



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**INGENIERÍA**

**COMERCIALIZACIÓN**

# **GRUPO 17**

# **DERVINSA**

## **Integrantes**

**Aberastain Juan Ignacio, 13827**

**Genovese Luciano, 13714**

**Gordillo Ana, 13677**

**Mut Mariana, 13761**



## 1. Introducción

Dervinsa es una biorrefinería especializada en el upcycling de biomasas vínicas en Mendoza, con 88 años de trayectoria. Su modelo de negocio se basa en la economía circular: transforma los residuos de la industria vitivinícola en bioproductos de alto valor, como ácido tartárico, alcohol vírico, aceite de pepita de uva, compost, biofertilizantes, sustratos y energía térmica. En los últimos años, la empresa ha evolucionado incorporando nuevas biomasas regionales, innovando en procesos, diversificando productos y ampliando su impacto ambiental y social.

## 2. Necesidad de la empresa

La principal necesidad estratégica que enfrenta Dervinsa, es la de mitigar la significativa dependencia actual de la industria vitivinícola como principal fuente de biomasa y, en consecuencia, como factor clave que influencia el volumen de su producción anual.

Esta dependencia genera vulnerabilidades ligadas a la estacionalidad y el volumen de la cosecha de cada año, e incluso a posibles disminuciones en la producción de vino derivadas de cambios en las tendencias de consumo. Aunque Dervinsa mantiene vínculos sólidos con más de 600 bodegas y ha comenzado a integrar otras biomasas, la concentración del 85% de su materia prima en descartes vitivinícolas subraya la criticidad de esta necesidad.

## 3. Herramientas de diagnóstico

Para abordar este trabajo, hemos identificado tres herramientas de diagnóstico, estas son: entrevistas, modelo canvas y análisis FODA.

### 3.1 Entrevista

Realizamos la entrevista a Federico Urigüen, gerente de vinculación de Dervinsa. La misma se estructuró en once secciones temáticas, con el objetivo de obtener una visión integral del modelo de negocio de Dervinsa y su desempeño en el contexto actual.

#### 1. Contexto y entorno

Comenzamos indagando sobre la percepción que tiene la empresa respecto al entorno político, económico y social actual, y cómo este impacta en su actividad. Esto nos permitió situar a Dervinsa dentro de su contexto operativo y estratégico.

#### 2. Modelo de negocio y relación con la industria vitivinícola

Profundizamos en la comprensión del modelo de negocio de la empresa, así como en su estrecha vinculación con la industria vitivinícola, que representa su principal fuente de materia prima.

#### 3. Producción y estabilidad operativa

Consultamos sobre la dinámica de la producción, sus niveles de estabilidad,



capacidad instalada y eventuales cuellos de botella.

4. Productos y rentabilidad

Se exploró el portafolio de productos que comercializa Dervinsa, identificando cuáles son los más rentables y cuáles presentan oportunidades de mejora o desarrollo.

5. Estructura de costos

Se obtuvo información sobre la composición de los costos fijos y variables, y su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

6. Estructura organizacional

Se indagó acerca de la cantidad de empleados, su distribución por áreas y los niveles de capacitación y rotación del personal.

7. Fortalezas y limitaciones percibidas

La empresa compartió su visión interna sobre los principales atributos que la diferencian, así como los desafíos que enfrenta actualmente.

8. Clientes y comportamiento de la demanda

Se analizó el perfil de los clientes, los valores que priorizan, los niveles de fidelidad y cómo se comporta la demanda a lo largo del tiempo.

9. Comunicación con los clientes

Se consultó sobre los canales y estrategias de comunicación utilizados, así como sobre el feedback recibido de los clientes.

10. Innovación y diversificación

Se abordó la perspectiva de la empresa sobre la innovación, explorando si se han planteado diversificar su oferta o incorporar nuevas fuentes de materia prima.

11. Proyección del modelo de negocio

Finalmente, se les preguntó cómo imaginan el futuro del modelo de negocio de Dervinsa, considerando posibles transformaciones del mercado o del entorno.

### 3.2 Modelo Canvas

#### **PROUESTA DE VALOR:**

- Transformación de residuos en bioproductos de alto valor (upcycling)
- Soluciones sustentables y trazables que contribuyen activamente a los objetivos de sostenibilidad
- Métricas ESG para clientes
- Continuidad y calidad en el suministro
- Gestión confiable de residuos industriales
- Personalización y asistencia técnica.



Productos sustentables, trazables, de alta calidad y con impacto ambiental positivo. También ofrecen continuidad de suministro, personalización y asistencia técnica.

### **SEGMENTOS DE CLIENTES:**

#### **Industria alimentaria**

- Ácido tartárico: como acidulante natural en bebidas, vinos, productos panificados y confitería.
- Alcohol vínico: usado en bebidas alcohólicas, vinagres, extractos y aromatizantes.
- Aceite de pepita de uva: como aceite gourmet y en formulaciones saludables.
- Harinas y fibras: para productos funcionales y suplementos nutricionales.

#### **Industria farmacéutica y nutracéutica**

- Ácido tartárico grado farmacéutico: como excipiente en medicamentos efervescentes.
- Extractos de semillas y piel de uva: ricos en polifenoles con potencial antioxidante.

#### **Industria cosmética**

- Aceite de pepita de uva y antioxidantes naturales: en formulaciones de cuidado de la piel, cabello y productos antiage.

#### **Industria agrícola**

- Biofertilizantes y enmiendas orgánicas: a partir del compost y el nuevo biofertilizante en desarrollo.
- Sustratos para viveros y suelos agrícolas regenerativos.

#### **Industria química y energética**

- Alcohol vínico y residuos lignocelulósicos: para bioderivados, bioetanol y energía térmica.
- Compost y biomasa: como fuentes renovables para generación de energía en procesos industriales.

#### **Industrias manufactureras e industriales**

- Servicios a terceros: secado, extracción, almacenamiento, valorización de residuos industriales orgánicos.

### **CANALES:**

#### **Proveedores:**

- Visitas periódicas a bodegas y agroindustrias.



- Llamadas telefónicas.
- Plataformas digitales de coordinación logística.

#### **Clients**

- Visitas comerciales.
- Comunicación por WhatsApp, teléfono, email y sitio web.
- Uso de un CRM en desarrollo para gestión de relaciones.
- Encuestas y herramientas de experiencia del cliente (CX).

#### **Distribución:**

- Transporte propio o tercerizado, según destino.
- Almacenamiento de productos terminados en planta

#### **RELACIÓN CON CLIENTES:**

- Atención personalizada con asistencia técnica
- Asesoramiento sobre valorización de residuos
- Trazabilidad y seguimiento postventa
- Desarrollo conjunto de productos circulares
- Respuesta rápida a consultas o reclamos
- Fidelización a largo plazo como socio estratégico

#### **FLUJOS DE INGRESOS:**

- Ingresos generados por la comercialización de 12 bioproductos derivados del upcycling, con una red de 315 clientes locales y 26 internacionales.
- El ácido tartárico, el alcohol vírico y el aceite de pepita de uva son los productos con mayor valor agregado y rentabilidad.
- Ingresos por servicios a terceros de secado, extracción, almacenamiento y valorización de residuos orgánicos industriales.

#### **RECURSOS CLAVE:**

- **Infraestructura industrial consolidada**  
Instalaciones, equipos propios y líneas de producción optimizadas para procesar biomasa.
- **Biomasa residual de más de 600 bodegas**  
Red estable de proveedores vitivinícolas que aseguran el suministro de materia prima.
- **Capital humano especializado**  
150 empleados directos con experiencia técnica e industrial en procesos circulares.
- **Vínculos con instituciones clave**  
Relaciones activas con universidades, cooperativas y gobiernos que fortalecen capacidades técnicas y operativas.



- **Habilitaciones ambientales y sanitarias**

Cumple normativas internacionales (REACH) y certificaciones para operar en mercados exigentes.

- **Infraestructura logística**

Almacenamiento en planta y transporte propio o tercerizado para asegurar entregas eficientes.

- **Know-how técnico consolidado**

Con 88 años de experiencia acumulada en procesos circulares

#### **ACTIVIDADES CLAVE:**

- **Recolección y acopio de biomasa**

Recepción de residuos vínicos y agroindustriales desde bodegas y plantas proveedoras, lo cual, en términos logísticos y operativos, representa mas del 50% de los costos.

- **Procesamiento y transformación industrial**

Producción de bioproductos a partir de biomasa mediante procesos de upcycling.

- **Mantenimiento de equipos e infraestructura**

Gestión operativa de planta y líneas de producción.

- **Gestión de calidad y trazabilidad**

Control interno de procesos y seguimiento de productos con registro de reclamos.

- **Atención comercial y servicio postventa**

- **Innovación y desarrollo**

Inversión en nuevas tecnologías, diversificación de productos y expansión de mercados sustentable

- **Comercialización y marketing**

#### **SOCIOS CLAVE:**

- Bodegas y empresas agroindustriales

- Universidades e institutos de investigación

- Cooperativas y gobierno provincial o nacional

- Empresas logísticas o distribuidoras

- Municipios

#### **ESTRUCTURA DE COSTOS:**

- Logística de recolección de biomasa (>50% costos totales)

- Costos operativos de la planta (energía, mantenimiento)

- Costos de personal

- Mantenimiento de equipos

- Inversión en I+D

- Inversiones en mantenimiento y modernización de la infraestructura

- Costos de certificaciones o auditorías de calidad



## Modelo de Negocio

Socios clave	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección y acopio de biomasa</li> <li>• Procesamiento y transformación industrial</li> <li>• Mantenimiento de equipos e infraestructura</li> <li>• Gestión de calidad y trazabilidad</li> <li>• Atención comercial y servicio postventa</li> <li>• Innovación y desarrollo</li> <li>• Comercialización y marketing</li> </ul> <b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura industrial consolidada</li> <li>• Biomasa residual de más de 600 bodegas</li> <li>• Capital humano especializado</li> <li>• Vínculos con instituciones clave</li> <li>• Habilidades ambientales y sanitarias</li> <li>• Infraestructura logística</li> <li>• Know-how técnico consolidado</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación de residuos en bioproductos de alto valor (upcycling)</li> <li>• Soluciones sustentables y trazables que contribuyen activamente a los objetivos de sostenibilidad</li> <li>• Métricas ESG para clientes</li> <li>• Continuidad y calidad en el suministro</li> <li>• Gestión confiable de residuos industriales</li> <li>• Personalización y asistencia técnica.</li> </ul>	<b>Relaciones con clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas Atención personalizada con asistencia técnica</li> <li>• Asesoramiento sobre valorización de residuos</li> <li>• Trazabilidad y seguimiento postventa</li> <li>• Desarrollo conjunto de productos circulares</li> <li>• Respuesta rápida a consultas o reclamos</li> <li>• Fidelización a largo plazo como socio estratégico</li> </ul> <b>Canales</b> <p><b>Proveedores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas periódicas a bodegas y agroindustrias.</li> <li>• Llamadas telefónicas.</li> <li>• Plataformas digitales de coordinación logística.</li> </ul> <p><b>Clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas comerciales.</li> <li>• Comunicación por WhatsApp, teléfono, email y sitio web.</li> <li>• Uso de un CRM en desarrollo para gestión de relaciones.</li> <li>• Encuestas y herramientas de experiencia del cliente (CX).</li> </ul> <p><b>Distribución:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte propio o terciarizado, según destino.</li> <li>• Almacenamiento de productos terminados en planta</li> </ul>	<b>Segmentos de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria alimentaria</li> <li>• Industria farmacéutica y nutracéutica</li> <li>• Industria cosmética</li> <li>• Industria agrícola</li> <li>• Industria química y energética</li> <li>• Industrias manufactureras e industriales</li> </ul>
	<b>Estructura de costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística de recolección de biomasa (&gt;50% costos totales)</li> <li>• Costos operativos de la planta (energía, mantenimiento)</li> <li>• Costos de personal</li> <li>• Mantenimiento de equipos</li> <li>• Inversión en I+D</li> <li>• Inversiones en mantenimiento y modernización de la infraestructura</li> <li>• Costos de certificaciones o auditorías de calidad.</li> </ul>		<b>Fuentes de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos generados por la comercialización de 12 bioproductos derivados del upcycling, con una red de 315 clientes locales y 26 internacionales.</li> <li>• El ácido tartárico, el alcohol vínico y el aceite de pepita de uva son los productos con mayor valor agregado y rentabilidad.</li> <li>• Ingresos por servicios a terceros de secado, extracción, almacenamiento y valorización de residuos orgánicos industriales.</li> </ul>	



### 3.3 Análisis FODA

En función de las fortalezas y debilidades de la empresa, buscamos que oportunidades se encuentren presentes en la provincia para aprovechar sus fortalezas y mitigar debilidades. Como también cuáles son las amenazas del contexto y propusimos las siguientes estrategias:

MODELO DE NEGOCIO DE DERVINSA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo circular probado con 88 años de experiencia</li><li>• Capacidad técnica e industrial consolidada</li><li>• Cuentan con certificaciones ISO 9001;14001; 22.000; 45001 - HACCP 323. Le permiten operar con altos estándares de calidad, seguridad, sostenibilidad e inocuidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia del 85% en biomasas vitivinícolas</li><li>• Acceso limitado al financiamiento</li><li>• Necesidad de modernizar algunas infraestructuras.</li></ul>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"><li>• La tendencia hacia la economía circular y la sostenibilidad está ganando impulso en Mendoza.</li><li>• Mendoza genera grandes volúmenes de orujos, poda, residuos vitivinícolas y frutícolas.</li><li>• Eliminación de retenciones (4,5%) a ácido tartárico, ácido metatartárico y cremor tártaro. Representa un alivio fiscal de más de \$400 millones anuales para el sector.</li><li>• Nuevo Plan Estratégico de Sostenibilidad (PES) 2025 en Mendoza exige a empresas medir y gestionar GEI, promueve financiamiento verde y tecnologías limpias, y mejora la competitividad global</li></ul>	Aprovechar el modelo circular consolidado, la experiencia técnica e industrial de Dervinsa y sus certificaciones internacionales para ofrecer servicios de valorización de residuos y gestión de emisiones GEI a otras empresas de Mendoza. Esto permitirá capitalizar el impulso provincial hacia la sostenibilidad, el acceso a financiamiento verde y la abundancia de biomasas regionales, posicionando a la empresa como referente en soluciones circulares.	Podría superar su dependencia de la industria vitivincola incorporando otras materias primas. Podría acceder al financiamiento a través de los planes que propone el gobierno.



<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>En los últimos años, la vitivinicultura argentina ha enfrentado una caída sostenida en el consumo interno, lo que ha llevado a una disminución en la producción y al cierre de numerosas bodegas, especialmente las de menor escala.</li></ul>	<p>Su principal amenaza es la baja en el consumo del vino lo que lleva a menor materia prima. Podría utilizar su tecnología y estándares para diversificarse.</p>	<p>Debe contrarrestar su dependencia de los desechos vínicos para ser menos vulnerable a la baja en su consumo.</p>

#### 4. Conclusiones diagnóstico

El diagnóstico integral de DERVINSA revela una empresa sólida con un modelo de negocio exitoso pero con oportunidades significativas de crecimiento y optimización. La principal limitación identificada es la dependencia excesiva de biomasas vitivinícolas, que aunque representa una ventaja competitiva establecida, restringe el potencial de escalamiento y genera vulnerabilidad ante variaciones sectoriales.

La empresa se encuentra en una posición privilegiada para capitalizar las tendencias globales hacia la sostenibilidad y la economía circular, contando con la experiencia, infraestructura y reputación necesarias para liderar la transformación del sector. Diagnóstico

El diagnóstico integral de DervinSA evidencia una posición sólida dentro de la bioeconomía circular, sustentada en un modelo de negocio probado y en una consolidada capacidad técnica e industrial, que le ha permitido generar valor tanto económico como ambiental. La empresa ha logrado establecer una red estable de proveedores y clientes, garantizando la continuidad de su operación y fortaleciendo su reputación sectorial. Además, mantiene vínculos activos con instituciones clave como universidades, cooperativas y organismos gubernamentales, lo que contribuye al fortalecimiento de sus capacidades técnicas y operativas.

Sin embargo, el diagnóstico revela que enfrenta desafíos estructurales que limitan su potencial de crecimiento. Su alta dependencia de biomasas vitivinícolas representa un riesgo ante fluctuaciones del sector, afectando su capacidad de expansión y diversificación. Además, la infraestructura actual requiere modernización para optimizar la eficiencia operativa, especialmente en el uso de energía y procesos productivos.

Si bien la biomasa posee un bajo costo de adquisición al tratarse de residuos de terceros, su manipulación, transporte y acondicionamiento implican desafíos logísticos y operativos que representan más del 50% de los costos totales, lo cual impacta significativamente en la rentabilidad y eficiencia general del sistema productivo.



Asimismo, una de las debilidades detectadas en el diagnóstico es la antigüedad de los sistemas de vinculación con proveedores y clientes. Actualmente, DervinSA sostiene una estrategia basada en visitas presenciales, comunicaciones telefónicas, correo electrónico y el uso de WhatsApp, lo que, si bien ha sido funcional, resulta limitado frente a las exigencias actuales de trazabilidad, eficiencia y análisis de datos. La empresa reconoce esta limitación y se encuentra desarrollando un sistema de gestión de relaciones (CRM) que, complementado con encuestas y herramientas de experiencia del cliente (CX), fortalecen la fidelización y adaptación a nuevas demandas del mercado.

Mendoza, por su marcado perfil agroindustrial, ofrece una amplia disponibilidad de residuos orgánicos como orujos, restos de poda y desechos vitivinícolas y frutícolas. Esta abundancia de biomasa amplía significativamente la oferta potencial de materia prima para DervinSA, fortaleciendo sus posibilidades de crecimiento y diversificación productiva.

A esto se suma la reciente eliminación de las retenciones del 4,5% a productos clave como el ácido tartárico, el ácido metatartárico y el cremor tártaro, lo que representa un alivio fiscal de más de \$400 millones anuales para el sector. Este cambio normativo configura un nuevo escenario favorable para las exportaciones, al mejorar la competitividad de la empresa en los mercados internacionales.

Por otro lado, persisten barreras como el acceso limitado al financiamiento y la volatilidad económica, factores que restringen la capacidad de inversión y la incorporación de nuevas tecnologías. No obstante, el contexto actual presenta oportunidades relevantes, impulsadas por el creciente interés en productos sostenibles y el respaldo de políticas públicas orientadas a la economía circular. En este sentido, el Plan Estratégico de Sostenibilidad lanzado por el Gobierno de Mendoza recientemente, establece la obligatoriedad de medir y gestionar emisiones de gases de efecto invernadero con estándares internacionales, al tiempo que promueve el acceso a financiamiento verde y la adopción de tecnologías limpias. Esta política refuerza el impulso hacia prácticas sostenibles y mejora la competitividad en el mercado global de empresas como DervinSA, cuyo modelo de negocio se basa en la economía circular y la valorización de residuos.

La empresa se encuentra en un punto clave para consolidar su liderazgo, equilibrando sus fortalezas con estrategias que le permitan mitigar riesgos y potenciar su competitividad en mercados nacionales e internacionales.

#### 4. Propuesta de valor

Con el objetivo de fortalecer su sustentabilidad operativa y su impacto ambiental positivo, proponemos que DERVINSA evolucione hacia un modelo de negocio basado en la economía circular ampliada. En lugar de limitarse a la industria vitivinícola, la empresa puede posicionarse como un centro de valorización de biomasa residual regional, brindando soluciones a distintas industrias que buscan gestionar responsablemente sus residuos orgánicos.



## OBJETIVOS

- Mejorar la comunicación y el vínculo con los clientes actuales y potenciales para consolidar relaciones comerciales sostenibles y fomentar nuevas oportunidades de negocio.
- Reducir la dependencia de biomasas vitivinícolas del 85% actual al 60% en los próximos 3 años.
- Optimizar la eficiencia energética utilizando las nuevas biomasas como fuente de energía renovable, cerrando completamente el ciclo de autosuficiencia energética.
- Aumentar las exportaciones de productos derivados vínicos y bioproductos en los próximos dos años, aprovechando las políticas actuales de incentivo a la exportación para economías regionales sustentables, impulsadas por el Estado.
- Acceder a financiamiento institucional y beneficios económicos a través de la participación activa en programas provinciales de economía circular.

## ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Fortalecer alianzas existentes y generar nuevos convenios con municipalidades, empresas agroindustriales y entes públicos para asegurar el suministro de biomasa alternativa (como poda urbana, residuos de cosecha o descartes frutihortícolas)
- Finalizar e implementar el CRM, integrando todos los canales actuales (WhatsApp, email, teléfono, sitio web) en una plataforma unificada que mejore la comunicación, el seguimiento comercial y la gestión eficiente de clientes actuales y potenciales.
- Construcción de planta de gasificación para reducir el consumo energético proveniente de la red, fomentando por un lado la sostenibilidad y por el otro, reduciendo gastos significativos para la empresa.
- Impulsar campañas de posicionamiento como referente en bioeconomía circular regional, mediante la participación activa en redes, eventos y convocatorias vinculadas a la sostenibilidad e innovación.
- Fortalecer presencia en ferias internacionales del sector bioindustrial.
- Buscar activamente financiamiento de organismos públicos (como FONTAR, programas del Ministerio de Ambiente o de Economía Circular de Mendoza), aprovechando no solo el perfil sustentable ya consolidado de DERVINSA, sino especialmente su potencial para convertirse en una empresa modelo de economía circular a nivel regional. Estos fondos permitirán realizar inversiones clave para ampliar su capacidad productiva y tecnológica.
- Ofrecer paquetes integrales para empresas que buscan ser más sostenibles, ayudándolas a certificar, trazar sus procesos, gestionar sus emisiones y compensar su huella de carbono

## CONCLUSIÓN

DERVINSA se encuentra en un punto de inflexión estratégico. En un escenario donde la sostenibilidad se ha transformado en un requisito indispensable, la empresa tiene la oportunidad de aprovechar su conocimiento técnico, su experiencia industrial y su



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**INGENIERÍA**

trayectoria en economía circular para consolidarse como una plataforma de soluciones circulares de referencia en la región.

Más allá de sus bioproductos de alto valor, DERVINSA está en condiciones de brindar servicios integrales de gestión de residuos, asesoramiento técnico y valorización de biomasa, generando impacto ambiental positivo y nuevas oportunidades de negocio. Esta evolución posiciona a la empresa no solo como proveedora de insumos sostenibles, sino como aliada estratégica en la transición hacia una bioeconomía regenerativa, inclusiva y descentralizada.