

Pronóstico y Abastecimiento en Le Club Français du Vin¹

CHRISTIAN TERWIESCH
ANTOINE GOUZE
MARCOS GOYCOOLEA



Stéphane Zanella tomó cuidadosamente un segundo sorbo de la copa de St Emilion 2002 que tenía enfrente. Giró lentamente el pie de la copa observando como se arremolinaba el líquido rojo-aterciopelado y meditó sobre el intenso sabor tan típico de los vinos franceses de Burdeos. Esta botella, producida por el Chateau Les Petites Rangats, presentaba una deliciosa combinación de alta acidez y una gran complejidad de aroma.

Sin embargo, como Directeur Général (Gerente General) del Club Français du Vin (El Club del vino Francés), importante compañía de ventas por catálogo que ofrece una apasionante colección de vinos franceses al consumidor, tenía todas las razones para sentirse decepcionado de la botella. Zanella, y su gerente de producto a cargo de proyectar la demanda de los vinos que se ofrecen en el catálogo del club, pidieron 10.000 botellas del vino para el catálogo de Enero 2004 de la compañía. La demanda, sin embargo, había sido de solo 1704 botellas y las restantes estaban ahora en la bodega de la compañía en Dijon, donde se quedarían probablemente por muchos meses. Dado que los consumidores favorecen vinos mas ligeros como el Rose o blancos frutales para la temporada venidera de primavera, las botellas restantes del St Emilion 2002 afectarían negativamente el flujo de caja de la compañía y potencialmente tendrían que ser rebajadas en el futuro.

Aunque desagradables, las discrepancias entre el pronóstico y la demanda del cliente son bastante comunes en un negocio de vinos por catalogo al detalle. Proyectar la demanda de vinos y hacer los pedidos a los viticultores requiere equilibrar constantemente las restricciones financieras inherentes a manejar un gran inventario, con el objetivo de obtener márgenes saludables (el del club normalmente ronda en torno al 50%), y al mismo tiempo garantizar la disponibilidad de una amplia selección de vinos del catálogo incluso a finales de la temporada.

Le Club Français du Vin: Antecedentes de la empresa.

Le Club Français du Vin, fundada en 1973, creció hasta convertirse en un negocio de 10 millones de euros por año en 2004 con clientes en Francia, Suiza y Alemania. La misión de Le Club es ofrecer vinos de buena a excelente calidad a sus miembros, quienes reciben vinos interesantes directamente en sus hogares. Como la mayoría de los consumidores de vino de Francia compra en supermercados (algunos con selecciones sobresalientes) y tiendas especializadas locales, Le Club capitaliza un nicho de mercado. Le Club cuenta con varios expertos del vino y se especializa en la identificación de pequeños y medianos vitivinicultores que generalmente escapan al radar de los grandes hipermercados franceses como Carrefour y Champion.

¹ Este caso fue escrito por Christian Terwiesch y Gouze Antoine como base para la discusión en clase y no para ilustrar un tratamiento correcto o incorrecto de una situación administrativa. Algunos números del caso se ajustaron para simplificar el análisis del mismo y para proteger información comercial confidencial. Los autores Agradecemos a Stephane Zanella, Gouze Veronique, y Gerard Cachon por su ayuda. La versión en español de este caso fue autorizada por Christian Terwiesch, y su adaptación y traducción fue hecha por Marcos Goycoolea, con la ayuda de Daniela Ehrenfeld, traductora.

Los miembros de Le Club reciben ofertas de vino cada dos meses por medio de un catálogo llamado Etiquette, en el que se incluyen 30 a 40 vinos cuidadosamente seccionados. Usualmente un vino en Etiquette se presenta en un artículo de media página con una suntuosa descripción y fotografías del vinicultor, el chateau o el viñedo. Etiquette se envía a cada uno de los 50.000 miembros de Le Club, e incluye además dos folletos, La Selección y La Cava.

La selección presenta tres vinos que son la recomendación de Le Club para la temporada. Si un miembro no realiza un pedido de Etiquette o La Selección, automáticamente podría recibir un envío de 12 botellas que consiste en los tres vinos de La Selección (cuatro botellas de cada uno de los tres vinos). El cliente puede devolver las botellas de forma gratuita (llamada "opción negativa" en Francia²). Como esto puede ser costoso para Le Club (los gastos de envío y manipulación son sustanciales), sólo envían pedidos no solicitados a sus clientes más leales (lealtad medida en años de membresía), así como a aquellos que rara vez han devuelto los envíos de La Selección. La Cava, el otro folleto, consiste en una lista sucinta de vinos disponibles, sus precios y año, pero no ofrece ninguna de las descripciones detalladas y material de referencia que aparecen en el catálogo Etiquette. Con frecuencia, los vinos de La Cava son saldos de un catálogo anterior (algunos de ellos con importantes descuentos).

El proceso de pronóstico.

Fiel a su nombre, Le Club Français du Vin vende mayormente vinos franceses. La industria del vino francés todavía se compone principalmente de los pequeños y medianos productores que cosechan uvas propias y producen sus propios vinos. Los vinos franceses, especialmente los de la región de Burdeos, son conocidos por sus sabores idiosincrásicos. Dado que un típico vino de Burdeos es una mezcla de diferentes uvas cuidadosamente elaborado y compuesto por enólogos locales, es posible que dos vinos de Burdeos del mismo año y de viñedos vecinos puedan tener gustos completamente diferentes³. Esta heterogeneidad de sabores entre los vinicultores franceses difiere mucho de los vinos de Australia, América del Sur, o California, donde los vinos son creados por grandes productores (la mayoría de los cuales compran la uva de varios viñedos) y creados para conseguir una experiencia sensorial consistente.

La heterogeneidad de los vinos franceses hace que pronosticar la demanda de consumo para un determinado vino francés sea extremadamente difícil, compartiendo similitudes con la industria de la moda. Algunos comentarios de los principales expertos pueden determinar el destino de un vino puntual para la temporada. El norteamericano Robert Parker, gurú del vino, es especialmente respetado y temido en la industria por sus recomendaciones de vinos y su impacto en la demanda de los consumidores.

En Le Club Français du Vin, un grupo de profesionales expertos en vinos visita las diferentes regiones vitivinícolas de Francia. Califican los vinos en una escala de 1 a 20. A continuación, observan los patrones de venta de vinos similares ofrecidos anteriormente por Le Club y crean una proyección de ventas para cada vino en el próximo catálogo. El proceso de pronóstico considera tanto el sabor como la temporada del año en el que el vino se ofrece en el catálogo. Los bebedores de vino franceses prefieren vinos intensos "con mas cuerpo", como un tinto de Burdeos en la temporada de invierno, disfrutan de champaña en Navidad y Año Nuevo, y de los vinos blancos frutales y suaves Rosé en la temporada de verano.

² La "opción negativa" es la idea de que un cliente coloca un pedido por defecto y tiene la necesidad de actuar solo si NO quiere recibir el despacho. La opción negativa es relativamente común en varios clubes de consumidores incluyendo libros, revistas y películas.

³ La mezcla de vinos y cepas no se realiza en otros países productores, como por ejemplo Alemania. La mezcla permite al enólogo crear experiencias gustativas de mayor complejidad y sofisticación.

El proceso de pedido.

Una vez establecido el pronóstico para un vino en particular, Le Club hace un pedido al viticultor. Los pedidos se generan varios meses antes de publicar el catálogo y en un momento en que hay poca información disponible más allá de las opiniones de los expertos en vinos. Tras la recepción de la orden, el productor rotula las botellas con una etiqueta única de Le Club y despacha la orden a la bodega de Le Club en Dijon (unos 300 kilómetros al sur de París). La etiqueta exclusiva de Le Club evita que los consumidores puedan comparar los precios con las ofertas de los supermercados y permite a Le Club disfrutar confortables márgenes de alrededor de 50%. Los gastos de despacho y manejo de Le Club son de 1,25 euros por botella y no se incluyen en el margen de 50% bruto (es decir, para una botella con un precio de 10 euros al detalle, Le Club paga alrededor de 5 euros en costos de adquisición y 1,25 euro en costos de transporte). El Club paga al productor de vino 75 días después de haber recibido el envío⁴

Si el pronóstico para un vino coincide o se acerca a la demanda estas condiciones de pago son muy favorables para Le Club. En muchos casos, la empresa es capaz de recibir pagos por parte del cliente final antes de saldar la cuenta con el viticultor. Sin embargo, estos idílicos flujos de caja no son siempre el caso. Si Le Club ha sobrestimado las ventas para el catálogo de la temporada, las botellas excedentes se almacenan en la bodega y es probable que deban ofrecerse rebajadas en un futuro catálogo.

Como regla general, Zanella asume que un excedente de vino blanco debe ser rebajado un 40% en su precio de venta (es decir, una botella de 10 euros sería vendida por 6 euros) para liquidar el inventario, pero un vino tinto en promedio necesita sólo un 30% de descuento, ya que el vino tinto es menos perecedero (un vino blanco por lo general debe ser vendido dentro de dos años o eliminado). Esta liquidación se realiza a través del catálogo de La Cava (ver arriba). Las Botellas vendidas de esta forma también costarán 1,25 euros por botella en gastos de envío. En promedio, Le Club almacena los vinos blancos ocho meses y los tintos 15 meses. Además del costo de capital para Le Club, que Zanella estima en un 15%, hay costos directos e indirectos de almacenaje por aproximadamente 0,10 euros mensuales por botella. Sin embargo, si Le Club carece de existencias suficientes de un vino en particular, se pierde casi la totalidad del margen de ganancia asociada. Sólo en raras ocasiones es posible que Zanella realice pedidos suplementarios para los vinos que agotan existencia.

La experiencia del cliente

Los clientes que ordenan los vinos del catálogo Etiquette (es decir, aquellos que optaron por no recibir La Selección pero quieren comprar vino a Le Club) hacen su pedido por correo, teléfono, fax, o a través de Internet. Como una gran parte de los clientes de Le Club están en sus 60s, los pedidos por correo son bastante comunes. Este segmento de clientes clave ha estado en Le Club durante muchos años.

Los clientes no pagan gastos de envío y manipulación. Un típico pedido de un cliente consta de 12 botellas de vino de tres tipos diferentes. En tanto los clientes que hacen pedidos por teléfono y en línea pueden ser directamente informados en caso de que un vino en particular no esté disponible, la mayoría de los clientes (correo y fax) no son conscientes de la disponibilidad de los vinos al momento de hacer su orden. Así pues, por lo general, se pierde toda la demanda por un vino que

⁴ De acuerdo con la ley francesa, este es tiempo máximo que una empresa puede esperar para pagar una factura a una pequeña o mediana empresa.

no esté disponible⁵. Dadas las complicaciones asociadas con la falta de existencias, Le Club tiene como objetivo mantener una alta disponibilidad de sus vinos durante toda la temporada del catálogo.

Decisión

Zanella pensó en las más de 200.000 botellas que actualmente se encuentran en la bodega de Le Club. Por desgracia, pensó, no podemos enviar las botellas excedentes de St-Emilion a los clientes que esperan un Côtes du Rhône. El Côtes du Rhône (DNE Notre Dame des Pallières), otro vino tinto, también figuraba en el catálogo de enero de 2004. Se pronosticó vender 10.000 botellas, y en última instancia experimentó una demanda de más de 11.000.

Zanella reemplazó su copa de vino con una taza de café y abrió su archivo Excel que contiene información sobre la demanda, las características del vino, información de pronóstico, y ordenes recibidas (Anexo 1) que utiliza para rastrear la exactitud de sus previsiones anteriores. Revisando las proyecciones para la temporada siguiente del catálogo, se dedicó a crear un primer borrador de las órdenes que solicitará a los productores durante la próxima semana (Anexo 2). Una vez más, Le Club ofrecerá una nueva y emocionante selección de vinos. Sin embargo, la tarea de pronosticar la demanda y realizar pedidos no fue fácil.

⁵ Por ejemplo, un cliente que había ordenado 4 botellas de tipo A, 4 de tipo B, y 4 de tipo C, en caso de una falta de existencias de C obtendrá solo 4 + 4 botellas de A y B. Los clientes casi nunca cancelan lo restante de una orden debido a quiebres de stock.

Denominación	Nombre	Año	Color	Precio Venta (€ x botella)	Pronóstico	Demanda
CÔTES DU RHÔNE (6)	Dne Notre Dame des Pallières	01	Tinto	5.90	10,000	11,280
BORDEAUX SUP	Ch. Tour Petit Puch	01	Tinto	7.20	1,200	252
LIRAC	Domaine Duseigneur (Frs 49.80)	00	Tinto	10.50	900	540
CORBIERES	Ch. des Auzines "Les Garrigues"	01	Tinto	6.90	800	864
CARTON PANACHE	(4 x 3) Pts Kdo Doublés			8.20	3,000	2,169
POMEROL	Ch. Clos Bel Air	01	Tinto	22.95	900	1034
GRAVES	La Grande Cuvée de Dourthe	01	Tinto	9.95	600	384
HAUT-MEDOC CB	Ch. Beyzac	01	Tinto	10.70	400	414
BORDEAUX	Ch. Bordeneuve	01	Tinto	5.95	1800	612
CARTON PANACHE	4+4+2+2			13.74	3960	5436
CHAMBOLLE-MUSIGNY	Bouchard Père et Fils	01	Tinto	33.90	600	528
HAUTES CÔTES DE BEAUNE	Clos de la Chaise Dieu	02	Blanco	10.90	900	1014
MORGON	Dne de Gry Sablon - R de Clarisse	02	Tinto	9.50	1200	1500
VDP des Côteaux de L'Ardèche	La Réserve Rosé du Club	03	Rosé	3.30	2500	2,070
VDP des Côteaux de L'Ardèche	La Réserve Rouge du Club	02	Tinto	3.25	3000	2,784
VDP du Comté Tolosan	La Réserve Blanc du Club	03	Blanco	3.30	2000	1,974
Bordeaux	Réserve du Club	02	Tinto	4.50	2500	4,057
CARTON PANACHEE	Les Réserves du Club			3.59	2600	1,992
IROULEGUY	Dne Etxegaraya	01	Tinto	11.90	3000	726
BERGERAC	Ch. De Fumat (6)	01	Tinto	5.90	800	402
VDP D'OC	Chardonnay-Terret M. Laroche	02	Blanco	5.40	2500	1380
COTEAUX DU LANGUEDOC	Dne Pérès	01	Tinto	6.10	900	612
BERGERAC	Ch. De Fumat	01	Tinto	5.20	1800	1170
CHINON	Wilfrid Rousse	02	Tinto	7.55	1500	960
COTEAUX DU GIENNOIS	Balland-Chapuis	02	Blanco	7.30	3000	2100
ROSE DE LOIRE	Cave des Perrières	03	Rosé	5.50	2300	2934
CHÂTEAUNEUF DU PAPE	Clos de l'Oratoire des Papes	00	Tinto	19.95	300	703
CDR VILLAGES CAIRANNE	Dne Croc de Romet	02	Tinto	8.90	500	480
CÔTES DU VIVARAIS	Beaumont des Gras - C. Prestige	01	Tinto	4.70	2700	1968
CARTON PANACHEE	(6+4+2)			13.73	1800	1356
CÔTES DU JURA V. JAUNE	Fruitière de Voiteur	93	Jaune	29.50	300	324
APREMONT	Le Vigneron Savoyard	02	Blanco	7.50	1200	567
CÔTES DU JURA	Chardonnay bâtonné	00	Blanco	8.90	900	741
SAINT-ESTEPHE	Ch. Haut-Corbian	00	Tinto	12.47	2100	1910
FITOU	Ch. Lahore-Bergez	00	Tinto	6.83	2000	1176
CDR	Dne de la Présidente	01	Tinto	5.18	2200	1788
COUR-CHEVERNY	Dne de Montcy	99	Blanco	6.17	900	834
MEDOC	Ch. Haut-Lignan	00	Tinto	6.38	2100	2208
RULLY	Dne Briday	01	Blanco	9.71	1100	1191
MONTAGNE ST-EMILION	Ch. Les Petites Rangats	02	Tinto	10.40	10000	1704

Anexo 1: Demanda pronosticada y demanda real del catálogo de Enero 2004 (precio normal de venta únicamente). Un cartón panache es una mezcla de varios vinos.

Denominación	Nombre	Año	Color	Precio Venta (€ x botella)	Pronóstico
FAUGERES	L'enclos des Moulins	02	Tinto	6.80	12000
GRAVES	Ch. Cabannieux	02	Blanco	9.90	750
GRAVES	Ch. Haut Pommarède	02	Tinto	8.40	1000
PESSAC LEOGNAN	Ch. Haut Nouchet	01	Tinto	18.90	1300
CARTON PANACHE	6+2+4			12.15	3200
BORDEAUX CLAIRET	Ch. De Marsan	03	Rosé	5.50	4000
CÔTES DE BOURG	Ch. Florimond	02	Tinto	7.20	1300
ENTRE DEUX MERS	Ch. La Grande Métairie	03	Blanco	5.15	1500
BORDEAUX	Ch. Gillet - FIDELITE	02	Tinto	4.65	6000
CARTON PANACHE	sauf bordeaux			5.95	6000
Bordeaux	Réserve du Club	02	Tinto	4.50	2900
VDP des Côteaux de L'Ardèche	La Réserve Rouge du Club	03	Tinto	3.25	3500
VDP des Côteaux de L'Ardèche	La Réserve Rosé du Club	03	Rosé	3.30	2900
VDP du Comté Tolosan	La Réserve Blanc du Club	03	Blanco	3.30	2300
CARTON PANACHEE	Les Réserves du Club			3.59	3000
CABERNET D'ANJOU	Goulaine	03	Rosé	5.60	3000
SANCERRE	Le Châtillet - Balland Chapuis	02	Blanco	12.00	1800
CHINON	Clos des Petites Croix - FIDELITE	02	Tinto	5.85	4500
ALOXE CORTON	Ch. Philippe le Hardi	02	Tinto	21.90	1200
BOURGOGNE ALIGOTE	Dne des Lauriers	03	Blanco	7.20	1100
GIVRY	La Buxynoise	02	Tinto	12.90	900
COTEAUX DU LYONNAIS	Pot des Voraces - 50 cl	03	Tinto	5.35	3000
CDR VIII RASTEAU	Domaine Combe Julière	02	Tinto	8.90	900
GIGONDAS	La Payouse	99	Tinto	13.90	1000
CÔTES DU VENTOUX	Gabriel Meffre (6)	03	Tinto	5.60	1200
CARTON PANACHE				9.47	3000
CORBIERES (6)	Ch. La Mondière	01	Tinto	5.70	1300
GAILLAC	Dne de Borie Vieille	03	Tinto	5.80	2500
MINERVOIS	Domaine des Arcades - FID	00	Tinto	5.21	4000
MADIRAN	Folie de Roi	01	Tinto	9.00	12000

Anexo 2: Información de vinos para el próximo catálogo.

El margen promedio es de 50%. (i.e. a 10 euros por botella si se adquieren a 5 euros del proveedor). Un cartón panache es una mezcla de varios vinos.