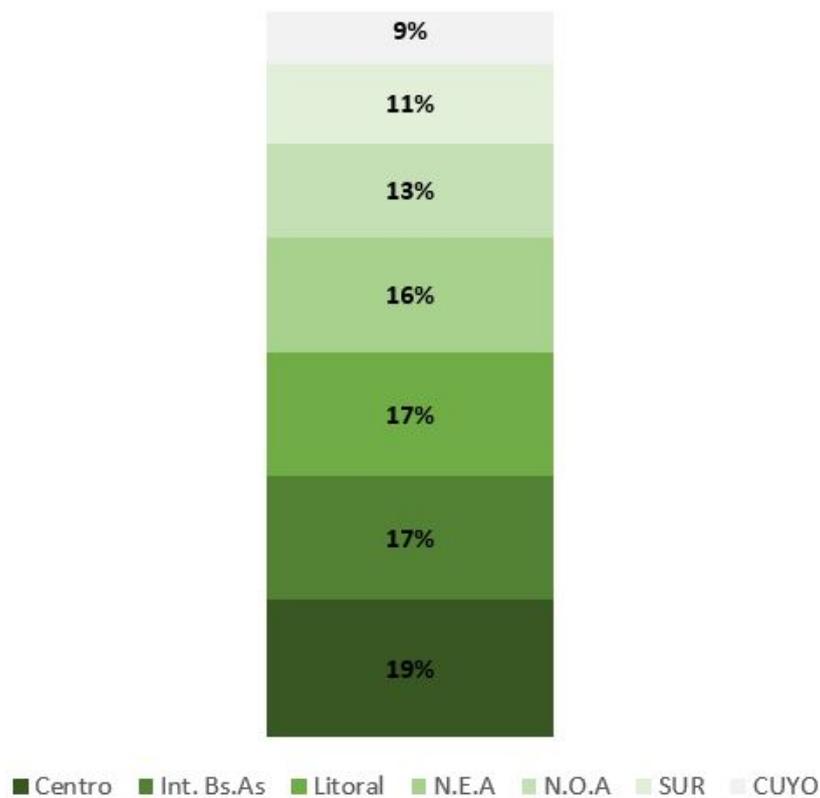


Figura N°69 Clientes por región - Distribuidores interior

Como podemos ver, los clientes del canal se encuentran repartidos equitativamente dentro de las regiones comprendidas.

Detalle Brick

Para el canal en cuestión, el despacho de Brick fue distribuido de la siguiente manera:

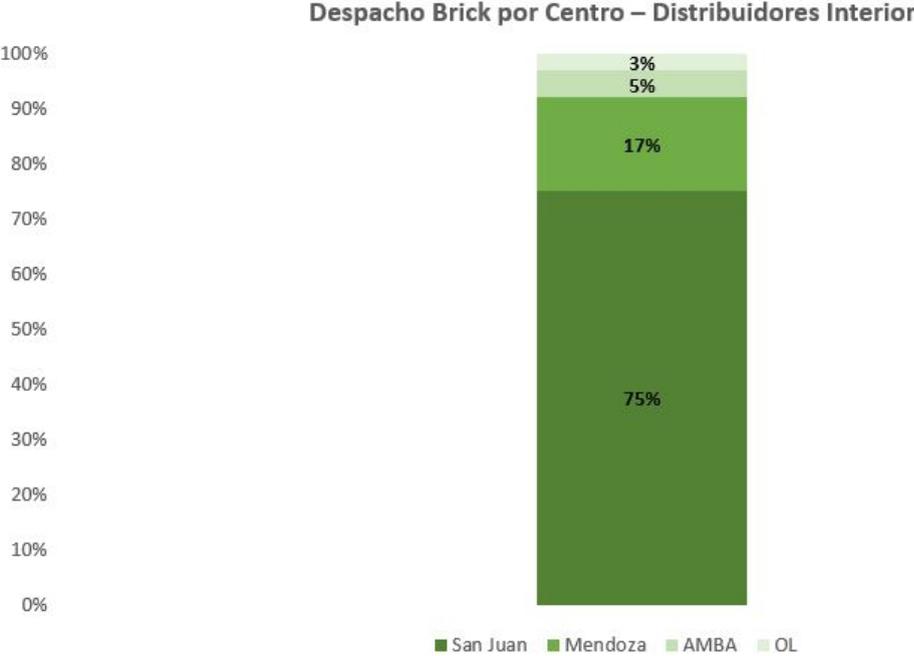


Figura N°70 Despacho Brick por centro - distribuidores Interior

Con una evidente mayoría despachada desde San Juan(75%), el segundo centro de despacho en importancia es Mendoza (17%). Relegados quedan AMBA y OL, con 5% y 3% del total de despachos respectivamente

A nivel cantidad de clientes y consumos, los datos los reflejamos en la siguiente figura:



Figura N°71 Clientes y consumo Brick

Movimiento Volumen y Clientes

Aplicando los criterios informados en la Figura N°49, a nivel volumen podemos observar el siguiente resultado.

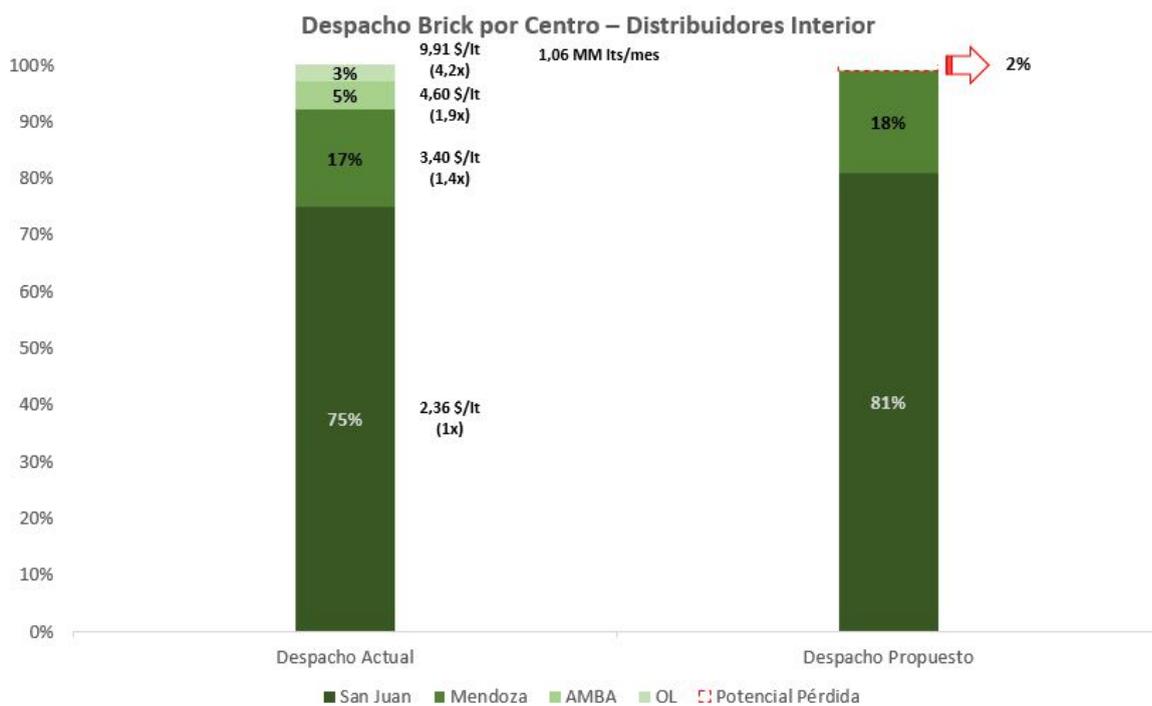


Figura N°72 Despacho Brick por centro - Distribuidores interior

Para un promedio mensual de 1,06 millones de litros que representan al canal Distribuidores Interior obtenemos una mejora de despacho de 6 p.p desde San Juan, siendo este aquel de menor costo. Prácticamente todo el aumento de despacho proviene de eliminar los envíos desde AMBA (5%), el cual es el tercer centro de despacho más costoso para Brick, siendo un 1,9 más caro que San Juan.

En el caso de Brick - Distribuidores Interior, la potencial pérdida asociada a los clientes que deberán ser atendidos por distribuidores zonales representa un 2% del volumen mensual.

En términos de clientes, los movimientos se dan de la siguiente manera:

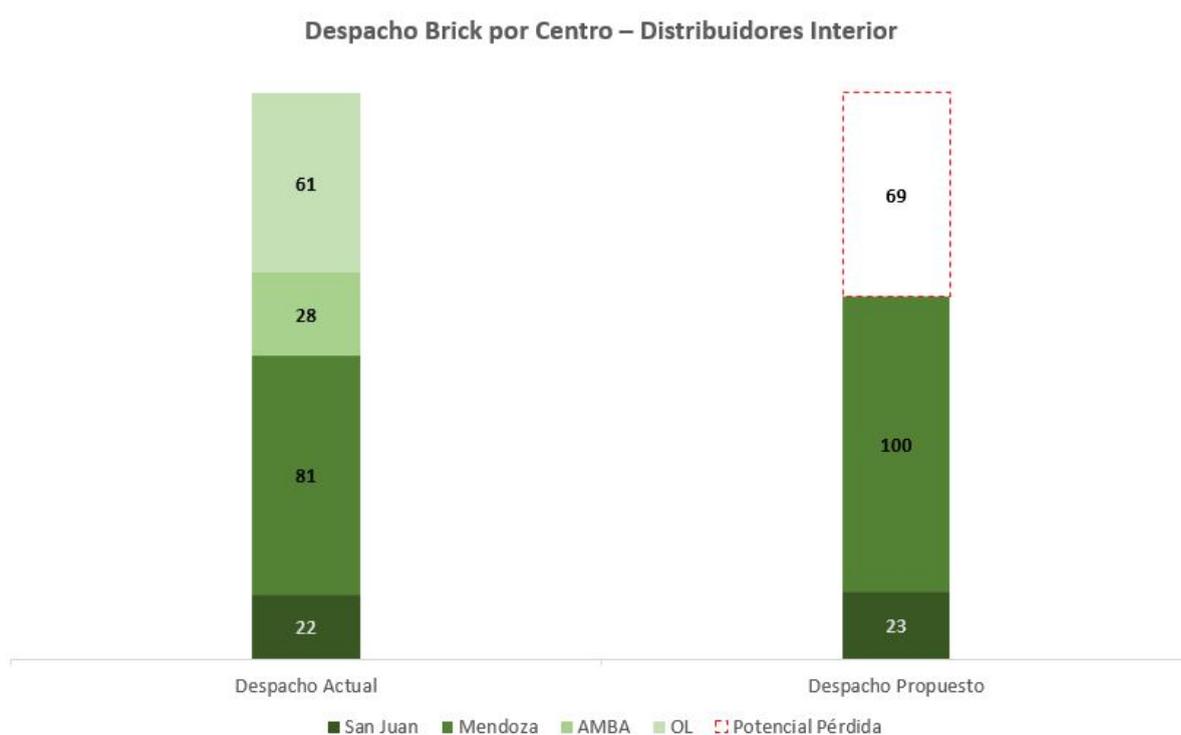


Figura N°73 Despacho Brick por centro - Distribuidores Interior

Tal como podemos observar, San Juan gana un cliente respecto a la actualidad, ambos movidos desde Mendoza. Por su parte, se despachará desde Mendoza 19 clientes más versus la situación actual (12 movidos desde AMBA y 7 desde OL). Finalmente, son 69 los clientes que deberán ser atendidos desde un Distribuidor Zonal, provenientes de los que actualmente se despachan desde AMBA y OL.

Finalmente, con los movimientos descritos, el ahorro proyectado mensual es de **\$373.475**.

La situación final para Brick del canal Distribuidores Interior queda de la siguiente manera. Se toman valores de promedios mensuales.

Centro Despacho	Costo Log (\$/lt)	Actual		Propuesto		% Vol Actual	% Vol Propuesto	Qty Cliente Actual	Qty Cliente Propuesto	Δ Costo Log. Mensual	Δ Costo Log. Anual
		Volumen	Costo Log.	Volumen	Costo Log.						
San Juan	\$ 2,36	802.683	\$ 1.893.874	860.401	\$ 2.030.056	75%	81%	22	23	\$ 136.182	\$ 1.634.184
Mendoza	\$ 3,40	181.898	\$ 618.453	186.540	\$ 634.237	17%	18%	81	100	\$ 15.785	\$ 189.414
AMBA	\$ 4,59	50.612	\$ 232.259	0	\$ 0	5%	0%	28	0	-\$ 232.259	-\$ 2.787.113
OL	\$ 9,91	29.585	\$ 293.182	0	\$ 0	3%	0%	61	0	-\$ 293.182	-\$ 3.518.189
Potencial Pérdida		0	\$ 0	17.835	\$ 0	0%	2%	0	69	\$ 0	\$ 0
Total		1.064.777	\$ 3.037.768	1.064.777	\$ 2.664.293	100%	100%	192	192	-\$ 373.475	-\$ 4.481.703

Detalle Embotellado

Para el canal en cuestión, el despacho de Embotellado fue distribuido de la siguiente manera:

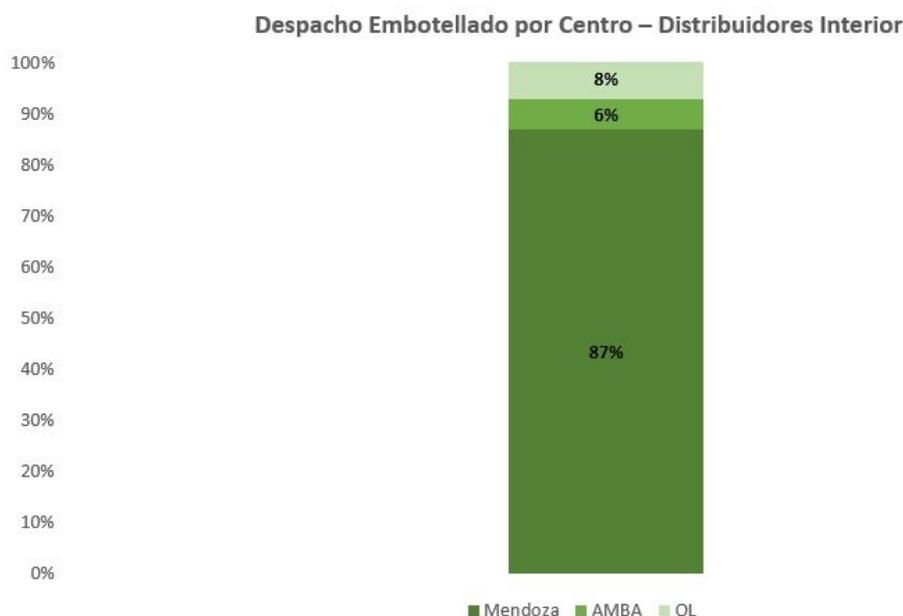


Figura N°74 Despacho embotellado por centro - distribuidores Interior

Con un 87%, Mendoza lidera los despachos. Esta vez estamos ante el primer escenario donde OL no es el centro de menor despacho. En este caso se ubica en la segunda posición (8%) contra un 6% de AMBA. Es algo lógico teniendo en cuenta la dispersión por regiones que vimos anteriormente para este canal. Para poder llegar a ciertas regiones, el modelo logístico de Grupo Peñaflores se apoya en Operadores Logísticos.

A nivel cantidad de clientes y consumos, los datos los reflejamos en la siguiente figura:



Figura N°75 Clientes y consumo embotellado

Movimiento Volumen y Clientes

Aplicando los criterios informados en la Figura N°54, a nivel volumen podemos observar el siguiente resultado.

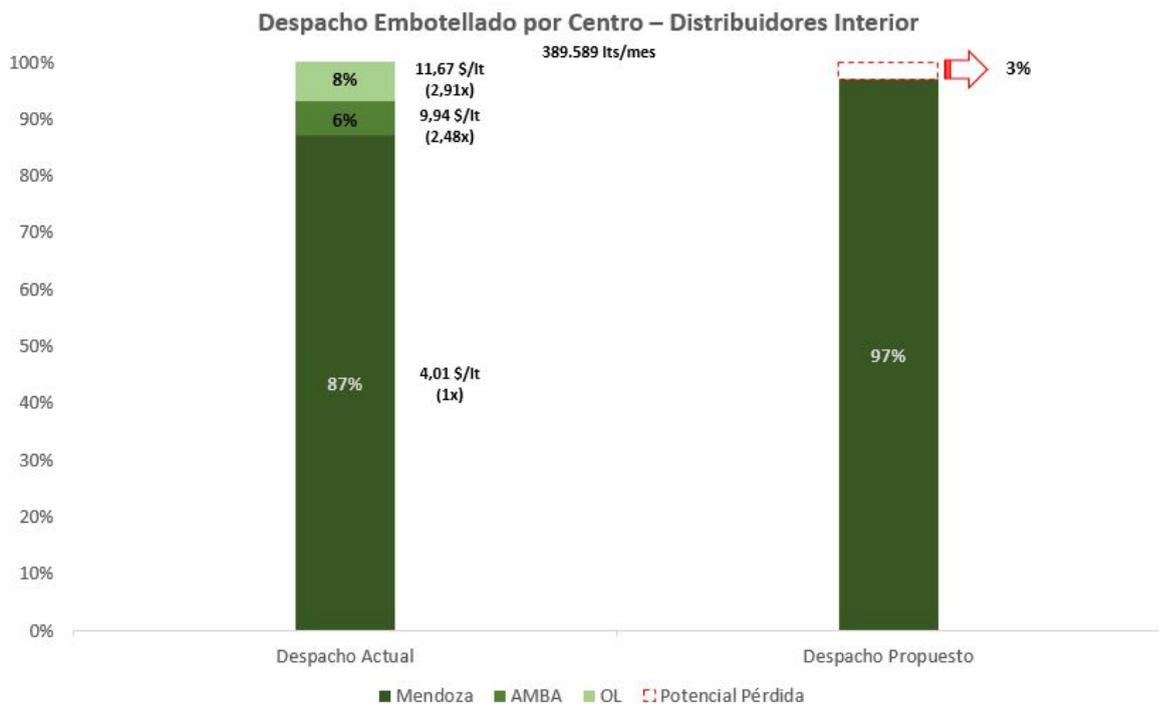


Figura N°76 Despacho embotellado por centro - distribuidores Interior

Para un promedio mensual de 389 mil litros que representan al canal Distribuidores Interior obtenemos una mejora de despacho de 10 p.p desde Mendoza, siendo este aquel de menor costo. Los despachos desde AMBA y OL se eliminan.

La Potencial Pérdida mensual proyectada para este escenario es del 3% del volumen mensual.

En términos de clientes, los movimientos se dan de la siguiente manera:

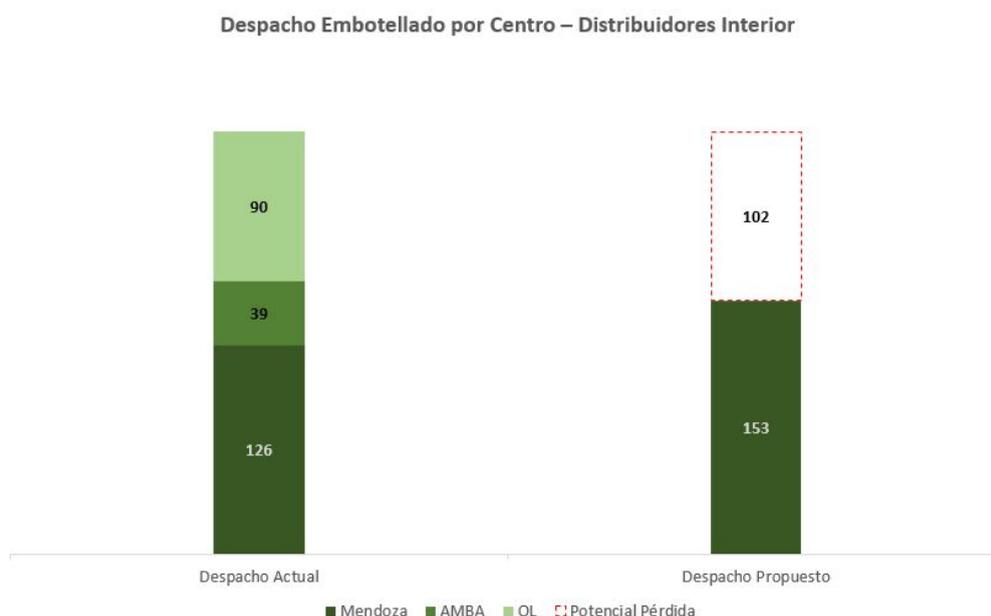


Figura N°77 Despacho embotellado por centro - distribuidores Interior

Tal como podemos observar, Mendoza gana 27 clientes respecto a la actualidad, 16 movidos desde AMBA y el restante desde Operador Logístico. En la propuesta podemos observar que 102 clientes van a tener que ser despachados desde “Distribuidor Zonal”.

Finalmente, con los movimientos descritos, el ahorro proyectado mensual es de **\$418.492**.

La situación final para Embotellado del canal Distribuidores Interior queda de la siguiente manera. Se toman valores de promedios mensuales.

Centro Despacho	Costo Log (\$/lt)	Actual		Propuesto		% Vol Actual	% Vol Propuesto	Qty Cliente Actual	Qty Cliente Propuesto	Δ Costo Log. Mensual	Δ Costo Log. Anual
		Volumen	Costo Log.	Volumen	Costo Log.						
Mendoza	\$ 4,01	337.109	\$ 1.350.391	376.072	\$ 1.506.468	87%	97%	126	153	\$ 156.077	\$ 1.872.923
AMBA	\$ 9,94	21.830	\$ 217.008	0	\$ 0	6%	0%	39	0	-\$ 217.008	-\$ 2.604.099
OL	\$ 11,67	30.650	\$ 357.561	0	\$ 0	8%	0%	90	0	-\$ 357.561	-\$ 4.290.728
Potencial Pérdida		0	\$ 0	13.517	\$ 0	0%	3%	0	102	\$ 0	\$ 0
		389.589	\$ 1.924.960	389.589	\$ 1.506.468	100%	100%	255	255	-\$ 418.492	-\$ 5.021.904

Mayoristas

Mayoristas es un canal que concentra a las grandes cadenas mayoristas desarrolladas en el país.

Respecto a la distribución de compra por segmentos, el 75% del volumen de venta al canal es de Vinos Masivos, seguido en un 15% por Vinos Finos. Finalmente, Frizantes ocupa la última posición, con un 10%. Los porcentajes son en función a una venta anual de unos 21,7 millones de litros. Los datos se obtienen a partir de las adquisiciones del canal durante el año 2019.

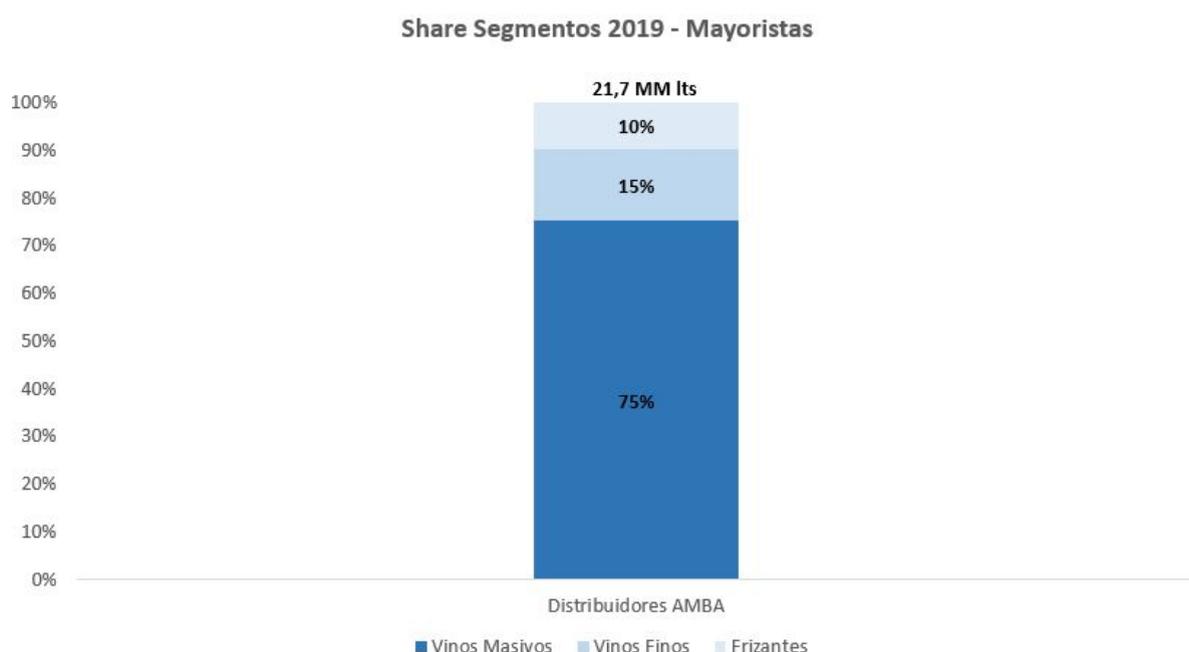


Figura N°78 share segmentos 2019 - Mayoristas

La distribución se realiza principalmente desde San Juan, planta que se lleva un 45% del total de Vinos Masivos despachados en el 2019. Seguido por AMBA con un 28%. En tercer lugar se encuentra Mendoza con un 24%. La mejora, sin dudas, pasará por reducir al máximo los despachos desde AMBA y poder pasarlos a San Juan o Mendoza.

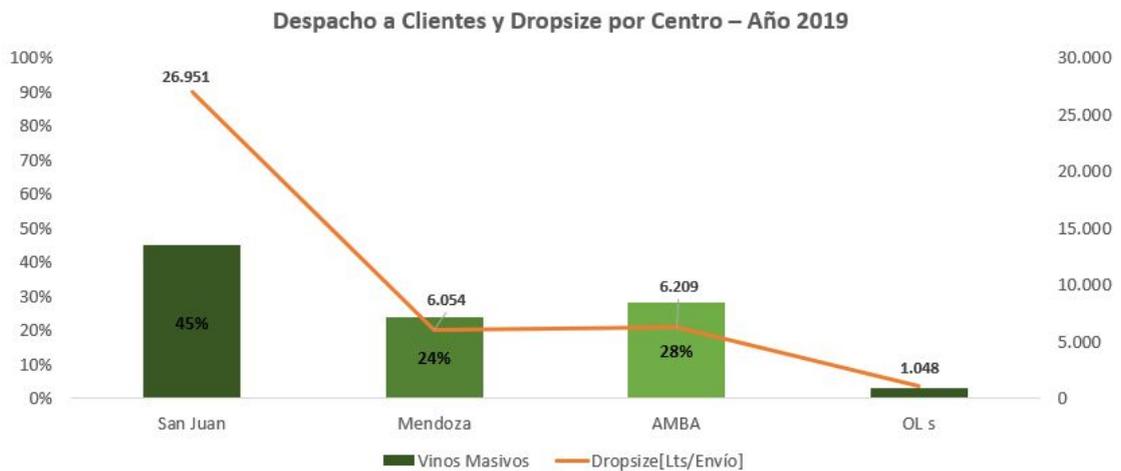


Figura N°79 Despacho a clientes y dropsize por centro año 2019

Respecto a los clientes del canal, el mismo se compone de 144 clientes, de los cuales 140 tuvieron compras de Vinos Masivos durante el 2019, o sea, un 97% de los clientes del canal.

Los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

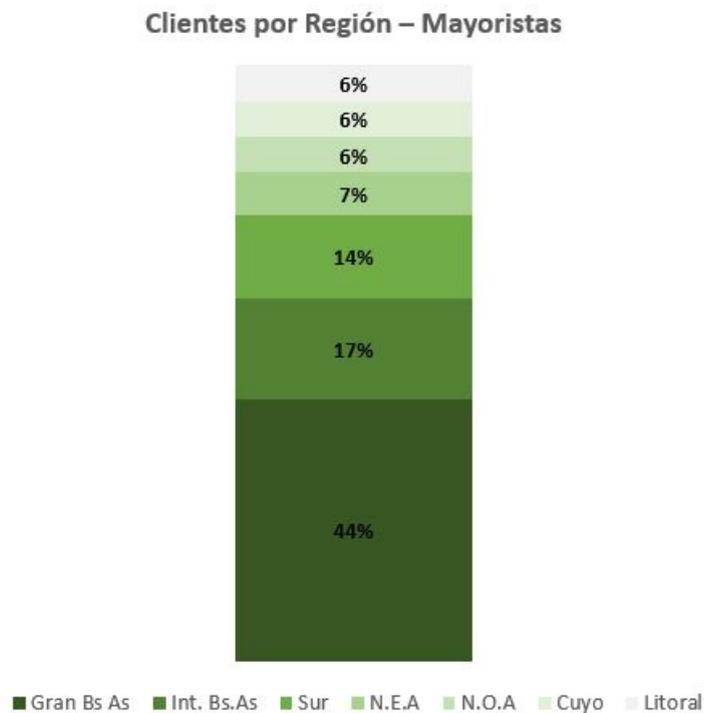


Figura N°80 Clientes por región Mayoristas

La provincia de Buenos Aires (GBA e interior de la provincia) alojando la mayor cantidad de

clientes (61%), la misma es seguida por el Sur, con 14% del total clientes. El resto se reparte equitativamente entre 4 regiones.

Detalle Brick

Para el canal en cuestión, el despacho de Brick fue distribuido de la siguiente manera:

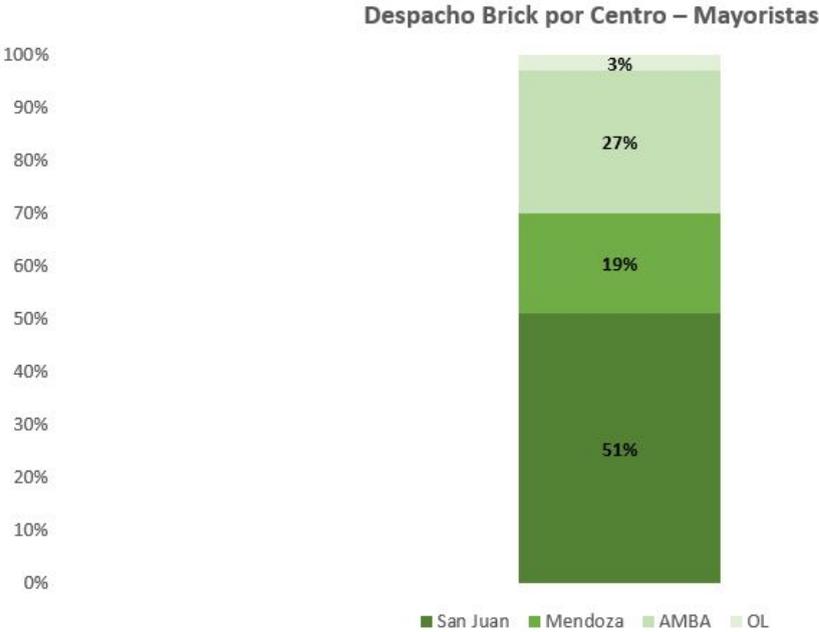


Figura N°81 Despacho Brick por centro - Mayorista

Con una evidente mayoría despachada desde San Juan (51%), el segundo centro de despacho en importancia es AMBA (27%). En tercer lugar se ubica Mendoza, con un 19%. Los despachos desde OL representan un 3% del total.

A nivel cantidad de clientes y consumos, los datos los reflejamos en la siguiente figura:



Figura N°82 Cliente y consumo Brick

Movimiento Volumen y Clientes

Aplicando los criterios informados en la Figura N°49, a nivel volumen podemos observar el siguiente resultado:

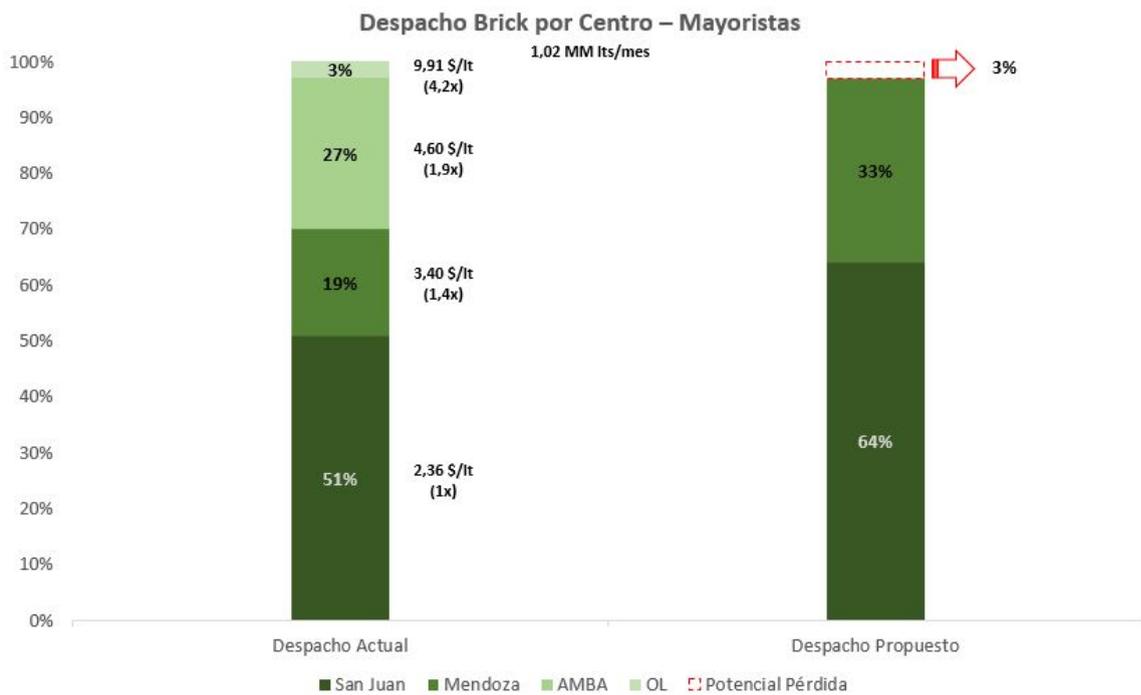


Figura N°83 Despacho Brick por centro - Mayoristas

Para un promedio mensual de 1,02 millones de litros que representan al canal Mayoristas obtenemos una mejora de despacho de 9 p.p desde San Juan, siendo este aquel de menor costo. Por su parte, el despacho desde Mendoza, segundo centro en menor costo de envío, aumenta 14 p.p. Finalmente, se logran eliminar los despachos tanto de AMBA como de OL.

En el caso de Brick - Distribuidores Interior, la potencial pérdida asociada a los clientes que deberán ser atendidos por distribuidores zonales representa un 3% del volumen mensual.

En términos de clientes, los movimientos se dan de la siguiente manera:

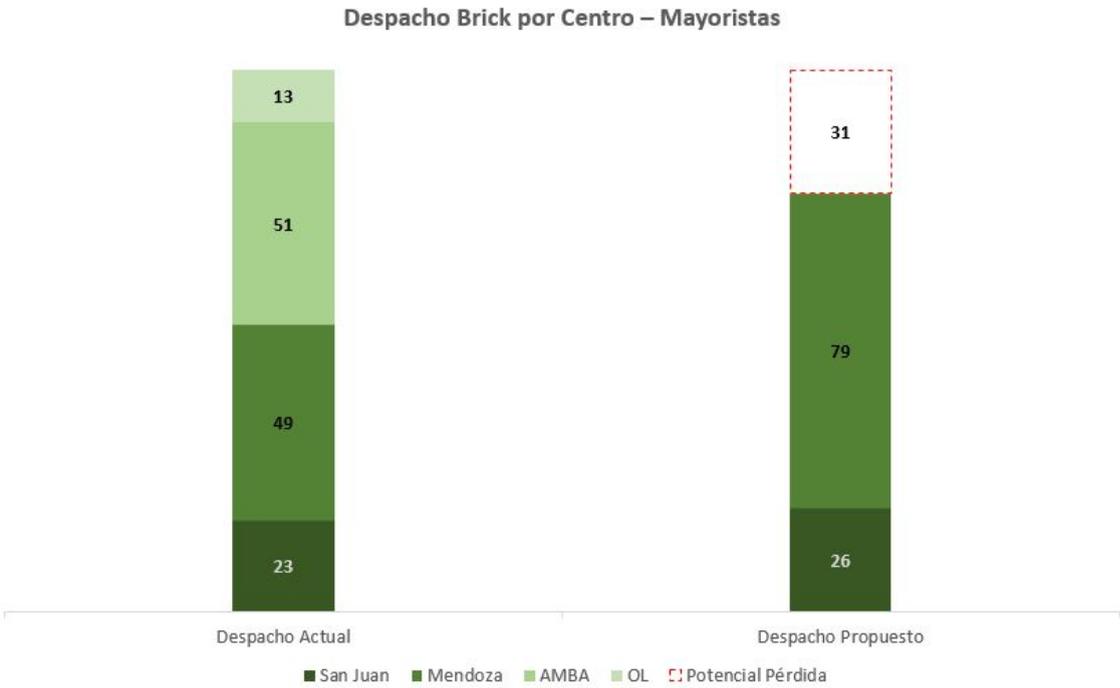


Figura N°84 Despacho Brick por centro - Mayoristas

Tal como podemos observar, San Juan gana tres clientes respecto a la actualidad. Por su parte, se despachará desde Mendoza 30 clientes más versus la situación actual. Finalmente, son 31 los clientes que deberán ser atendidos desde un Distribuidor Zonal, provenientes de los que actualmente se despachan desde AMBA y OL.

Finalmente, con los movimientos descritos, el ahorro proyectado mensual es de **\$769.862**.

La situación final para Brick del canal Mayoristas queda de la siguiente manera. Se toman valores de promedios mensuales.

Centro Despacho	Costo Log (\$/lt)	Actual		Propuesto		% Vol Actual	% Vol Propuesto	Qty Cliente Actual	Qty Cliente Propuesto	Δ Costo Log. Mensual	Δ Costo Log. Anual
		Volumen	Costo Log.	Volumen	Costo Log.						
San Juan	\$ 2,36	524.065	\$ 1.236.494	653.433	\$ 1.541.729	51%	64%	23	26	\$ 305.236	\$ 3.662.829
Mendoza	\$ 3,40	191.096	\$ 649.726	333.203	\$ 1.132.890	19%	33%	49	79	\$ 483.164	\$ 5.797.966
AMBA	\$ 4,59	277.832	\$ 1.274.990	0	\$ 0	27%	0%	51	0	-\$ 1.274.990	-\$ 15.299.879
OL	\$ 9,91	28.584	\$ 283.271	0	\$ 0	3%	0%	13	0	-\$ 283.271	-\$ 3.399.254
Potencial Pérdida		0	\$ 0	34.941	\$ 0	0%	3%	0	31	\$ 0	\$ 0
		1.021.577	\$ 3.444.481	1.021.577	\$ 2.674.619	100%	100%	136	136	-\$ 769.862	-\$ 9.238.338

Detalle Embotellado

Para el canal en cuestión, el despacho de Embotellado fue distribuido de la siguiente manera:

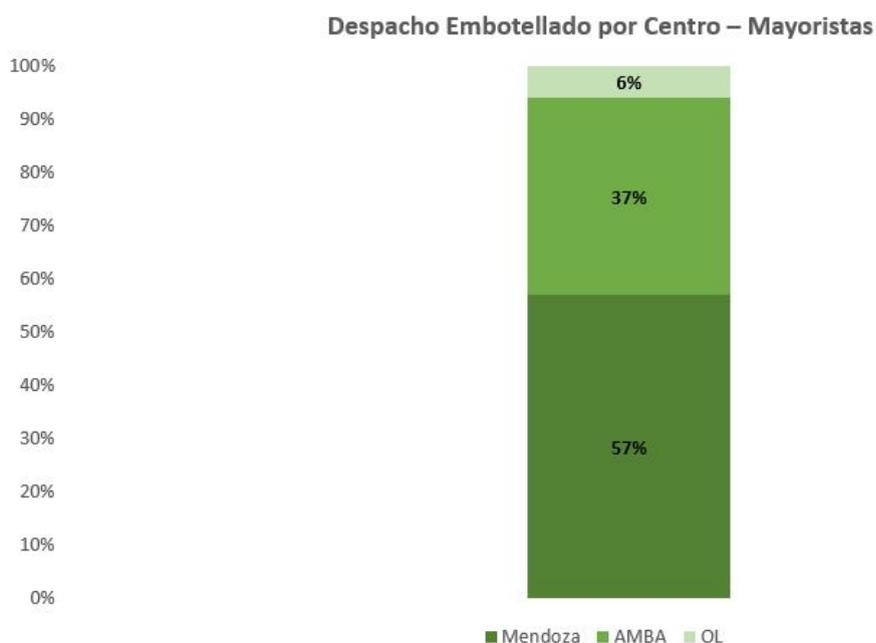


Figura N°85 Despacho embtellido por centro - Mayoristas

Con un 57%, Mendoza lidera los despachos. En segunda posición se encuentra AMBA, con un 37%. Finalmente, OL despacha un 6% de Embotellado para el canal Mayoristas.

A nivel cantidad de clientes y consumos, los datos los reflejamos en la siguiente figura:



Figura N°86 Clientes y consumo - Embotellados

Movimiento Volumen y Clientes

Aplicando los criterios informados en la Figura N°54, a nivel volumen podemos observar el siguiente resultado:

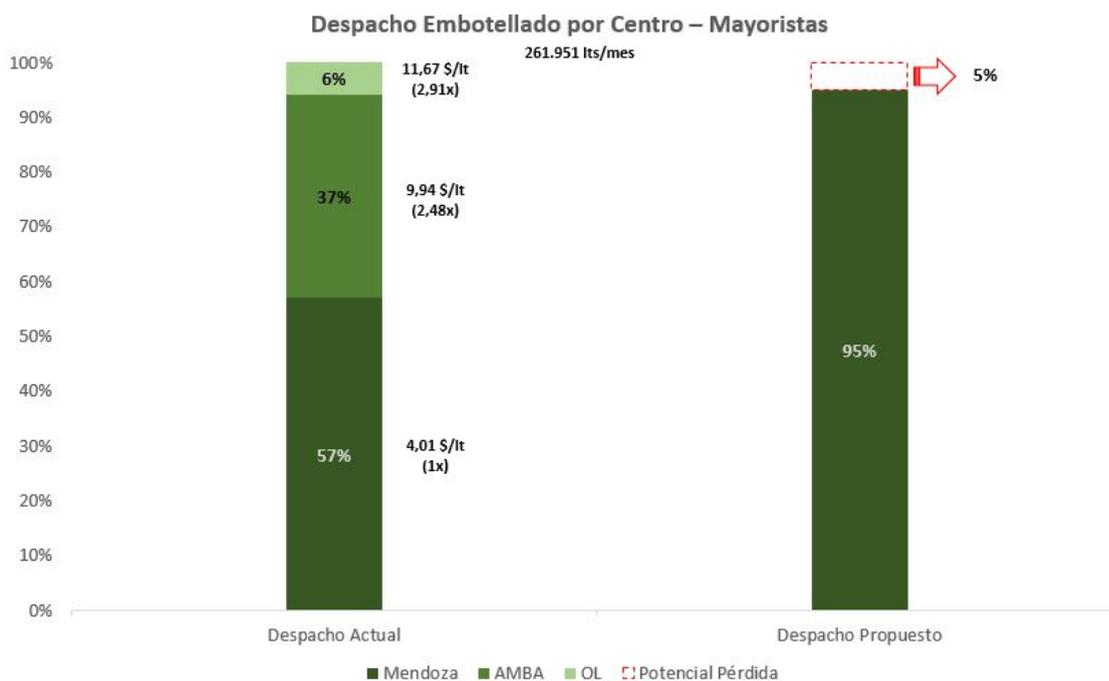


Figura N°86 Despacho Brick por centro - Mayoristas

Para un promedio mensual de 261 mil litros que representan al canal Mayoristas obtenemos

una mejora de despacho de 38 p.p desde Mendoza, siendo este aquel de menor costo. Los despachos desde AMBA y OL se logran eliminar.

La Potencial Pérdida mensual proyectada para este escenario es del 5% del volumen mensual.

En términos de clientes, los movimientos se dan de la siguiente manera:

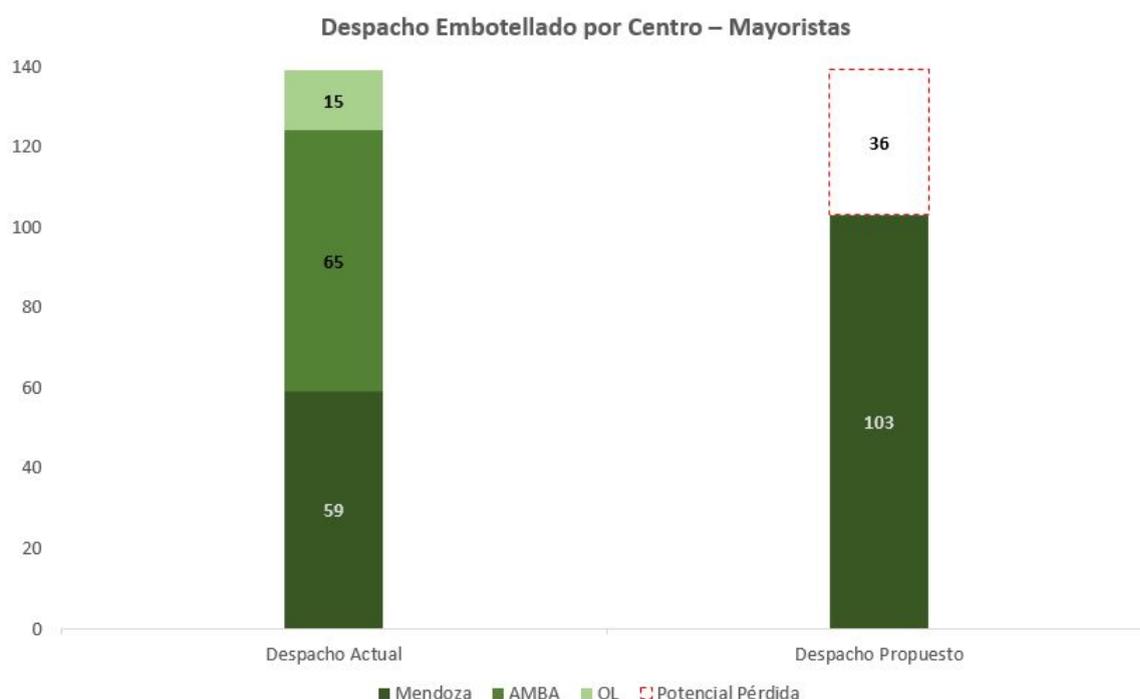


Figura N°87 Despacho embotellado por centro - Mayoristas

Tal como podemos observar, Mendoza gana 44 clientes respecto a la actualidad. En la propuesta podemos observar que 36 clientes van a tener que ser despachados desde “Distribuidor Zonal”.

Finalmente, con los movimientos descritos, el ahorro proyectado mensual es de **\$742.815**.

La situación final para Embotellado del canal Mayoristas queda de la siguiente manera. Se toman valores de promedios mensuales.

Centro Despacho	Costo Log (\$/lt)	Actual		Propuesto		% Vol Actual	% Vol Propuesto	Qty Cliente Actual	Qty Cliente Propuesto	Δ Costo Log. Mensual	Δ Costo Log. Anual
		Volumen	Costo Log.	Volumen	Costo Log.						
Mendoza	\$ 4,01	149.890	\$ 600.429	249.611	\$ 999.893	57%	95%	59	103	\$ 399.464	\$ 4.793.562
AMBA	\$ 9,94	95.665	\$ 950.997	0	\$ 0	37%	0%	65	0	-\$ 950.997	-\$ 11.411.959
OL	\$ 11,67	16.397	\$ 191.282	0	\$ 0	6%	0%	15	0	-\$ 191.282	-\$ 2.295.381
Potencial Pérdida		0	\$ 0	12.340	\$ 0	0%	5%	0	36	\$ 0	\$ 0
Total		261.951	\$ 1.742.708	261.951	\$ 999.893	100%	100%	139	139	-\$ 742.815	-\$ 8.913.778

SMK

SMK es el canal que concentra a las grandes cadenas de supermercados desarrolladas en el país.

Respecto a la distribución de compra por segmentos, el 59% del volumen de venta al canal es de Vinos Masivos, seguido en un 36% por Vinos Finos. Finalmente, Frizantes ocupa la última posición, con un 5%. Los porcentajes son en función a una venta anual de unos 14,8 millones de litros. Los datos se obtienen a partir de las adquisiciones del canal durante el año 2019.

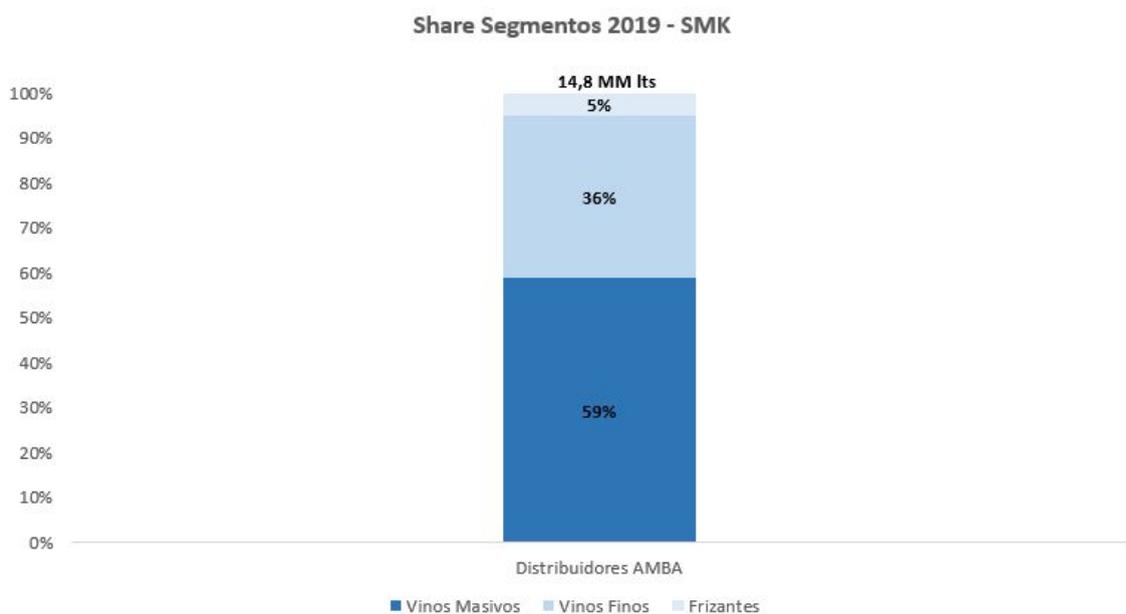


Figura N°88 Despacho Brick por centro - Mayoristas

La distribución se realiza principalmente desde Mendoza, planta que se lleva un 64% del total de Vinos Masivos despachados en el 2019. Seguido por AMBA con un 25%. En tercer lugar se encuentra San Juan con un 11%. La mejora, sin dudas, pasará por reducir al máximo los despachos desde AMBA y poder pasarlos a San Juan o Mendoza.

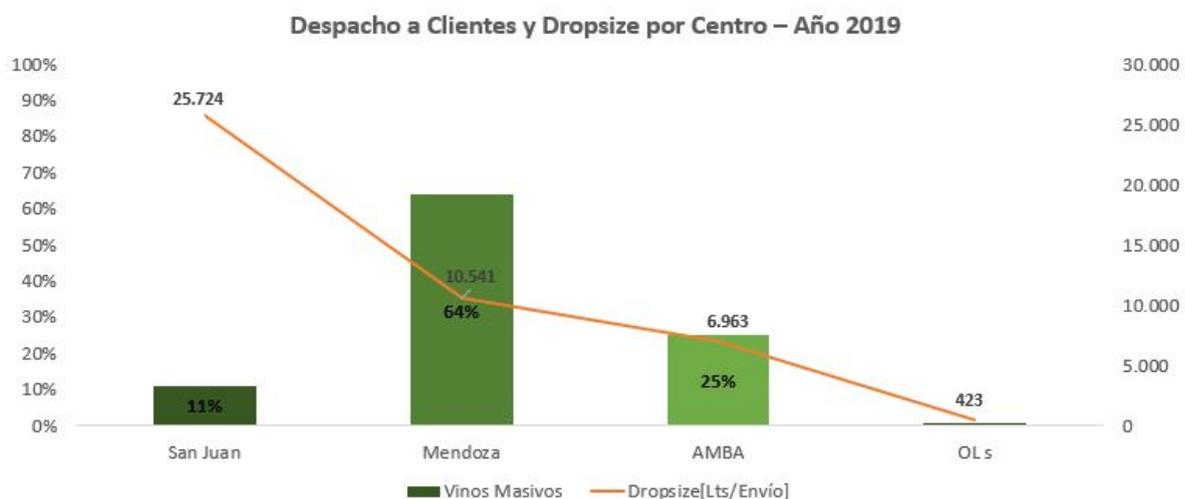


Figura N°89 Despacho a clientes y dropsize por centro 2019

Respecto a los clientes del canal, el mismo se compone de 143 clientes, de los cuales 61 tuvieron compras de Vinos Masivos durante el 2019, o sea, un 43% de los clientes del canal.

Los mismos se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

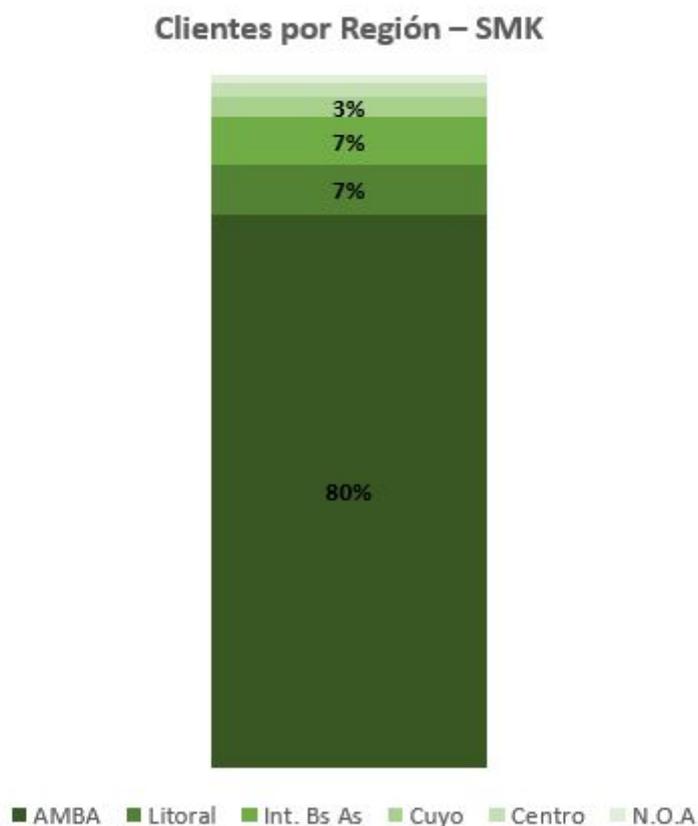


Figura N°90 Clientes por Región SMK

Con la provincia de Buenos Aires en su totalidad alojando la mayor cantidad de clientes (87%), el resto se reparte equitativamente entre 4 regiones.

Detalle Brick

Para el canal en cuestión, el despacho de Brick fue distribuido de la siguiente manera:

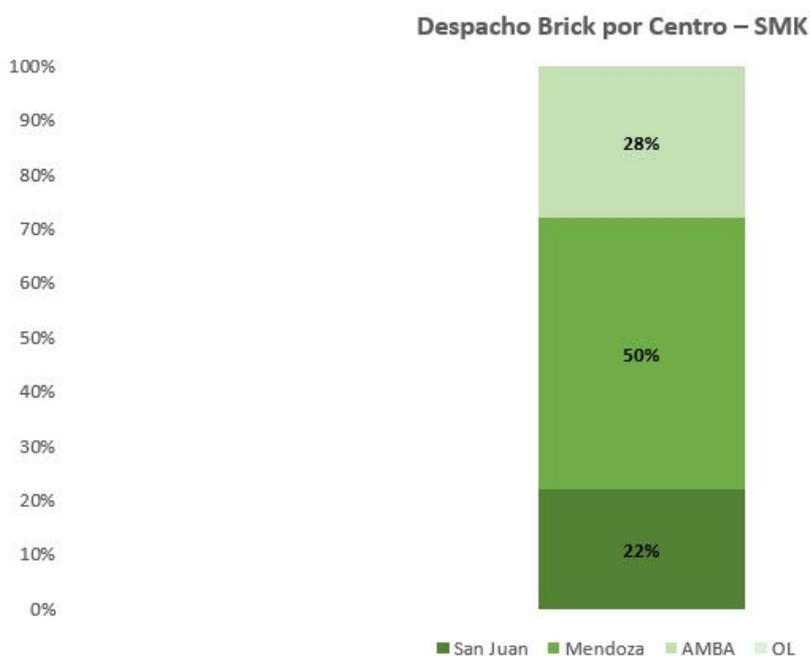


Figura N°91 Despacho Brick por centro -SMK

Con una evidente mayoría despachada desde Mendoza (50%), el segundo centro de despacho en importancia es AMBA (28%). En tercer lugar se ubica San Juan, con un 22%. Este es el primer canal en el cual San Juan no es el centro de despacho más importante de Brick.

A nivel cantidad de clientes y consumos, los datos los reflejamos en la siguiente figura:



Figura N°92 Clientes y consumo Brick

Movimiento Volumen y Clientes

Aplicando los criterios informados en la Figura N°49, a nivel volumen podemos observar el siguiente resultado.

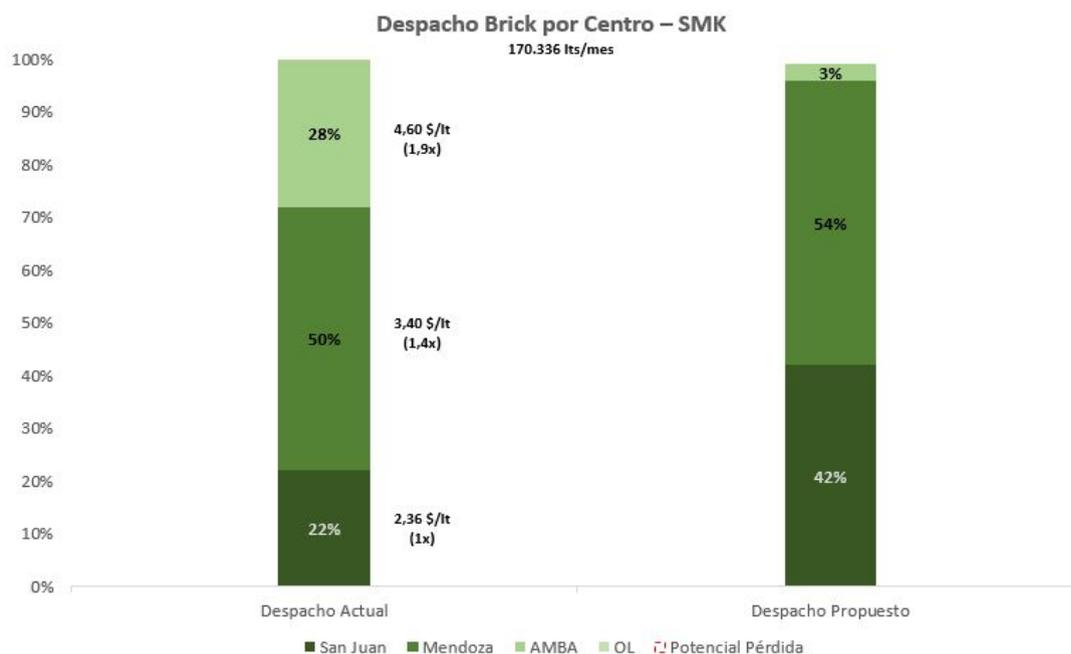


Figura N°93 Despacho Brick por centro - SMK

Para un promedio mensual de 170.336 litros que representan al canal SMK obtenemos una

mejora de despacho de 20 p.p desde San Juan, siendo este aquel de menor costo. Por su parte, el despacho desde Mendoza, segundo centro en menor costo de envío, aumenta 4 p.p. Los despachos desde AMBA se reducen desde un share de 28% a uno de 3%.

En el caso de Brick -SMK, la potencial pérdida asociada a los clientes que deberán ser atendidos por distribuidores zonales es nula. Tal como comentamos anteriormente, por la dinámica comercial del canal no se permite no entregar a alguna de las sucursales pertenecientes a la cadena. Es por esto que no figuran clientes que deberán comprarle a Distribuidor Zonal.

En términos de clientes, los movimientos se dan de la siguiente manera:

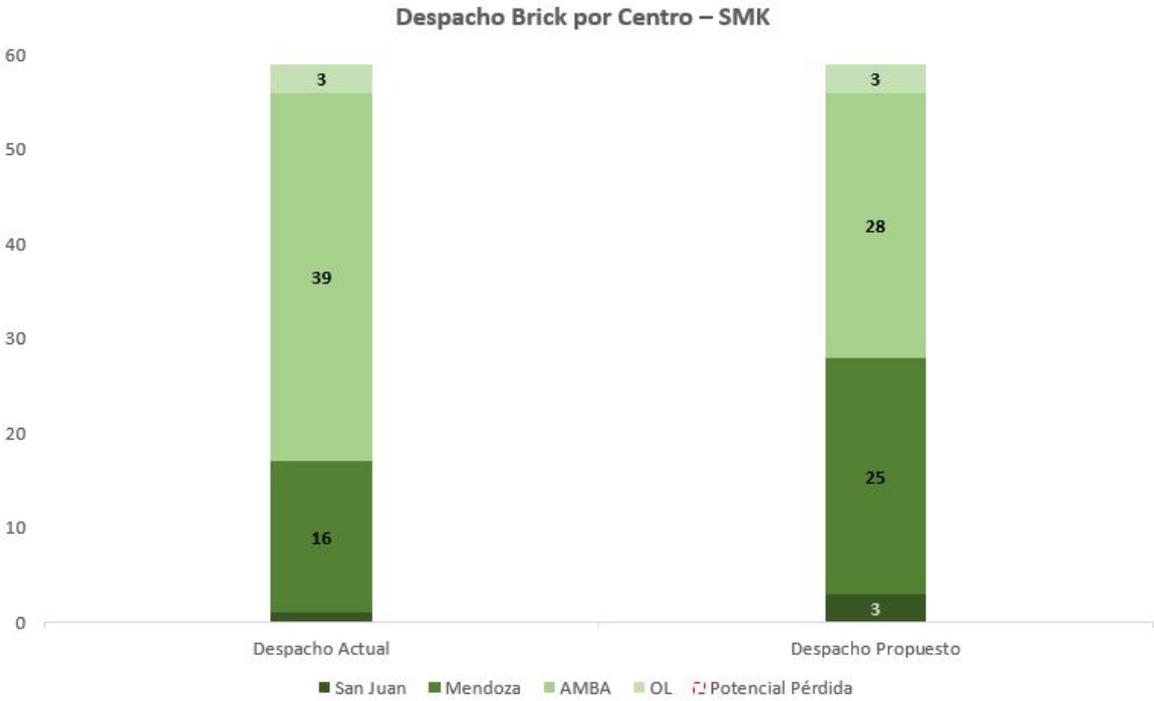


Figura N°94 Despacho Brick por centro - SMK

Tal como podemos observar, San Juan gana dos clientes respecto a la actualidad. Por su parte, se despachará desde Mendoza 9 clientes más versus la situación actual. Finalmente, AMBA se reduce en 11 clientes, mientras que OL mantiene sus 3 clientes originales.

Finalmente, con los movimientos descritos, el ahorro proyectado mensual es de **\$84.575**.

La situación final para Brick del canal Mayoristas queda de la siguiente manera. Se toman valores de promedios mensuales.

Centro Despacho	Costo Log (\$/lt)	Actual		Propuesto		% Vol Actual	% Vol Propuest	Qty Cliente Actual	Qty Cliente Propuesto	Δ Costo Log. Mensual	Δ Costo Log. Anual
		Volumen	Costo Log.	Volumen	Costo Log.						
San Juan	\$ 2,36	38.160	\$ 90.036	72.249	\$ 170.466	22%	42%	1	3	\$ 80.431	\$ 965.167
Mendoza	\$ 3,40	84.942	\$ 288.803	92.297	\$ 313.808	50%	54%	16	25	\$ 25.005	\$ 300.064
AMBA	\$ 4,59	46.977	\$ 215.580	5.501	\$ 25.242	28%	3%	39	28	-\$ 190.338	-\$ 2.284.060
OL	\$ 9,91	257	\$ 2.542	290	\$ 2.869	0%	0%	3	3	\$ 327	\$ 3.924
Potencial Pérdida		0	\$ 0	0	\$ 0	0%	0%	0	0	\$ 0	\$ 0
Total		170.336	\$ 596.961	170.336	\$ 512.386	100%	100%	59	59	-\$ 84.575	-\$ 1.014.905

Detalle Embotellado

Para el canal en cuestión, el despacho de Embotellado fue distribuido de la siguiente manera:

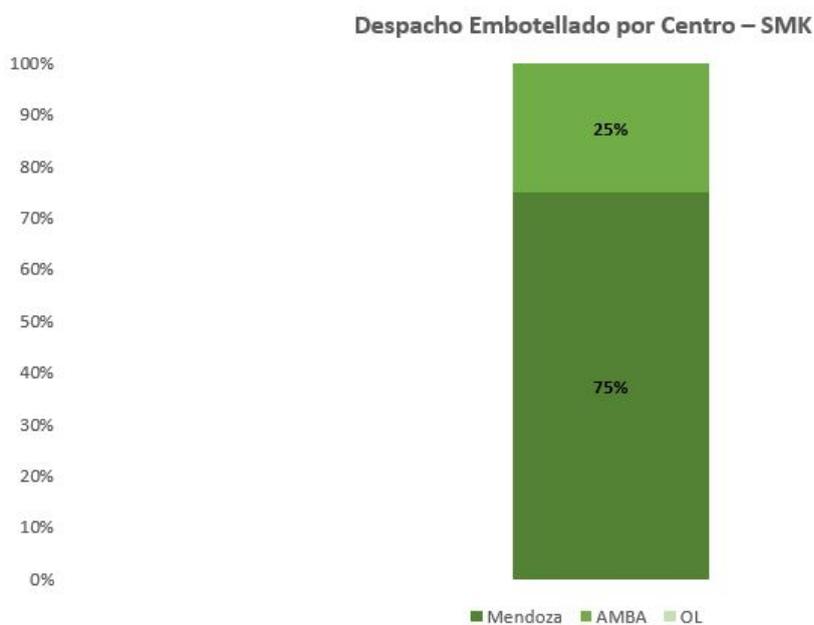


Figura N°95 Despacho Embotellado por centro - SMK

Con un 75%, Mendoza lidera los despachos. El 25% restante se despacha desde AMBA.

A nivel cantidad de clientes y consumos, los datos los reflejamos en la siguiente figura:

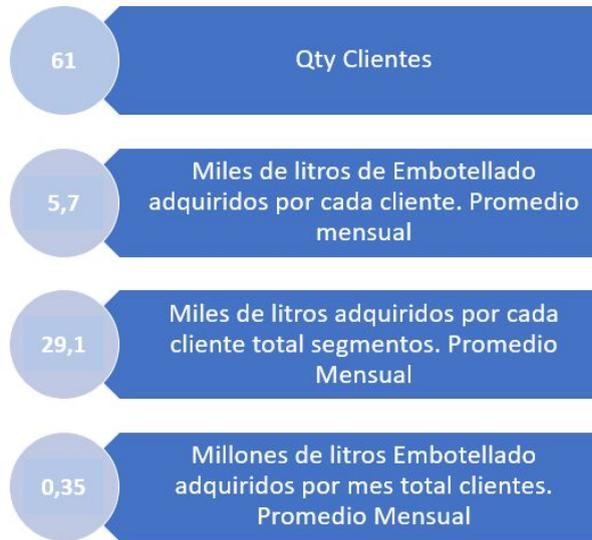


Figura N°96 Clientes y consumo Embotellado

Movimiento Volumen y Clientes

Aplicando los criterios informados en la Figura N°54, a nivel volumen podemos observar el siguiente resultado:

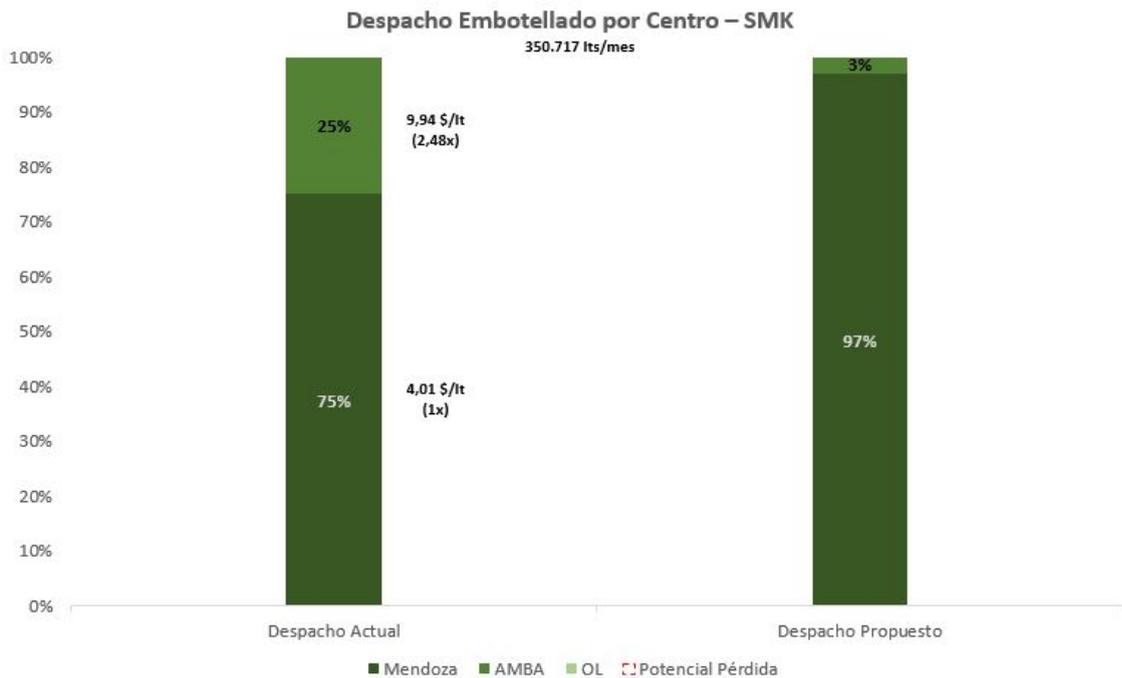


Figura N°97 Despacho embotellado por centro SMK

Para un promedio mensual de 350 mil litros que representan al canal SMK obtenemos una

mejora de despacho de 22 p.p desde Mendoza, siendo este aquel de menor costo. Los despachos desde AMBA se reducen por un equivalente de 22 p.p.

Tal como explicamos para Brick, la potencial pérdida será cero.

En términos de clientes, los movimientos se dan de la siguiente manera:

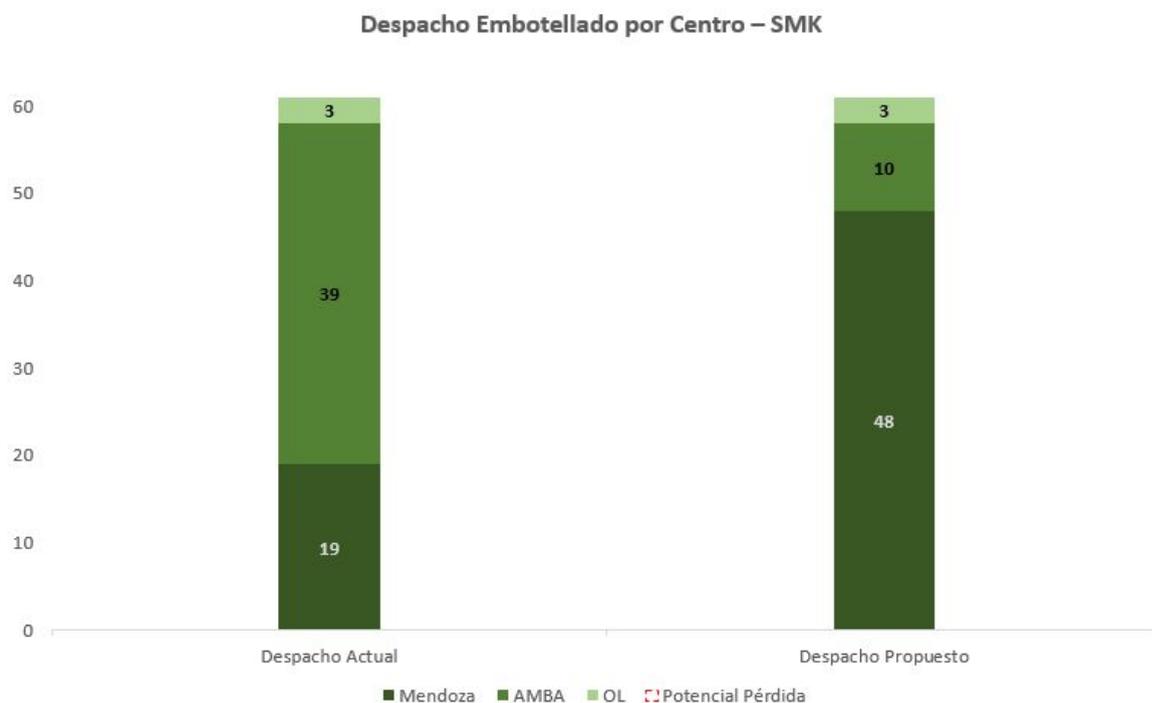


Figura N°98 Despacho Embotellado por centro - SMK

Tal como podemos observar, Mendoza gana 29 clientes respecto a la actualidad, los cuales pierde AMBA.

Finalmente, con los movimientos descritos, el ahorro proyectado mensual es de **\$467.852**.

La situación final para Embotellado del canal SMK queda de la siguiente manera. Se toman valores de promedios mensuales.

Centro Despacho	Costo Log (\$/lt)	Actual		Propuesto		% Vol Actual	% Vol Propuesto	Qty Cliente Actual	Qty Cliente Propuesto	Δ Costo Log. Mensual	Δ Costo Log. Anual
		Volumen	Costo Log.	Volumen	Costo Log.						
Mendoza	\$ 4,01	263.163	\$ 1.054.178	341.887	\$ 1.369.531	75%	97%	19	48	\$ 315.353	\$ 3.784.240
AMBA	\$ 9,94	86.531	\$ 860.197	8.162	\$ 81.136	25%	3%	39	10	-\$ 779.061	-\$ 9.348.728
OL	\$ 11,67	1.024	\$ 11.941	668	\$ 7.796	0%	0%	3	3	-\$ 4.145	-\$ 49.735
Potencial Pérdida		0	\$ 0	0	\$ 0	0%	0%	0	0	\$ 0	\$ 0
Total		350.717	\$ 1.926.316	350.717	\$ 1.458.464	100%	100%	61	61	-\$ 467.852	-\$ 5.614.223

Conclusión

Luego de exponer la situación que atraviesa la industria vitivinícola nacional y la particular necesidad crítica de Grupo Peñaflor de recuperar el terreno perdido en los Vinos Masivos vimos como oportunidad de mejora la implementación de un sistema logístico más eficiente para poder reducir los costos logísticos y así permitir ganar contribución en el segmento.

Con la premisa de eliminar despachos de Vinos Masivos desde cualquier centro que no sea una Bodega asumimos el riesgo de perder ciertos clientes (y consecuentemente su volumen) que no cumplieren con los requisitos para ser despachados desde Bodega. Siendo esto contradictorio al problema original, ya que bajo ninguna circunstancia parece ser una solución perder ventas ante un contexto de caída permanente de las mismas, pudimos comprobar que en pos de la resignación de venta de una baja cantidad de volumen, las mejoras a nivel costos logísticos de Vinos Masivos es considerable.

Para el formato Brick, mediante los movimientos de clientes y la resignación de un 1% del volumen mensual, se logra un ahorro proyectado mensual de \$1.451.190, lo cual implica una reducción del costo logístico de un 12%.

Por su parte, la CMg vs la declarada a Diciembre 2019 mejora un 6,8%, pasando de 4,88 \$/lt a 5,22 \$/lt.

		Actual	Propuesto	Var.	Var. %
Volumen (Lts)	'000 Lts	3.942	3.887	- 56	-1%
Costo Logístico	'000 \$	11.304	9.853	- 1.451	-13%
	\$/lt	\$ 2,87	\$ 2,54	- 0,33	-12%
CMg	'000 \$	19.252	20.273	1.021	5,3%
	\$/lt	\$ 4,88	\$ 5,22	0,33	6,8%

Para el formato Embotellado, mediante los movimientos de clientes y la resignación de un 2% del volumen mensual, se logra un ahorro proyectado mensual de \$1.925.538, lo cual implica una reducción del costo logístico de un 26%.

Por su parte, la CMg vs la declarada a Diciembre 2019 mejora un 38,8%, pasando de 3,6 \$/lt a 5,08 \$/lt.

		Actual	Propuesto	Var.	Var. %
Volumen (Lts)	'000 Lts	1.270	1.241	- 30	-2%
Costo Logístico	'000 \$	6.949	5.024	- 1.926	-28%
	\$/lt	\$ 5,47	\$ 4,05	- 1,42	-26%
CMg	'000 \$	4.647	6.301	1.654	35,6%
	\$/lt	\$ 3,66	\$ 5,08	1,42	38,8%

Anualizado, el ahorro neto entre ambos formatos representa un ahorro para el segmento Vinos Masivos de:

Ahorro Anual	\$ 40.520.738
---------------------	----------------------

Sin ir más lejos, la sustancial mejora de Contribución Marginal lograda para el segmento en sus dos formatos plantea un escenario más propicio para poder hacer frente a la competencia con precios más agresivos y así poder recuperar el terreno perdido en el mercado nacional.

Apéndice

Variables Exógenas

Tendencias de Consumo

De acuerdo con información proporcionada por el Observatorio Vitivinícola Argentino en su [nota](#) ya citada, a nivel nacional el segmento etario que más alcohol consume es aquel que va desde los 18 a los 25 años, seguido por la franja etaria que va desde los 25 a los 35 años.



Figura.Ap N°1 Consumo de alcohol por edad

Lo destacado de la información brindada radica en el hecho de que las dos franjas etarias que más alcohol consumen a nivel nacional son, al mismo tiempo, las dos que menos consumen vino, según la misma fuente de información.

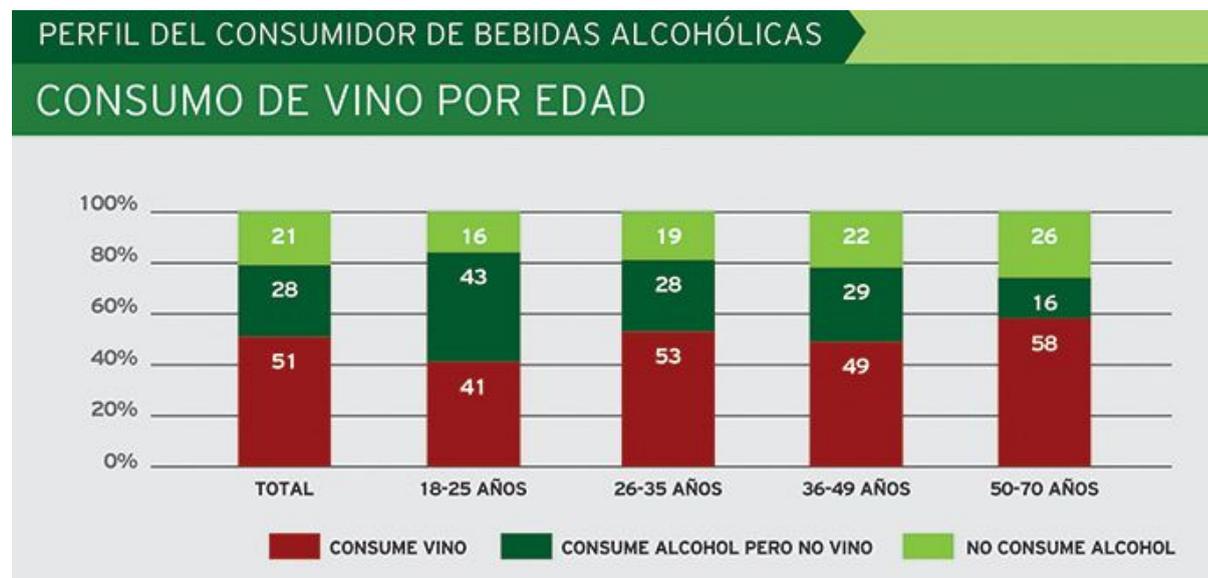


Figura.Ap N°2 Consumo vino por rango etario

De esta manera, queda evidenciado que los jóvenes son los que, proporcionalmente, más alcohol consumen, al tiempo que son los que menos vino toman.

Lo relevante de esta información es destacar el perfil de consumidores del rango etario que más consume alcohol a nivel nacional. Entendiendo que la dinámica de consumo de la gente que va desde los 18 a los 35 años (tenemos en cuenta las dos primeras segmentaciones etarias de manera consolidada) es similar, vale destacar cuales son las características de dicha dinámica.

Si bien el vino, por sus características, es un producto para consumir en cualquier ocasión o espacio, es evidente que el lugar predilecto de consumo es el *hogar*. Dicha lógica se encuentra asociada a los momentos de alimentación ya que 8 de 10 consumidores beben vino en dicha ocasión. De esta manera, el vino tiene una característica completamente opuesta tanto a la cerveza como al resto de las bebidas alcohólicas (Espirituosas, licores, etc) y muy similar al consumo de bebidas sin alcohol.



Figura.Ap N°3 Consumo habitual de bebidas

Siempre citando a la misma fuente, un 82% de los consumidores de vino lo hacen acompañados de *alguien*. Dicho número en referencia a la cerveza es del 86%. No solo los valores de la cerveza son mayores, sino que el principal “alguien” con el cual se consume el vino es la pareja del consumidor, mientras que para el caso de la cerveza son los amigos. La diferencia en la dinámica de consumo es fundamental para entender el futuro cada vez más escueto de la industria vitivinícola nacional.

Desarrollo de categorías sustitutas

Con el fin de seguir profundizando el análisis sobre las consecuencias en el consumo del vino a partir del gap de precios versus su principal competidor es indispensable destacar el testimonio de Daniel Rada, director del Observatorio Vitivinícola Argentino, en la nota [“Se consume más vino cuando la cerveza sube de precio”](#) del portal El Sol donde declara que *“...la capacidad de mantener los precios por debajo de la competencia, tanto de industria como por bebidas sustitutas, determina los límites que le pone el mercado a la industria(vitivinícola)...”* y *“...Por cada punto porcentual que aumenta el precio de la cerveza, la demanda de vino se incrementa 0,6%..”*

Para entender cómo afecta directamente el comportamiento de precios de la cerveza en el consumo de los Vinos Masivos, podemos analizar los cambios del precio de la cerveza tanto en su formato embotellado como para las latas comparado al precio del vino formato Tetra, el cual es el principal competidor de la cerveza por rango de precio.

Viendo a detalle información recopilada por la consultora Kantar World Panel desde el primer cuatrimestre del año 2015 hasta el tercer cuatrimestre del año 2018 podemos observar la pérdida de penetración del vino “Tetra” en los hogares argentinos en función a la variación del precio de la cerveza.

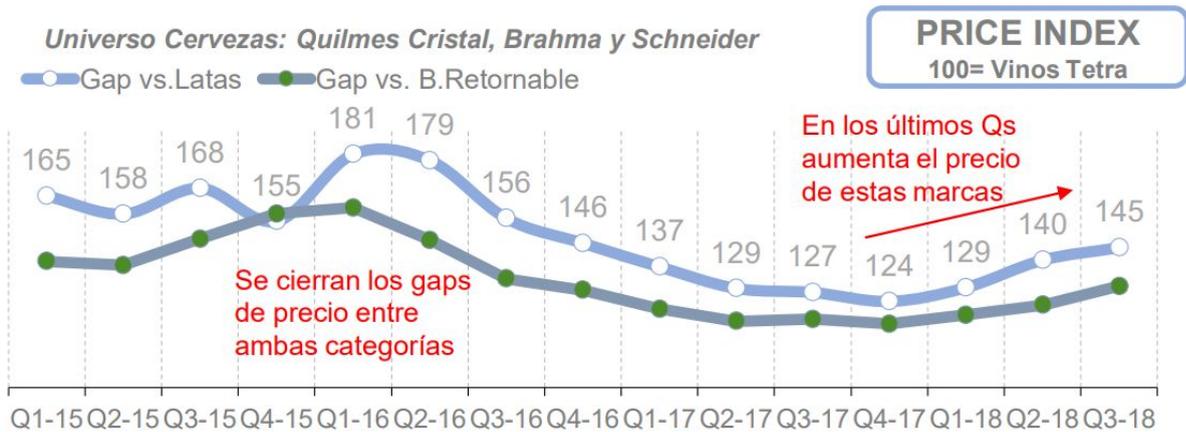


Figura.Ap N°4 Variación de precio en función de cerveza

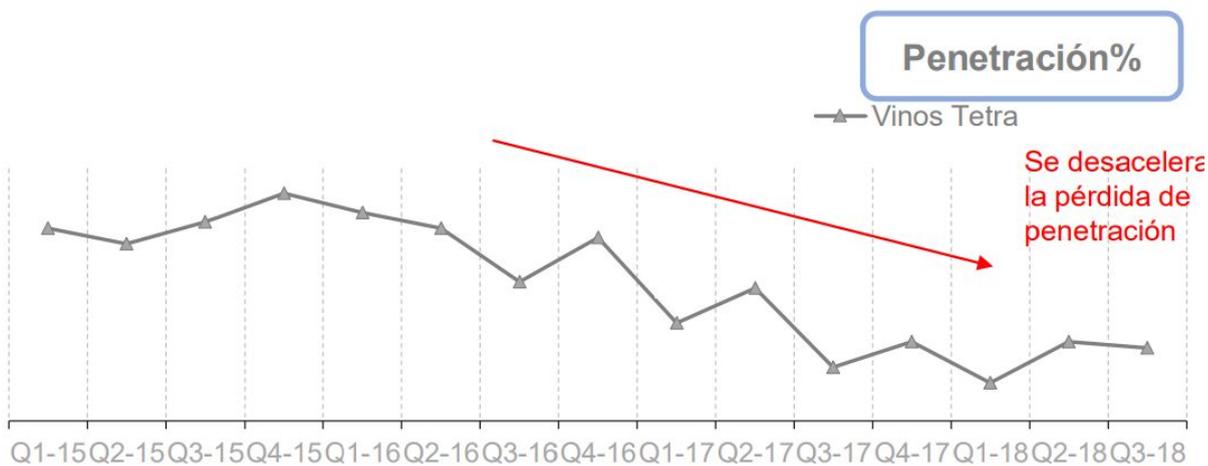


Figura.Ap N°5 Penetración Vinos tetra

Tomando como referencia al precio del Vino Tetra, observamos cómo a medida que se reduce el gap de precios entre el Tetra y ambos formatos de la cerveza, la penetración en hogares argentinos del Tetra cae.

El periodo más evidente se da entre el Q1-16 y el Q4-17, donde el precio de la cerveza se acerca considerablemente al del vino tetra y la penetración de este cae en las mismas dimensiones. A modo inverso, pero siguiendo la misma lógica, a partir del Q1-18, el precio de la cerveza se comienza a despegar y los índices de penetración del tetra se mantienen constantes.

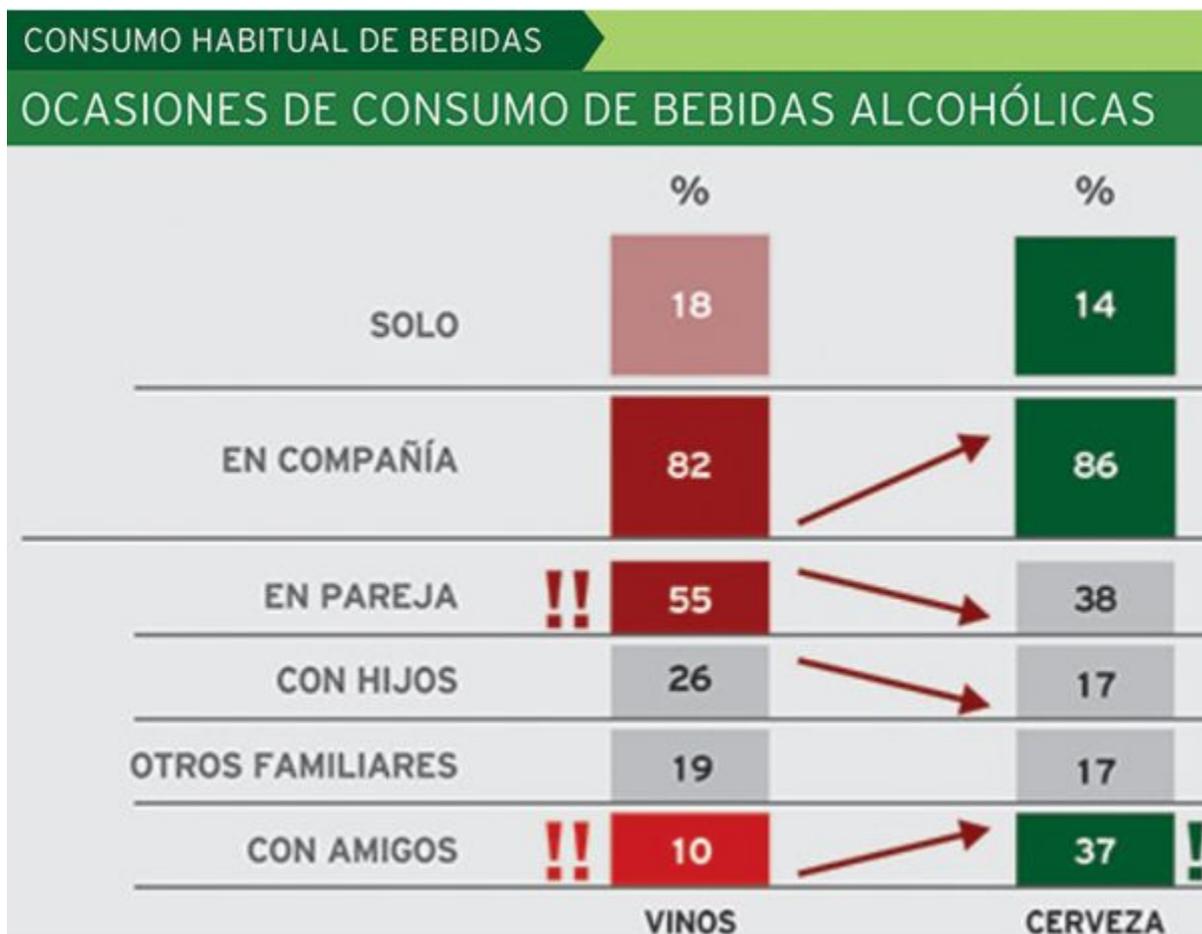


Figura.Ap N°7 Ocasiones de consumo de bebidas

Para poder hacer frente a la caída en las ventas, la industria vitivinícola deberá hacer principal foco en la llegada a los más jóvenes, aquel segmento que históricamente no se encuentra asociado al consumo de vino.

Si bien, por características del producto, es difícil que el vino pueda reemplazar a la cerveza o a las espirituosas, la industria comenzó a tomar medidas a partir del año pasado en dicho sentido. Tal como reporta Clarín en su nota titulada [“Las bodegas apuestan al vino en lata para competir con cervezas y otras bebidas”](#), distintas bodegas comenzaron a explorar la venta de vinos en lata para hacer frente al segmento de la cerveza que más creció en los últimos años. Su practicidad para el traslado, así como también para ser abierto y consumido con facilidad, son características que atraen a los jóvenes a la hora de buscar una bebida para compartir.

Variables Endógenas

Agresividad de Competidores:

Teniendo en cuenta información brindada por la dirección de Marketing de la compañía, podemos ver como las variaciones de SOV de ciertos productos de Grupo Peñaflor versus la competencia entre los años 2013 y 2019.

Definiendo a SOV (Share of Voice por sus siglas en Inglés) como “...una métrica que indica la relevancia de un actor en cualquier terreno concreto dentro del ámbito online y que ha de tenerse muy en cuenta para conocer su nivel de influencia y sus posibilidades a la hora de elaborar una campaña de marketing...”, el cuadro de a continuación muestra datos concretos del mercado entre el año 2013 y 2019.

	2013	2019
	SOV	SOV
Vinos de mesa	100%	100%
	26,3%	0%
	5,8%	29,8%
	56,8%	65,8%
	SOV	SOV
Vinos media gama	100%	100%
	0%	36,2%
ESTANCIA MENDOZA	7,2%	35,7%
	0%	15,8%

Figura.Ap N°8 SOV 2013 vs 2019

Como podemos ver, para el caso “Vinos de Mesa”, que vendría a ser el formato Tetra Brik, la caída de Termidor versus sus competidores principales es total.

Por el lado de los vinos de gama media, haciendo referencia a aquellos que ya no son

formato Tetra Brik sino más bien que son de botella de 750 ml, el único producto que estaba vigente en el año 2013 de los principales competidores es Estancia Mendoza. Si bien Grupo Peñaflor, con el SKU “Michel Torino” irrumpe en el mercado posterior al 2013, frente a sus otros dos competidores todavía tiene métricas de SOV lejanas a las deseadas, estando aproximadamente un 56% por debajo de la competencia.

En cuanto a políticas de precios, podemos dar cuenta como, en distintos formatos de Vinos Masivos, los principales competidores de los productos de Grupo Peñaflor experimentan a través de los años mejoras y, de esta manera, logran ganar SOM (Share of Market por sus siglas en Inglés).

Para dar evidencia de lo descrito, las siguientes imágenes muestran una comparación de dos SKUs de Grupo Peñaflor versus su principal competidor y la performance de cada uno de ellos en distintos canales de venta.

Para el caso del MT Selección(Grupo Peñaflor), vemos un aumento en ambos canales del Price Index entre los años de comparación; consecuentemente se dan caídas en el SOM para los mismos.

A contrario, Sucesión AMT (competencia) toma para ambos canales una política más agresiva en cuanto a precios, reduciendo el Price Index entre los periodos de referencia y ganando, de esta manera, SOM.

	MAYORISTAS				AUTOSERVICIO AMBA			
	FY13		FYTD19		FY17		FYTD19	
	SOM	PI	SOM	PI	SOM	PI	SOM	PI
MT Selección	25	96	13	113	18	97	12	105
Sucesión AMT	28	100	47	89	33	102	38	89

Figura.Ap N°9 Comparación SKU SOM y PI

En el caso de los botellones (1125 ml) la realidad para Viejo Solar (Grupo Peñaflor) es idéntica a la del MT Selección nombrado previamente. En ambos canales aumenta el Price Index y pierde SOM, mientras que sus competidores mantienen o ganan SOM en función a su Price Index.

	MAYORISTAS				AUTOSERVICIOS			
	FY13		FYTD19		FY15		FYTD19	
	SOM	PI	SOM	PI	SOM	PI	SOM	PI
Viejo Solar	16	86	5	107	6	92	3	112
Balbo	5	106	12	105	54	97	78	96
V. de Alvear	46	103	76	97	7	107	7	109

Figura.Ap N°10 Comparación Botellones SOM y PI

La información presentada se basa en reportes de la dirección de Marketing tomando información de distintas consultoras del mercado. La idea de la misma es mostrar con ejemplos puntuales la razón por la cual Grupo Peñaflores pierde participación en el mercado de Vinos Masivos.

Bibliografía

- Grupo Peñaflor. Reportes oficiales compañía.Cubo de Ventas Grupo Peñaflor. Año 2013-2019.
- Grupo Peñaflor. Reportes oficiales compañía.Cubo Logístico Grupo Peñaflor. Año 2019.
- Grupo Peñaflor. Reportes oficiales compañía.Cubo Rentabilidad Grupo Peñaflor. Año 2019.
- Grupo Peñaflor. Sitio Oficial.

<https://www.grupopenaflor.com.ar/es/home>

- Observatorio Vitivinícola Argentino.“Poco Vino, Mucho Alcohol”. Año 2017.

<https://observatoriova.com/2017/06/poco-vino-mucho-alcohol/>

- Cámara Argentina de la Industria de Bebidas sin Alcohol.“Gaseosas: la categoría más golpeada del consumo masivo”. Año 2019.

<https://www.cadibsa.org.ar/gaseosas-la-categoria-mas-golpeada-del-consumo-masivo/>

- Roxana Badoloni. Clarín.“Las bodegas apuestan al vino en lata para competir con cervezas y otras bebidas”. Año 2019.

https://www.clarin.com/sociedad/bodegas-apuestan-vino-lata-competir-cervezas-bebidas_0_K8QuQHfB.html

- Banco Supervielle. Informe Trimestral vitivinícola – División Vinos banco Supervielle- segundo trimestre 2018. Año 2018.

<https://content-us-7.content-cms.com/8ba19f21-9a97-4525-8886-f54d823a5cea/dx-dam/f7/f7773ee3-b1e9-4db1-b8a8-7e467d35ab85/2018%20do%20trimestre.pdf>

- Portal El Sol.“Se consume más vino cuando la cerveza sube de precio”. Año 2019

<https://www.elsol.com.ar/informe-cada-vez-que-sube-el-precio-baja-el-consumo-de-vino>

- Grupo Peñaflor.Dirección Marketing. Reporte Trimestral Marketing. Año 2016-2019
- Grupo Peñaflor. Dirección Marketing. Planes Trade FY 17. Con información de “Auditoría de Medios”, “Scanntech”, “CCR-Nielsen”. Año 2017.
- Grupo Peñaflor. Dirección Marketing. Planes Trade FY 19. Con información de “Auditoría de Medios”, “Scanntech”, “CCR-Nielsen”. Año 2019.

