



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

\*\*\*

Plan de Marketing Estratégico  
Empresa Valentín Chiappa

**Licenciatura en Comercialización  
Luciana Olocco /MKT 969  
Marzo 2011**

**Plan de Marketing Estratégico  
Consolidación de la empresa Valentín Chiappa.**

VALENTIN  
CHIAPPA



Año 2011

## Resumen

El presente Plan de Marketing Estratégico tiene como meta la definición y solución de la problemática que presenta la empresa Valentín Chiappa S.R.L, encargada de la elaboración y comercialización de vinos. La misma se traduce en la ausencia de una planificación madura y formal acorde a su mercado. El objetivo general que engloba al proyecto es buscar la consolidación y el posicionamiento de la marca en Córdoba con competitividad y eficacia. Para lo anterior se comienza con una breve introducción de la historia de la firma desde su inicio hasta la actualidad. A continuación se desarrolla un análisis del contexto externo como así también un análisis del contexto interno, donde se destacan conceptos como atributos del producto, ciclo de vida del producto, canales de distribución, de ventas y pronóstico de la demanda entre otros. La metodología utilizada se plantea en dos etapas, la primera a través de una investigación exploratoria y la segunda a través de una investigación descriptiva. Ambas combinadas brindan la plataforma necesaria para comprender la naturaleza del problema y con ello el acceso a una posible solución. Posteriormente se hace la revisión de todos los conceptos expuestos derivando en un diagnóstico.

Por último, se elabora una propuesta de acción que tiene como objetivo dar solución a su problemática. La misma tiene en cuenta todas las variables anteriormente descritas. En resumidas cuentas la estrategia y el plan de acción para hacer más rentable la empresa.

## Abstrac

The goal of this Strategic Marketing Plan is to define and solve the problems of Valentín Chiappa, a company that produces and commercializes wines. Such problems are the absence of a mature planning corresponding to its market. The general objective of the project is to look for the consolidation and positioning of the brand "Valentin Chiappa" with competitiveness and efficacy. For the aforementioned, a brief introduction of the history of the brand, from its beginnings to its current state, is presented. Next, both the external and internal contexts are analyzed, highlighting concepts such as quality and life-cycle of the product, distribution and sales channels, demand forecast, among others. The methodology used is explained in two stages: the first one through an exploratory research; the second one through a descriptive research. Both of them provide the necessary platform to understand the nature of the problem and, thus, the access to a possible solution. Subsequently, a revision of all the exposed concepts is made, reaching a diagnosis. Finally, considering all of the aforementioned variables, a proposal is offered; it is the strategy and action plan to make the company profitable.

## Índice

1. Resumen y Abstrac.....	3
2. Formulario descriptivo del TFG.....	4
3. Presentación del Proyecto .....	8
3.1. Introducción .....	9
3.2. Objetivos del TFG .....	10
3.3. Marco teorico .....	11
3.4. Metodología .....	15
4. Análisis de los contextos .....	16
4.1. Análisis del contexto externo .....	17
4.1.1. Análisis del macro-entorno .....	17
4.1.2. Naturaleza del Mercado .....	23
4.1.3. Estructura del Mercado.....	34
4.2. Análisis del contexto Interno.....	45
4.2.1. Objetivos Actuales .....	46
4.2.2. Funciones y Responsabilidades .....	46
4.2.3. Conocimientos y atributos del producto en general.....	48
4.2.4. Familia de vinos Valentín Chiappa.....	49
4.2.5. Ciclo de vida del Producto .....	49
4.2.6. Comunicación desde la empresa.....	50
4.2.7. Relación precio calidad.....	50
4.2.8. Distribución.....	51
4.2.9. Análisis de los canales de distribución de Valentín Chiappa.....	52
4.2.10. Análisis de Venta .....	53
4.2.11. Elasticidad precio de la demanda.....	53
4.2.12. Análisis de precio del sector .....	42
4.2.13. Pronóstico de la demanda:.....	55
5. Diagnóstico: .....	56
5.1. Análisis DAFO.....	57
5.2. Impacto del DAFO.....	58
5.3. Conclusiones DAFO .....	59
6. Propuesta.....	64
6.1. Decisiones Estratégica de Marketing .....	65
6.1.1. Objetivos.....	65
6.1.2. Estrategias .....	66
6.2. Cuadro estratégico (objetivos, estrategias y programas) .....	69
5. Programas de Acción .....	70
5.1 Programa de acción número 1 .....	72
5.2 Programa de acción número 2 .....	74
5.3 Programa de acción número 3 .....	80
5.4 Programa de acción número 4 .....	84
5.5 Programa de acción número 5 .....	87
5.6 Programa de acción número 6 .....	75

5.8 Programa de acción número 7.....	90
5.8 Programa de acción número 8 .....	96
6. Cronograma:.....	97
7. Presupuesto:.....	99
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	100
9. Bibliografías y fuentes consultadas: .....	102
10. Anexos 1 .....	103
11. Anexos 2 .....	105
12. Anexo 3 .....	106

## Índice de Tablas

TABLA 1: Segmentación por clase.....	31
TABLA 2: Segmentación por nivel socio-económico.....	31
TABLA 3: Segmentación por franja etárea.....	31
TABLA 4: Segmentación por género.....	31
TABLA 5: Segmentación por zona.....	32
TABLA 6: Superficie plantada con variedades de uva para vinificar.....	36
TABLA 7: Principales competidores.....	41
TABLA 8: Precios Valentín Chiappa.....	54
TABLA 9: Matriz de impacto.....	58

## **Dedicatoria**

Les dedico este trabajo final de grado con gratitud y amor a mis padres Osvaldo y Laly por brindarme la posibilidad de formarme en una carrera y por sobre todas las cosas darme alas, su cariño y confianza.

## **Agradecimientos**

Por favor, tomen una copa de vino y acompáñenme a brindar por todas las personas que contribuyeron directa o indirectamente en la elaboración de este trabajo.

A los expertos en vino por despertar en mi un gran interés y que compartieron con gentileza sus conocimientos.

A los especialistas en economía que me brindaron las herramientas necesarias y su visión sobre las cosas.

Salud a la familia y a los amigos por los gratos momentos compartidos en ronda.

Salud a los profesores, Andrea y Susana, por su calidez y cordialidad.

Salud al poeta que inspira, da forma y pinta mis escritos.

Este último, a tu salud mi amor, por tu música y por compartir muchos vinos maravillosos durante el camino recorrido.

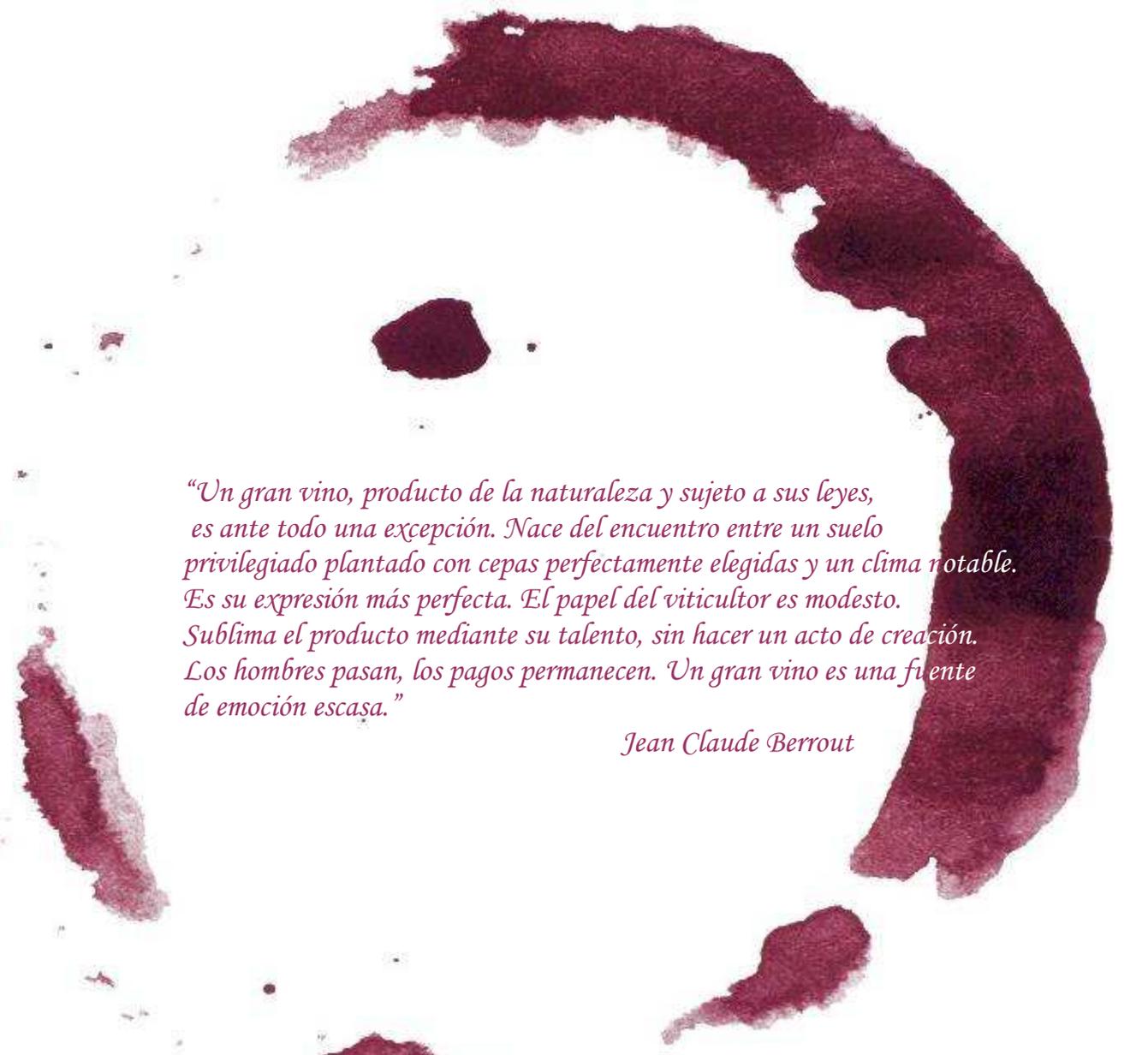
## Presentación del proyecto

Introducción

Objetivos del proyecto

Marco Teórico

Metodología



*“Un gran vino, producto de la naturaleza y sujeto a sus leyes, es ante todo una excepción. Nace del encuentro entre un suelo privilegiado plantado con cepas perfectamente elegidas y un clima notable. Es su expresión más perfecta. El papel del viticultor es modesto. Sublima el producto mediante su talento, sin hacer un acto de creación. Los hombres pasan, los pagos permanecen. Un gran vino es una fuente de emoción escasa.”*

*Jean Claude Berrout*

## Introducción:

El presente trabajo final tiene como propósito fundamental realizar un Plan de Marketing Estratégico para la firma Valentín Chiappa.

Valentín Chiappa, es una empresa cordobesa perteneciente al grupo LMI S.A, dedicada a la producción y comercialización de vino. Su mosto (jugo) es elaborado y fraccionado en bodega ubicada en Luján de Cuyo, Mendoza.

Desde el año 2005 a la fecha, Valentín Chiappa ha concentrado su comercialización hacia el mercado exterior, siendo México y Brasil sus principales compradores. Desde el mes de octubre del año 2008, la empresa tomó la decisión de comercializar los productos en el mercado nacional, comenzando por la provincia de Córdoba, más precisamente por su ciudad capital. Inmediatamente se sumó la ciudad de Rosario y la ciudad de Buenos Aires.

Mientras tanto, la firma sigue manteniendo importantes contratos con productores locales que tienen sus viñedos en las mejores zonas de alta montaña en Mendoza, de allí se obtienen las uvas que luego son procesadas en la bodega La Madrid, bajo el asesoramiento y dirección de los enólogos Sergio Yanardi\* y Pablo Durigutti\*.

De la mano de sus profesionales, Valentín Chiappa es una empresa que sigue apostando a la comercialización en los mercados más exigentes. Actualmente Valentín Chiappa, continúa creciendo en la producción de sus vinos finos y prepara para el año 2012, el lanzamiento de su Valentín Chiappa Malbec Gran Reserva.

Desde su inicio hasta la actualidad la firma ha demostrado un crecimiento de ventas a nivel nacional favorable, sin embargo su problemática actual se traduce en la falta de planificación empresarial, ausencia de un encuadre respecto de sus acciones comerciales en relación a su visión conforme a un plan formal y organizado. Falta afianzar y adaptar las estrategias de comercialización para que resulten ejecutables y coherentes con el mercado. En síntesis, el planteamiento del problema es la ausencia de una planificación madura y formal acorde a su mercado.

Por último, el presente Plan de Marketing Estratégico trabajará con planes y acciones dirigidos a consolidar la posición de la empresa en el mercado con objetivos no solo de aumentar el volumen de venta, sino también con la meta de generar relaciones duraderas con sus clientes actuales y los potenciales.

\* Sergio Yanardi: Enólogo formado en Mendoza desde 1995, trabajó en bodegas de primera línea como Vita sur Do Brasil, Altos las Hormigas y Mendoza Vineyards, asesorado por Héctor Durigutti y Richard Bonvin. Hizo una especialización de vinos tintos en USA. Grupo Kendall Jackson - Bodega Cardinale en Napa Valley y hoy exporta a través de su empresa vinos a Estados Unidos, México, Taiwán y China.

\* Pablo Durigutti: La conducción enológica está a cargo de Pablo Durigutti, un joven enólogo de Mendoza con gran proyección internacional. Se desarrolló profesionalmente durante varios años en la Bodega Rutini y trabajó en proyectos de bodegas boutique elaborando vinos de alta gama. Junto con su hermano Héctor es uno de los enólogos más reconocidos en Mendoza y un gran especialista en Malbec. Pablo posee un estilo de enología moderno en el cual predomina la fruta, el color intenso con marcada acidez y un perfecto balance de taninos.

## **Objetivos:**

### **Objetivo Generales del Proyecto:**

Diseñar un plan de Marketing Estratégico para consolidar y posicionar la marca en Córdoba, a fin de insertar los productos Valentín Chiappa con competitividad y eficacia.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar el entorno en que está inmersa la empresa.
- Analizar las características de la demanda, en términos de segmentos existentes, composición, procesos de compra, imagen y posicionamiento de marca en general y del producto en particular.
- Desarrollar un diagnóstico en el que se identifiquen las principales oportunidades y amenazas del mercado, así como las principales fortalezas y debilidades de la empresa.
- Definir objetivos, estrategias y planes de acción.

Para el desarrollo e implementación del siguiente plan estratégico de marketing se requieren como mínimo dos años con revisiones anuales contado a partir de Enero 2012.

## Marco Teórico:

A continuación, como marco teórico, se dieron a conocer los diferentes conceptos desde la disciplina del marketing que le dan sustento y respaldo al desarrollo del presente plan.

### Segmentación y Posicionamiento:

Tanto la segmentación como el posicionamiento son dos conceptos que recobrarán gran importancia en este trabajo y que además guardan una estrecha relación entre sí. Por un lado, según Schiffman y Kanuk en su libro “Comportamiento del consumidor”, nos dicen que la **segmentación** es un procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que poseen necesidades o características comunes. Estos segmentos son grupos homogéneos que comparten, por ejemplo, alguna característica o actitud en común frente a ciertas variables. Debido a esta semejanza dentro de cada grupo, se sabe que existe mucha probabilidad de que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. En otras palabras, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca de algún estímulo provocado por algún determinado producto específico, vendido a un determinado precio, distribuido de una forma en particular y promocionado de algún modo en especial.

Una vez identificado ese segmento, se introduce aquel concepto de **posicionamiento**<sup>1</sup> del que se dijo, guardaba una estrecha relación. Al reconocer ya el segmento, se plantea el problema de decidir la posición que desea la empresa ocupar en dicho grupo, es decir, elegir el posicionamiento para su marca o producto que tiene que ver con crear un lugar en la mente de nuestro consumidor donde se deposite el nombre de la marca y todo lo que ello implique. A pesar de ser ésta, una definición muy extendida aunque bastante ajustada y sencilla es muy clara a la hora de llevarla a la práctica. Ese lugar del que nos habla su definición se podría definir como la imagen percibida por los consumidores de determinada compañía en relación a la competencia. Por ende, el posicionamiento se convierte en una batalla de percepciones entre mi marca y la de mis competidores.

A su vez, vale la pena agregar algo más que puede servir para aclarar aún más este concepto y tiene que ver con la diferencia entre imagen y posicionamiento. La diferencia fundamental es que la imagen es como perciben los consumidores una marca, mientras que el posicionamiento es como perciben los consumidores esa marca frente a la competencia. En definitiva, es este último el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes. Una marca puede compartir atributos de imagen iguales a otras marcas, pero ese posicionamiento en la mente del consumidor será diferente a esa otra marca, siempre y cuando los esfuerzos y la información que se maneje surtan efecto para alcanzar tal cometido.

Desde una mirada microscópica, en cuanto al posicionamiento, se pueden pensar en tantos tipos como lo permita nuestra imaginación y nuestra capacidad para conocer las preferencias, comportamientos y actitudes de los consumidores.

Algunos de estos tipos entre otros, son los que en el presente plan se tendrá especial atención. Ellos son:

---

<sup>1</sup> Lambin, Jacques Jean. “Marketing Estratégico”, Esic Editorial 2003, pág. 312.

- Posicionamiento por atributo entre la relación precio/calidad<sup>2</sup>: el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.
- Posicionamiento según estilo de vida<sup>3</sup> o uso: el producto se posiciona según las costumbres, valores y hábitos de un determinado segmento.

### **Marketing Relacional:**

El Marketing Relacional<sup>4</sup>, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. El Marketing Relacional es, además, un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente.

En definitiva, el marketing relacional se refiere a la administración de todas las interacciones que puede tener un negocio y sus clientes, enfocándose en la optimización del ciclo de vida del cliente en su totalidad. Además se le suma una característica muy valorada en los tiempos que corren, que es como tal un término de la industria de la información que reúne metodologías, software y las capacidades de Internet para administrar de una manera eficiente y rentable las relaciones de un negocio con sus clientes. Así es como, en el presente plan de marketing, se intenta proponer al marketing relacional como medio o metodología para establecer relaciones fuertes a largo plazo ante la presencia de tantos competidores como es el mercado de los vinos.

Por otro lado, el marketing relacional también permite hacer publicidad más direccionada y personal. Para el consumidor, este tipo de comunicación le permite conocer las cualidades distintivas de los productos y ahorrar tiempo personal, ya que la información le llega directamente, sin tener que recogerla. Esto se conoce mejor con el nombre de **“la publicidad de respuesta”** del libro Marketing Estratégico: *“Consiste en un mensaje publicitario personalizado de una oferta, cuyo objetivo principal es generar una relación con el cliente potencial, fomentando una respuesta de éste para establecer una relación comercial.”* *“... este estilo de comunicación publicitaria está actualmente en gran expansión y se vincula directamente con el desarrollo del marketing interactivo”.*

Por último, se exponen cinco ejes fundamentales del marketing relacional. En primer lugar, la **percepción** que es la comprensión de los estímulos que percibirá el cliente, configurando nuestro marco de referencia. En segundo lugar los **sentimientos**, se refiere no sólo a los estados anímicos o de humor pasajeros sino también los emocionales ya que son más fuertes y se basan en la experiencia recorrida en la relación. En tercer lugar, la **acción** que tiene que ver con los estilos de vida y las conductas de los consumidores. Apple es un claro ejemplo a través del diseño de sus productos. La **relación**, es aquella que construimos con nuestra comunidad influenciada más allá de los clientes.

---

<sup>2</sup> <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>; extraído el día 14/11/09.

<sup>3</sup> Lambin, Jean Jacques. “Marketing Estratégico”. Esic Editorial 2003, pág. 314

<sup>4</sup> <http://www.tecnomcrm.com.ar/?gclid=CMLEjZrflk4CFQk75QodqVi0nA>; extraído el 14/11/09

Lo que el marketing relacional descarta es cualquier esfuerzo por invertir en campañas agresivas. Todo lo contrario, éste trata de generar experiencias distintas basadas en el profundo conocimiento de nuestros clientes de manera tal que defina la personalidad de nuestra marca, producto y campañas.

### **Marketing Viral:**

Bajo este epígrafe se encierra un concepto muy trascendental, que es el de las tecnologías de la información y de la comunicación. Estas permiten una relación permanente entre las empresas y los consumidores. La rápida aceptación de estas nuevas tecnologías permite que los usuarios adquieran conciencia de su poder como voces amplificadas en un entorno cada vez más común, el ciberespacio. Allí, los consumidores se dejan oír como seres sociales, como ciudadanos, como creadores de contenidos y como usuarios. En este sentido, no sólo responden a las comunicaciones iniciadas desde las empresas, sino que se están convirtiendo en parte activas del proceso de comunicación comercial.

La historia del “**boca en boca**” es tan antigua como la humanidad o los rumores y los chismes. En este sentido, no hay novedades con respecto a su mecanismo o sus motivaciones. Sin embargo, lo que lo convierte en algo totalmente diferente es la dimensión y la velocidad que adquiere gracias a las tecnologías. Uno de los más significativos que han contribuido al actual boca en boca aplicado al marketing es el rápido avance de los medios digitales, particularmente Internet y las tecnologías *peer-to-peer* (de igual a igual), chats, foros, programas de mensajería instantánea, blogs, redes sociales, etc., que permiten la difusión de los mensajes más rápidos y exponencialmente que nunca.

Según Silvia Sivera Bello<sup>5</sup> en su libro de Marketing Viral, el boca en boca lo define como boca a oreja y lo ve como: *“una parte importante de lo que comúnmente se llama búsqueda de la información externa y parece ser que cuanto más riesgo percibe el consumidor en la decisión de compra, es más probable que se vea expuesto al boca a oreja.”*

Por otro lado, la publicidad viral se refiere a la acción que la gente tiene de pasarse y compartir contenidos divertidos e interesantes. Esta técnica a menudo está patrocinada por una marca, que busca generar conocimiento de un producto o servicio. Los anuncios virales pueden adoptar diferentes formatos como en videoclips o juegos flash interactivo, imágenes e incluso textos. Por último, La popularidad creciente del marketing viral se debe a la facilidad de ejecución de la campaña, su coste relativamente bajo, (comparado con campañas de correo directo), buen “targeting”, y una tasa de respuesta alta y elevada. La principal ventaja de esta forma de marketing consiste en su capacidad de conseguir una gran cantidad de posibles clientes interesados, a un bajo costo.

### **Marketing vivencial/experiencial o sensorial:**

El marketing vivencial o de experiencia<sup>6</sup> tiene que ver con involucrar al cliente en una experiencia singular cuyo objetivo es lograr la tan aspirada recordación de nuestra marca. En la actualidad se está presenciando el amanecer de una nueva forma de entender y hacer marketing. Al mundo de lo racional, de los servicios y del one to one<sup>7</sup> se le añade un nuevo elemento: los sentidos. Y con ellos, un mundo de sentimientos y emociones que debe

---

<sup>5</sup> Publicitaria y profesora de los Estudios de Ciencias de la Información y la Comunicación de la Universidad Oberta de Catalunya.

<sup>6</sup> <http://aprendamarketing.blogspot.com>, extraído el día 14/11/09

<sup>7</sup> Personificación y marketing individualizado.

generar experiencias gratificantes. Este apela a los cinco sentidos, es un paso delicado pero potente a la llamada del subconsciente de los clientes y de nosotros mismos, tratando de darles lo mejor que desean ellos y darles lo mejor que tenemos. Se trata de ayudar a los clientes a que se encuentren a gusto y felices con nuestros productos, servicios y locales donde los atendemos.

Por lo tanto, el marketing vivencial tiene que ver con definir la personalidad de nuestros productos, servicios, locales, acorde con las expectativas de nuestros clientes. Un ejemplo de quienes practican el marketing experiencial es en la industria hotelera, sus administradores conocen las preferencias de sus huéspedes habituales sorprendiéndolos con disponerles los servicios o productos que estos con asiduidad eligen. En cuanto al marketing vivencial en los vinos, por ejemplo, su venta tiene que ver con saber vender placer, sabor, aromas, un territorio, un saber hacer, una historia o un grato momento.

En suma y como cierre a este marco teórico resulta ineludible empezar por recalcar casi que en carácter obligatorio, la necesidad de dividir al mercado en grupos según sus características. Cada uno de estos grupos o segmentos debe ser trabajado por separado ya que responden de manera diferente ante un mismo estímulo. Sin embargo, esto no termina de ser suficiente, si bien hay que poner en la mira los diferentes grupos para poder atender sus necesidades y expectativas con acierto, no se debe dejar de lado al competidor que como uno, éste también invierte en esfuerzo para llegar a atender las necesidades y expectativas de manera personalizada de un mismo mercado. Por ende, segmentar con agudo criterio sin perder de vista el accionar de la competencia debería ser más que una prioridad, las llaves para comenzar a planificar cualquier estrategia y acción de Marketing y por sobre todas las cosas crear la imagen y el posicionamiento deseado.

Por último, se advierte que en la articulación de todos estos conceptos: posicionamiento, imagen, marketing relacional, marketing viral y marketing vivencial, puestos en práctica no solo que se corresponden con inusitada coherencia entre sí y respecto al negocio de los vinos sino que también se deja ver en su simbiosis los potenciales resultados que se generarían a largo plazo para Valentín Chiappa. Dicho con otras palabras e incluyendo a la firma en la búsqueda de dichos desafíos se debería tener muy presente el tender relaciones con los clientes intercalando la experiencia y los sentidos con la conciencia de poseer un bien como lo es el vino con características particulares como el de ser un producto complaciente y abarcativo porque abraza a más de una actividad. Sin dudas se cumplirían con todas las expectativas y se renovarían continuamente.

## Metodología:

Para llevar adelante el presente Plan de Marketing se procedió a delinear y exponer el marco metodológico que le otorga conocimiento y rigurosidad al mismo.

En una primera etapa se llevó a cabo una **investigación exploratoria** de naturaleza cualitativa, la misma permitió sentar las bases para el posterior desarrollo del plan.

- **Datos secundarios:** Se buscaron artículos, informes, estadísticas acerca del consumo de bebidas en Argentina obtenidos de organismos oficiales, en especial sobre el consumo de vino en Córdoba capital. El objetivo fue conocer la cultura del vino, desde su producción hasta su comercialización; el mercado, su evolución en los últimos diez años y una introducción sobre el negocio de los vinos Argentinos. En éste caso, se trabajó específicamente con las siguientes fuentes de información: publicaciones especializadas, diarios vinculados al sector e informes económicos.
- **Entrevistas en profundidad:** Con los mismos fines que la técnica anterior, se entrevistó a personas de ambos sexos, en una franja etárea entre los 25 y 50 años, de clase media típica de la ciudad de Córdoba, sobre hábitos, preferencias y costumbres respecto al vino y la comida. Se indagó sobre cuestiones específicas como ser la toma de decisión a la hora de elegir un vino. Por otro lado se realizaron entrevistas a los integrantes de la firma tanto al director como a sus empleados.

En una segunda etapa se efectuó una **investigación descriptiva** cuyo propósito principal consistió en describir las características de la población interesada. También se pretendió desentrañar en detalle sobre el quién, qué, cuándo, dónde y cómo del mercado y las acciones de los competidores.

Estos hallazgos descriptivos combinados con los datos recabados de la investigación exploratoria brindaron la plataforma necesaria para comprender la naturaleza del problema que presenta la firma y con ello brindar una posible solución.

## Análisis de los contextos

Análisis del Contexto Externo

Análisis del Contexto Interno



*“Un gran vino es aquel de características cualitativas de excepción, que provoca al degustador un inmenso placer sensorial, imágenes de recuerdos, aromas evocadores o sensaciones nuevas de difícil definición. Es muy atractivo en su color y matices, es complejo y casi indescriptible en sus infinitos aromas, es goloso en sus sabores y es inolvidable en el tiempo.”*

*Es el resultado de un perfecto terruño, donde el viñador hace su abnegado trabajo con cariño paternal sobre las cepas y el bodeguero o enólogo hacen de sus uvas con sabiduría, un arte, el vino sublime.”*

*Pablo Morandé*

## Análisis del contexto externo:

En esta sección se encontrarán aquellos elementos no controlables que determinan el entorno, aspectos muy necesarios, por cierto, ya que da una idea bastante clara del marco en el que se desarrolla dicho mercado. El objetivo, por tanto, es descubrir y observar con detenimiento, las amenazas y oportunidades que presenta el mismo para controlar y responder de manera favorable impidiendo así que afecten al plan de marketing de la empresa.

---

### Análisis del macro-entorno:

A continuación se detallará el panorama argentino según cuatro variables: **el económico-político, natural, legal y tecnológico**, no sin antes explorar, brindando una aproximación general, sobre el lugar que ocupa la Argentina en el mundo, en relación a cambios que se han ido dando en la demanda del vino. Luego se describirá de forma objetiva las diferentes realidades como base para un diagnóstico necesario y para una adecuada planificación estratégica.

Desde mediados de la década de los 80 según estadísticas de la *Organización Internacional de la Viña y el vino (OIV)*, el consumo mundial de vinos se redujo en forma sostenida, pasando de 280 millones de hl. en 1984 a 220 millones de hl. en 1995. Los principales protagonistas de esta disminución fueron los países consumidores tradicionales que a la vez son productores de vino: Francia, Italia, España, Portugal y Argentina. Sin embargo, a partir de 1995, en estos países el consumo parece haberse estabilizado, en cambio, los países tradicionales del norte de Europa, tendieron a aumentar su consumo durante todo el período considerado y hasta la actualidad. Entre los principales factores de cambio se encuentran los siguientes:

- En los países tradicionales, se cambia el consumo de vino de mesa por vinos de mayor calidad. En los países de Europa del Norte y América del Norte se sustituye el aguardiente o la cerveza por vinos de calidad.

- Se redefine el concepto de vinos. Actualmente el consumidor agrega a sus preferencias, los vinos varietales como puede ser: Cabernet, Merlot, Syrah, Chardonnay y Sauvignon, provenientes principalmente de los países productores del Nuevo Mundo EE.UU., Australia, Chile, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Argentina.

- El aumento de la demanda de vino de calidad es muy fuerte en las gamas de precio intermedias correspondientes a los vinos denominados Premium y Superpremium en el mercado internacional. Este aumento se asocia con la aparición de un segmento de bebedores denominados aspiracionales representados por jóvenes profesionales, para los cuales el vino es un accesorio que adorna su estilo de vida urbano.

Son muchos los desafíos a los que se enfrenta la Industria Vitivinícola Argentina para dar respuesta a una demanda que se transforma con la misma orientación, tanto en el mercado externo como en el nacional. El Sector Vitivinícola Argentino viene convirtiéndose en sintonía con esos cambios, demostrando una capacidad y organización que le permitirá alcanzar mayores niveles de competitividad en el mundo en un futuro cercano.

Ahora bien, a la hora de analizar el **entorno económico** del país, éste necesariamente, fija la mirada en factores que afectan el poder de compra del consumidor como así también patrones de gasto, por ejemplo. Precisamente en este caso la inflación como el PIB son dos de las variables que más pueden influir en el nivel demandado de vino. El índice de inflación es muy común a todos los sectores económicos pertenecientes a un país, ya que determina el

poder adquisitivo del consumidor y con ello el nivel de gasto que tendrán. En la actualidad el país esta atravesando una situación muy particular con respecto a este tema, ya que el IPC está sufriendo diariamente un aumento constante, lo que desencadena un malestar en el consumidor afectando su capacidad de compra. Por ejemplo, en el período de enero a abril de 2010, el consumo per cápita fue de 11,8 litros (personas mayores de 18 años), lo que significó una baja del 5% con respecto al mismo período de 2009. Este retroceso, no sólo es explicado por los efectos de la crisis financiera, sino más bien por un fuerte aumento en los precios impulsados por la disminución en las cosechas. Según datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura, para la provincia de Mendoza, se espera una producción de 17.636.599 quintales, lo que representa una disminución de 3,33% con respecto al 2008. Según otras fuentes en referencia al sector, la fuerte caída en la cosecha de vid, y en consecuencia de la producción de vinos, estaría generando un volumen insuficiente para abastecer a la demanda interna. En consecuencia, el exceso de demanda presiona a la suba de precios, los que desde principio de año a la actualidad registran subas entre un 80% y 100%<sup>8</sup>.

A pesar del drástico decaimiento del consumo interno per cápita, la industria vitivinícola argentina creció a pasos agigantados durante las últimas décadas. Esa expansión se observó en vinos de alta gama pensados para el mercado externo y los sectores de nivel socioeconómico más altos, mientras que, la clase media y los segmentos de bajos recursos quedaron rezagados sintiéndose muy poco identificados con el producto y sus campañas. Un estudio realizado por el Fondo Vitivinícola Mendoza y el Group CCR<sup>9</sup>, señaló que el vino sigue siendo un producto masivo, de hecho el 60 % de la población lo consume, pero de ese total, el 75 % son personas de nivel socioeconómico alto.

Según el Banco Central en el reporte de inflación para el primer trimestre de 2011 la economía se expandirá un 6 % en el 2011. Se remarca que el PIB de la Nación creció de forma robusta en los últimos años, a pesar de la desaceleración vivida en el 2009, gracias a la fortaleza de la industria automotriz y de los sectores agrícolas y de la construcción. El informe también remarca que el nivel de actividad seguirá reflejando un mercado interno robusto favorecido por la mejora en las condiciones del mercado de trabajo y por el gasto social. El consumo privado será el mayor impulsor del crecimiento.

Otras de las dimensiones del análisis del entorno es el **natural**. Según la última estadística mundial de la Oficina Internacional de la Viña y del Vino (OIV), la Argentina es actualmente el quinto productor mundial de vinos después de Francia Italia, España y Estados Unidos y el sexto en términos de consumo per cápita. Es, por tanto, uno de los países del hemisferio Sur más reconocido como el mayor productor de los derivados de la vid. Nuestro país es el más importante después de Chile, Australia o Nueva Zelandia. Se destaca por sus estupendas tierras, variados climas y sus aguas, que conforman un conjunto de factores ideales para la producción de finos vinos con uvas de primer nivel.

Las principales regiones de cultivo son Cuyo y el Noroeste. Pero encontramos cultivos en todo el territorio, creciendo rápidamente la región patagónica.

El principal productor y mayor desarrollado centro es la Provincia de Mendoza: Capital Nacional del vino por excelencia. Aquí el clima y el terruño son ideales para el cultivo, y son fundamentales también las cristalinas aguas de deshielo con la que los cultivos son regados. Una de las zonas destacadas de Mendoza es la Región del Centro, donde la firma tiene su contrato con la bodega. Esta zona es muy prestigiosa por la calidad de sus vinos. Comprende

---

<sup>8</sup> <http://www.abeceb.com/> extraído 28/09/10

<sup>9</sup> *Compañía de investigación de mercado que brinda servicios de Investigación de Mercado con visión de negocio.*

los departamentos de Luján de Cuyo, Maipú, Guaymallén y Godoy Cruz. Sus suelos son muy aptos para el cultivo de la vid, francos a francos-arcillosos con bastante material grueso (grava<sup>10</sup> y canto rodado). Tienen muy buena permeabilidad y son pobres en materia orgánica y sin problemas de salinidad. La irrigación se realiza utilizando aguas del río Mendoza. En el departamento de Luján de Cuyo (donde se ubica, exactamente, la Bodega) la vid se cultiva en el pié del monte de los cordones montañosos, a más de 850 metros sobre el nivel del mar, en excelentes condiciones ecológicas. El clima es templado, variando de templado frío a templado cálido, según se avanza de sur a norte, propicia para permitir la óptima maduración de las uvas.

En cuanto al **Marco legal** se establecieron normas generales para la designación y presentación de vinos y bebidas espirituosas de origen vínico de la Argentina. También se dio indicación de procedencia y área geográfica, denominación de origen controlada, protección, las IP, IG y DOC, alcances y obligaciones, derechos, autoridad de aplicación, infracciones y sanciones.

*Sancionada el día 15 de Septiembre de 1999. "El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:*

#### **CAPITULO I: NORMAS GENERALES**

*ARTICULO 1º - La presente ley tiene por objeto establecer un sistema para el reconocimiento, protección y registro de los nombres geográficos argentinos, para designar el origen de los vinos y de las bebidas espirituosas de naturaleza vínica.*

*ARTICULO 2º - Con tal fin, se establecen las siguientes categorías de designaciones: Indicación de Procedencia (IP), Indicación Geográfica (IG) Denominación de Origen Controlada (DOC), función de las condiciones de uso que para cada una de ellas fija la presente ley..."<sup>11</sup>*

La norma más extendida es la denominación DOC que deriva directamente del terruño. Oficialmente nació en Francia con la idea de preservar la tipicidad de un vino según su origen y evitar así los fraudes. Bajo el control del Instituto Nacional de Denominación de Origen, se elaboró un decreto para cada denominación, el cual fija reglas precisas que todos los viticultores deben respetar, so pena de ser sancionados. Esta reglamentación se basa tanto en los límites del área de denominación y la elección de las cepas *\_obligatorias y autorizadas\_* como en los métodos de cultivo y vinificación: rendimiento por hectárea, porcentaje mínimo de azúcar en la uva, porcentajes mínimos y máximos de alcohol en el vino. Antes de comercializarse, todos los vinos DOC deben someterse a una degustación aprobatoria.

En América las leyes de denominación de origen tienden a ser, por lo general, mucho menos rígidas, y por lo tanto los viñateros y enólogos tienen una mayor posibilidad de experimentación.

Por último, se analiza el sector **tecnológico** ya que es de vital importancia para establecer cual es la situación en el mercado, siendo que es una potente fuente de ventaja competitiva<sup>12</sup>.

Desde principios de la década del 90, capitales nacionales acompañados por las inversiones extranjeras y favorecidas por la estabilidad de la moneda, los vitivinicultores argentinos mejoraron sus técnicas de elaboración así como también su calidad y su presentación. Asimismo, mejoraron las estructuras de comercialización y administración de las bodegas de

---

<sup>10</sup> rocas de tamaño comprendido entre 2 y 64 Mm.

<sup>11</sup> <http://www.inv.gov.ar/PDF/Legislacion/Ley25163.pdf> extraído 28/09/09

<sup>12</sup> Según Michael Porter, de acuerdo con el modelo de ventaja competitiva, las estrategias toman acciones ofensivas o defensivas para crear una acción defendible en una industria con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión.

mayor envergadura, apareciendo también bodegas pequeñas especializadas en vinos de alto precio. Todas estas mejoras de calidad permitieron el afianzamiento de los mecanismos para la exportación.

La tecnología con la que dispone la Argentina es similar a la utilizada por los principales países productores de vid. Durante estos últimos diez años las bodegas argentinas han invertido hasta 500 millones de dólares en mejorar sus instalaciones con nuevas técnicas y aparatología que hasta hoy permiten mejorar los procesos de producción del vino.

## Análisis de las Cinco fuerzas competitivas de Porter:

### -Poder negociador de los proveedores:

- Proveedores de materia prima (fincas): Los propietarios de las tierras y por ende de los frutos que producen las mismas, poseen un **bajo** poder negociador ya que la fijación de precios no depende de éstos sino de los bodegueros. La calidad de la uva y el volumen cosechado repercuten directamente en el costo de producción y también sobre la rentabilidad.
- Proveedores de proceso (bodegas): Los bodegueros poseen un **alto** poder negociador respecto a la producción de vino. El precio lo fijan las bodegas hasta el final. Incluso, marcan el precio de venta al restaurante y dan un descuento al distribuidor. Los demás insumos como ser: el corcho, la botella, la capsula, la caja y las etiquetas; con relación a estos, las bodegas se manejan a través de presupuestos y se les paga con financiación a 30, 60 y 90 días.
- Proveedor de insumos:

-botella: poder **medio**.

-corcho: poder **medio** (las bodegas están buscando maneras de cierre alternativas en función de sus gamas de producto)

-etiqueta: poder **bajo**.

-servicios Transporte: poder **bajo**.

**-Poder negociador de los compradores:** Los principales compradores de este producto son los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, porque aspiran a un mejor precio, a una mayor calidad y también a poder elegir entre diversas variedades de vinos. Poseen un **alto** poder negociador ya que pueden optar por una u otra marca si no se encuentran satisfechos. Otros compradores importantes son los hiper/supermercados, quienes realizan compras en grandes volúmenes, lo que le permite contar con un gran poder negociador, ya que son ellos quienes establecen los plazos de pago, distribución de espacios físicos, etc. Como consecuencia de esto, muchas veces las empresas, para tener presencia en estos comercios, deben adecuarse a dichas exigencias.

**-Productos sustitutos:** Todas aquellas que satisfacen la necesidad de beber. Sobretudo, en la actualidad, hay que considerar las nuevas bebidas que se suman como productos sanos. (Ejemplo: bebidas finamente gasificadas de la línea Ser y los termas en base a hierbas).

Por otro lado, el vino esta siendo una bebida de un estilo de vida elevado, con un vinculo estrecho con la alta cocina. Por lo general quienes gustan de la buena mesa prefieren hacerlo con un vino y consideran las demás bebidas como malos reemplazos. Sin embargo, otro grupo de consumidores pueden percibir a la cerveza o a las gaseosas como buenos sustitutos para el vino. En general, la competencia de los sustitutos tiende a ser de moderada a débil desde la perspectiva de que nada mejor que el vino para acompañar a la buena cocina que para la cerveza y las gaseosas podría ser difícil de emular.

**-Competidores potenciales** (amenazas de nuevos ingresantes). Nuevas bodegas que incorporan vinos finos, importadores, comercializadores como supermercados con marcas propias, grupos financieros, inversores de empresas de bebidas multinacionales. Para entrar al mercado se necesitan ciertos requisitos que son primordiales como ser, capital, acceso a materia prima, acceso a canales de distribución, tecnología tanto de producto, de proceso como de marketing y sobretodo atenerse a las regulaciones gubernamentales. Por todo esto se considera que las barreras de entrada son relativamente altas.

**-Competidores actuales:** La rivalidad entre los productores de vino puede caracterizarse como fuerte, feroz o intensa, tanto en lo doméstico como en lo internacional. Además, el predominio de unos pocos productores en Argentina intensifica aún más la competencia entre los vendedores. En el ámbito internacional, la competencia entre un número desconocido (pero grande) de productores parece ser importante en los principales mercados, en los que la costumbre de tomar vino es mayoritaria como lo es Argentina.

Por otra parte el costo de cambiar de marca de vino es muy bajo. Parece que es muy sencillo robarle los clientes al competidor o rival con implementar un plan de marketing enfocado y un producto de calidad.

### **Conclusiones de las Cinco fuerzas competitivas:**

En primer lugar, si bien las bodegas parecen ser las protagonistas en toda la cadena de abastecimiento, estableciendo el precio desde la uva hasta el último eslabón (el distribuidor), se evidencia al mismo tiempo una integración por parte del sector primario. En este caso aquellos que poseen pequeñas unidades económicas se enfrentan a la necesidad de asociarse en forma cooperativa buscando algún tipo de acuerdo (formales o informales) para poder sobrevivir. Como consecuencia se produce un equilibrio entre estas fuerzas contrapuestas.

Con otras palabras, es sabido que la integración vertical de los productores es positiva en el sentido que permite la llegada hasta el consumidor beneficiándose del valor agregado que se genera en cada etapa. Por otro lado, la integración horizontal permite enfrentar las fuerzas que provocan conductas monopólicas del sector. Por lo tanto, los productores al integrarse pueden acceder a una información mayor y más clara de los mercados y potenciar su oferta.

En cuanto al poder negociador de los proveedores de insumos existen muchos sustitutos y además todos ellos ofrecen financiamiento, por lo tanto no es una fuerza que preocupe.

En segundo lugar, si bien el poder negociador de los compradores se presenta como importante por todas las razones expuestas, para Valentín Chiappa la fuerza se diluye sutilmente en alguna medida ya que no está en sus objetivos insertarse y competir en grandes supermercados dentro del mercado interno. Como consecuencia no debe adecuarse a las exigencias de los mismos más sin embargo no puede pasar por alto la significativa multiplicación de marcas que surgieron en los últimos tiempos atendiendo iguales segmentos con el mismo producto.

En tercer lugar, la fuerza competitiva de los sustitutos se presenta como débil a moderada ya que en la actualidad los consumidores, en mayor medida, prefieren acompañar sus platos con vino.

En cuarto lugar, los competidores potenciales para estar en el sector de vinos tienen que pasar algunas barreras importantes como por ejemplo ser poseedores de un considerable capital,

tecnología y conocimientos técnicos. Aquí los capitales extranjeros se advierten como una amenaza para el resto.

En suma, el grado de competitividad que enfrenta Valentín Chiappa en el mercado de los vinos es bastante importante, debido a la gran cantidad de competidores y una latente amenaza de capitales extranjeros en el mercado doméstico. Sin embargo, para la empresa, la industria se presenta atractiva ya que se manifiestan nuevos y prometedores segmentos congruentes con el producto y el precio que ofrece Valentín Chiappa sus productos.

## Análisis del mercado

Dentro del marco de la **naturaleza del mercado**, el estudio del comportamiento del consumidor es interesante para aquellas organizaciones y empresas que operan en mercados saturados como lo es el vino. Un análisis del comportamiento del consumidor se hace necesario a fin de identificar diferentes segmentos de mercado con la intención de conocerlos, atender sus demandas, reaccionar ante variaciones en su entorno y así poder obtener resultados económicos más satisfactorios. A continuación se listará un tipo de segmentación, **por puntos de venta minorista** o bocas de distribución y un breve resumen de lo que acontece hoy con aquellas más sobresalientes.

- Mercados Chicos (almacenes de barrio tradicionales y de tipo boutique de delicatessen)
- Bares
- Restaurantes
- Supermercados
- Hipermercados
- Vinotecas

La situación económica general está marcando un reacomodamiento en los gastos de las empresas y el público. Los consumidores, como se dijo, están cambiando sus hábitos de compra. Éstos trasladan su consumo a vinos de menor precio, dejando un poco de lado a los de alta gama. Por esta razón, se aprecia un crecimiento en el segmento de vinos entre los 9\$ y 30\$, que, sin embargo no resignan calidad, buscándose la mejor ecuación precio-calidad.

Los pedidos en restaurantes y vinotecas han disminuido en un 20%<sup>13</sup> aproximadamente, concentrando su consumo, principalmente en los productos de alta rotación, deslizando las marcas no tan consumidas. Según Pedro Soraire, director de la bodega Del Fin del Mundo dijo que lo que se desprende de esta crisis son los cambios en el consumo del cliente, así como el lugar en donde va a ir a comprar el vino. "Lo que observamos es un cambio en el porcentaje de participación de los distintos canales; en este caso los supermercados tienen un porcentaje mayor, mientras que las vinotecas son las más afectadas. Y en algunos casos los restaurantes también están sufriendo la crisis". Además agrega en la nota: *"sin embargo, nosotros lo compensamos con la exportación de vinos de alta gama dada la excelente relación calidad/precio. En el mercado internacional los vinos argentinos tienen una oportunidad frente a la crisis económica debido a la sustitución de bienes"*.

En conclusión, frente a la incertidumbre que reina hoy en vinotecas, supermercados y restaurantes la estrategia es no estoquearse por el momento; y si lo tienen que hacer, únicamente estar dispuestos a invertir en añadas y vinos especiales. Por tanto, se decide trabajar con el día a día, pedir menor cantidad y repetir en menos tiempo el pedido si se necesita más mercadería. Principalmente esto se da en las líneas más económicas ya que en el caso de los vinos reserva, su stock se necesita hacer año a año para conservar las añadas, hacer la crianza y lograr la continuidad de los vinos de guarda.

---

<sup>13</sup> <http://www.aredelvino.com/articulo.php?num=18696> extraído 16/04/2009

Otra forma de segmentar el mercado es por **tipo de consumidor**: -conocedor,-aspiracional, nuevo bebedor de vino y bebedor tradicional de vino. Aquellos segmentos a los que hoy se le pone mucha atención ya sea en esfuerzos de marketing como en la elaboración y diseño de vinos jóvenes apunta, sobretodo, al aspiracional y los nuevos bebedores de vino.

- **Consumidor tradicional:** Toma vino como parte de su cultura. Consumidor adulto, encariñado con marcas históricas y con productos elaborados según patrones de consumo de los ´70 y los ´80.
- **Consumidor moderno e innovador:** Nuevo tipo de consumidor, en permanente evolución con conocimientos adquiridos según el progreso de la misma industria. Se caracteriza por ser ágil, dinámico, activo, curioso y entusiasta (consumidor que quiere aprender). Este nuevo consumidor promete muchas ganancias para las bodegas en estos tiempos.

Además de los segmentos descritos líneas anteriores, resulta demostrativo definir los restantes segmentos para conocer en detalle sus contrastes y diferencias.

El segmento de los conocedores es bastante estática. Lo representan personas maduras con un alto nivel de ingreso y criterios de selección estrictos. Su consumo se centra sobre todo en las gamas de Ultra Premium e Icono<sup>14</sup>. Están dispuestos a pagar mucho por un vino, pero sufren bajos riesgos en su elección debido al alto conocimiento que tienen sobre el producto. Por otro lado el segmento de los bebedores tradicionales está representado por personas con un alto nivel de consumo, donde el vino aparece como parte de su canasta alimenticia. Este segmento está asociado a las gamas de vino más básicas y están en franca decadencia pues su consumo de vino decrece. Este tipo de consumidor está sujeto a un bajo nivel de riesgo en comprar, pues no son muy exigentes en cuanto a la calidad del producto y si se equivocan en la elección, el precio que han pagado por envase es muy bajo.

#### **Nuevos segmentos:**

##### **Foodies<sup>15</sup>**

En primer lugar es un término en inglés informal para una clase particular de aficionados a la comida y la bebida. Los inventores del término son Paul Levy, Ann Barr y Mat Sloan.

Este término nació en Estados Unidos y en Europa para denominar a una persona joven con un marcado interés por la cocina el vino y la gastronomía en general. Hoy identificados en la Argentina.

A diferencia de otros conceptos similares como sibarita (aficionado al lujo y a los placeres refinados) o gourmet (catador y degustador refinado y entendido de la gastronomía), el foodie no es exclusivamente un consumidor de productos de alta gama. Por el contrario, es un buscador de rincones desconocidos para el gran público. No le interesa sólo lo mejor de la gastronomía; le interesa todo. Además, no tiene ningún vínculo profesional con el mundo de la comida y la bebida; es un amateur apasionado, que ama comer, cocinar y recibir gente en su casa.

El foodie es por ende un hombre o mujer de entre los 30 y 40 años, de clase media o media alta para quien comer es una aventura en sí misma. Además el perfil de este consumidor deja de lado cualquier otro placer y prioridad para comer como más le gusta y seguir yendo a las vinotecas para elegir sus vinos para el fin de semana.

---

<sup>14</sup> *Vino más caro del mercado*

<sup>15</sup> <http://www.layemadeltgusto.com>; extraído 05/05/2011

Algunas características finamente detectadas de este consumidor son por ejemplo la buena disposición que muestra a la hora de gastar en una buena experiencia gourmet. Por un plato exótico de autor esta preparado para gastar entre 150 y hasta 250 pesos. Por otro lado, su placer no termina con el plato únicamente. Al foodie le atrae la calidez del lugar y agradece la posibilidad de poder conversar con el chef que se acerca a la mesa, o de verlo trabajar en la cocina a la vista.

Otra característica a resaltar del foodie es que le gusta transitar los suburbios y va en busca de ellos, husmea su folclore y todo lo que de ello derive. Se advierte de este segmento una aguda inteligencia a la hora de elegir cuando y donde salir a comer. Estos salen durante la semana cuando hay menos gente en los restaurantes y por ende se garantiza una mejor atención. Los fines de semana, con más tiempo disponible, prefiere dedicarlos a hacer compras durante la mañana, cocinar a la tarde y recibir amigos en su casa por la noche.

Respecto a los vinos, el foodie sigue de cerca las recomendaciones de los enólogos, en busca de vinos que cuenten una historia personal y donde se vea la mano del enólogo, sin importar su etiqueta ni los puntajes que le puedan otorgar los medios especializados. Una vez que descubre el vino que le gusta, comienza a seguirle los pasos. Por otro lado, se sabe de su perspicacia en cuanto a la elección de los precios. A partir de los 50 pesos no encuentra sentido gastar. Sabe que debajo de ese rango de precios encontrará una buena variedad de vinos ricos. Con ellos se podrá dar el lujo de comentar y recomendar sus hallazgos en su círculo de amigos.

### **Las Mujeres**

En la actualidad se han derribado ciertos mitos populares mal fundados, como el que dice que el vino blanco es para las mujeres y el vino tinto para los hombres. Por el contrario, hoy las mujeres abren un abanico muy amplio entre sus gustos. El comportamiento de compra de este nuevo segmento es similar al consumo de los hombres, ya que los momentos de consumo se producen en similares situaciones y momentos, es decir, cenas de amigas, en restaurantes, eventos, etc. Hoy la mujer se preocupa por encontrar el vino que realmente haga la cena ideal, el que mejor acompañe las comidas y el que sea de su mayor agrado. Por último, existe la opinión de muchos expertos que afirman que las mujeres poseen mayores aptitudes y cualidades sensoriales en boca y nariz para descubrir los aromas y sabores del vino. Además la tendencia por parte de los expertos en la elaboración de vinos para este segmento es hacer vinos frutados, fresco, aromático, liviano, sin aristas, largo en boca y sobre todo, equilibrado.

## Radiografía de diferentes segmentos en Córdoba:

### Nuevo bebedor de vino



Este segmento se encuentra en una etapa de transición entre lo que es la vida de estudiante y el siguiente paso a ser profesional. Consume en supermercados chicos, conocidos como supermercados de barrio, también lo hace en despensas o almacenes. Sus horarios suelen ser muy distintos al común denominador del resto de las personas que no pertenecen a este grupo, por ende suele hacer uso de los Kioscos cuando el resto de las tiendas están cerradas para allí surtirse desde comida hasta productos para higiene. Estos consumidores por lo general planifican muy poco sus compras para el mes o la

semana. Su consumo es espontáneo, es decir, se detecta una necesidad y de ahí en más se sale a la búsqueda de satisfacerla sea el horario que sea. Están los que trabajan y reparten sus horas entre el estudio, el trabajo y el esparcimiento y los que no, solo estudian y se recrean. Su tiempo de distracción y vida social es por las noches en su mayoría. Córdoba les ofrece a partir del día miércoles en adelante bares o pubs para compartir “la cerveza con amigos”. Ésta junto al fernet encabezan su lista entre las más preferidas. Sin embargo, el vino comienza a formar parte de sus vidas en reuniones numerosas como ser los asados (donde se planifica y se va a comprar la carne junto con el vino evaluando sobre este último su relación precio-calidad) o bien en salidas íntimas, románticas en pareja en restaurantes o resto-bares que ofrezcan un clima agradable.

### Aspiracional



Este segmento ya cuenta con un pasar económico más rico y estable. Comienza a darse sus gustos y eleva a una categoría mayor sus elecciones de compra. Entre sus gustos y confort éste ya cuenta con la disponibilidad de un vehículo propio para transportarse, lo que hace que se amplíe su oferta a la hora de elegir donde recrearse. Además consumen electrónica de última generación, poseen celular (últimos modelos), laptops, televisión pantalla plana, sonido envolvente y de alta calidad,

etc. En cuanto a las salidas, los almuerzos y cenas pasan a ser una actividad muy habitual para este grupo de personas. Por lo general los almuerzos suelen ser por razones de trabajo y las cenas, entre otras, son las salidas de entretenimiento. Al contar con vehículo estos pueden considerar un gran abanico de ofertas sobre éste rubro. Los barrios elegidos por éste público son: General Paz, Alta Córdoba, Nueva Córdoba (calle Belgrano) y el Cerro de las Rosas. En cuanto al vino estos se muestran más inmiscuidos en el tema, eligen marca reconocida, vinos con origen e imagen, varietales o bi-varietales. En resumen, son aventureros y arriesgados para sus gustos y toman vino como demostración de su status social.

### **Conocedor**



Es un consumidor involucrado psicológicamente en el acto de compra de vino, educado en cuanto a los criterios a tener en consideración. Su nivel de vida es frecuentemente superior al del promedio. Están especialmente interesados por los vinos tintos, tienen en cuenta cuatro elementos de los que saben apreciar sus calidades y límites: el viñedo, las variedades, la región de origen y la

vinificación. Estos conocedores hacen de su relación con el vino un estilo de vida, impregnada de un cierto número de valores. Entre ellos, se encuentran ante todo la estima de sí mismos y la imagen que desean dar a su entorno. Pertenecen frecuentemente a clubes de aficionados del vino y son inscriptos en las listas de mail. Adoran compartir sus conocimientos con otros conocedores. Se puede considerar que el primer soporte de comunicación, para éste tipo de mercado, es a través de líderes de opinión y del boca en boca. Por último, para un conocedor, sus elecciones de vinos son señales de reconocimiento y de pertenencia a un grupo en el cual desean estar claramente identificados.

### **Bebedor tradicional de vino**

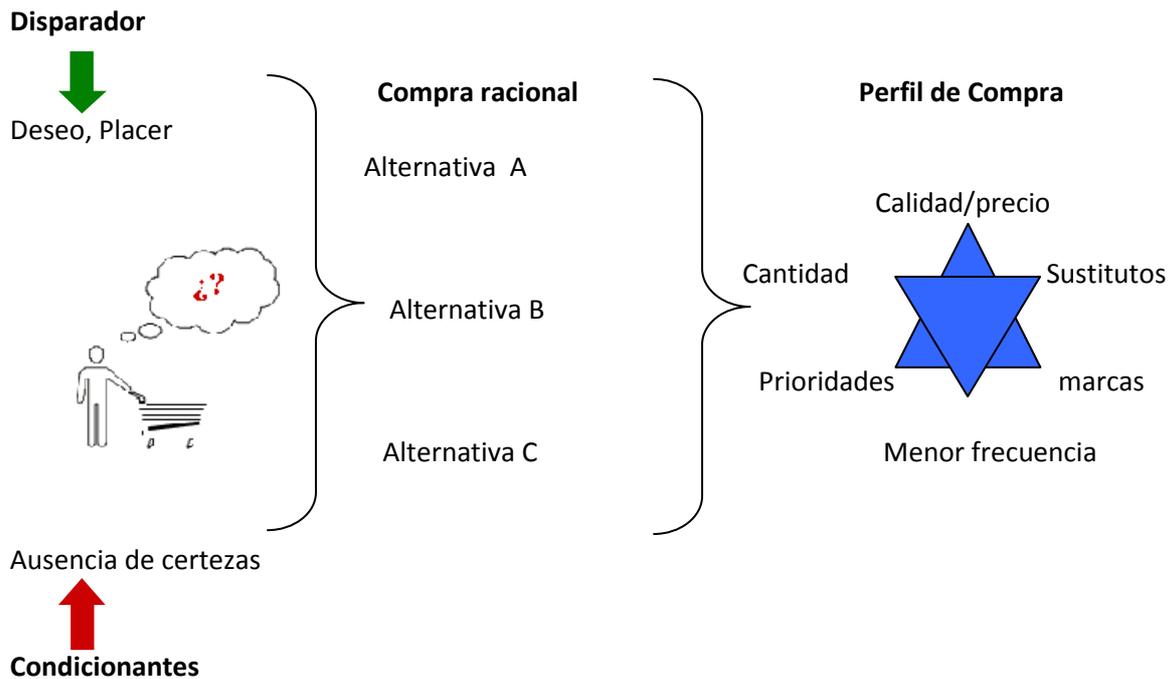


El tradicional consumidor de vino es aquel que consume a diario, por ende elige un vino barato que pueda acompañarlo en su almuerzo y su cena cada día. Las personas que consumen este vino son mayores de edad, por encima de los 50 años en adelante. Por lo general son los viejos

tomadores de vino, aquellos que se iniciaron con la damajuana o los vinos en caja, de consumo familiar. Este grupo pertenece a una clase social media-alta que vive en su mayoría en núcleos urbanos preferentemente en zonas barriales.



### Proceso de decisión de compra en la actualidad:



*Fuente: Adaptación propia*

El consumidor actual siente incertidumbre a la hora de elegir que comprar y esto aumenta particularmente cuando corren tiempos de crisis. El “riesgo percibido” es más intenso que en épocas menos turbulentas. A la hora de comprar se opta por aquella marca que reúna más atributos valorados. Sobre éstos se destacan como los más importantes, la relación precio-calidad, el rendimiento y el conocimiento de la marca, entre otros.

El consumidor hoy se desenvuelve eficientemente a razón de obtener algún beneficio extra de su compra y utiliza como herramientas de información las promociones, los descuentos por uso de tarjetas de débito/crédito, la compra por Internet o la consulta para ampliar el horizonte del mercado local. Compara las ofertas en distintos lugares de compra, se muestra “estar enterado” y “atento”.

Además frente a este escenario el consumidor no abandona la banda ancha o el uso del celular, bienes que permiten acceder a las redes de contacto social para así poder mantenerse comunicados y no quedar “fuera” del sistema.



### Hábitos:

Por lo general, según entrevistas realizadas, se prefiere comprar en supermercados por dos razones primordiales: Una porque se aprovecha comprar el vino conjuntamente con el resto de las compras de la semana o del mes en un mismo lugar (comodidad). La otra se debe a los grandes descuentos que ofrecen los supermercados en relación a vinos y sobretodo por la variedad que los mismos ofrecen.

De los resultados recabados de las entrevistas se deduce también que las compras en vinotecas o stores especializados, se manifiesta una eventual concurrencia a los mismos aunque va en crecimiento. Los consumidores lo hacen cuando tienen pensado hacer un regalo especial por lo que recibir asesoramiento pasa a ser prioritario.

Algunas preferencias sobre vinos que se obtuvieron de la entrevista son: dentro del rubro tinto, los varietales, sobretodo el Malbec y aquellos que tengan paso por madera (se los percibe como buenos aunque al mismo tiempo se reconoce que es una idea inculcada).

### Costumbres:

Dentro de las actividades libres que reportaron tener los entrevistados, todas tienen que ver con el entretenimiento, *“salir a comer con tu pareja o amigos, tomar un café, el asado de los domingos”*

Los rubros elegidos son: la gastronomía, el vino, disfrutar de la casa.

### Comportamiento de la demanda a nivel país

#### **\_Evolución de los segmentos en el mercado local:**

Una serie de informes sobre la actividad vitivinícola realizada por los especialistas de Agropuerto<sup>16</sup> evalúa las potencialidades del mercado doméstico. En éste se trabaja con ahínco para seguir consolidándose. El mismo representa uno de los más grandes del mundo en términos de consumo. Entre el 2007 y 2011 se espera un incremento del volumen demandado internamente de aproximadamente 10 % (de incluirse el aumento esperado en los precios, la suba total sería mucho mayor).

En las clases Alta y Media el consumo de vino en botella se posiciona en un 50 % en relación a los demás sustitutos según fuentes Delfos. En adelante, el futuro de este mercado pasará por atender la demanda de estos consumidores que buscan mayor calidad frente aquellos de menor exigencia como los vinos en caja y/o en damajuana que han decrecido en las preferencias de los consumidores los últimos años.

#### **\_La demanda: el rol de vino en el sector de las bebidas.**

Por un lado la cerveza y la gaseosa son las que mejor satisfacen los requerimientos simbólicos de los segmentos juveniles y adultos jóvenes: modernidad, juventud, versatilidad, diversión y gratificación.

Por otro lado, las aguas, los jugos y las bebidas en base a hierbas sin alcohol, son las que mejor satisfacen los requerimientos funcionales como ser quitar la sed, naturalidad y salubridad.

---

<sup>16</sup> Empresa de servicios de información y consultoría de gestión.



En el presente contexto de cambio de hábitos alimenticios, las bebidas que más han sustituido al vino en la mesa hogareña son las sin alcohol.

La cerveza no ha tenido un rol protagónico en la sustitución del vino en la mesa familiar, en cambio si lo ha tenido en los consumos realizados fuera del horario de comidas y en los extrahogareños.

El proceso de sustitución de bebidas, no es lineal. Todas las bebidas se sustituyen mutuamente entre sí, total o parcialmente, pero en esta dinámica, surgen ganadores y perdedores. Es así que en consumo hogareño, aumentó la cantidad de consumidores de jugos, de bebidas en base a hierbas, de agua mineral y de cerveza. Sin embargo, los cambios socioculturales de los últimos tiempos han establecido nuevas formas de comunicación y de socialización, que tienden al buen comer en buena compañía, al status, a lo orgánico, a lo especial y natural, características que se asocian a la imagen del vino.

Por otra parte, las estrategias de comercializar variedades y de segmentar el mercado según franjas de precios han permitido un mayor conocimiento por parte del consumidor, alentando aún más el consumo de vinos que satisfacen mejor la relación precio-calidad, característica ya observada en países emergentes como Estados Unidos.

### Comportamiento de la Demanda a nivel Córdoba

#### **\_La demanda de los vinos en Córdoba:**

Se realizó un estudio<sup>17</sup> sobre la demanda de vinos en la ciudad de Córdoba a cargo de la consultora Delfos durante el mes de mayo del 2004 y arrojó los siguientes resultados:

-El 67% de la población de la ciudad de Córdoba dijo que no consume vino. De las mujeres encuestadas, el porcentaje alcanza al 81% de la población y al 52% de los hombres. En el nivel socioeconómico alto, medio alto y medio típico, el porcentaje disminuye al 59%, 57%, 60 % respectivamente.

-De las personas que consumen vino, solo un 21% lo hace diariamente y el 45% consume únicamente los fines de semana. A mayor edad, el consumo diario de esta bebida asciende; de las personas que consumen vinos mayores de 65 años, el 55% lo hace diariamente.

-El 43% de los consumidores de vino consume una copa o vaso de vino por comida, el 25% dos copas o vasos.

-Del total de los encuestados que consume vinos, el 52% compra habitualmente en supermercados/hipermercados, el 30% compra en almacenes y sólo un 8% de cada cien personas lo compra en vinotecas. Cruzando las variables, lugar de compra y nivel socioeconómico se observa que en el nivel alto, medio alto y medio típico, 15 de cada cien compran vino en vinotecas.

-El 80% de la población consume habitualmente vino tinto. El 16% consume habitualmente vino blanco.

#### **\_Comportamiento sobre el consumo de los cordobeses:**

Los resultados de una investigación<sup>18</sup> de Delfos del año 2007, muestra que el 40% de la población consume vino regularmente, tres años atrás este indicador era del 33%. Del análisis según

---

<sup>17</sup> Población: Habitantes de la ciudad de Cba, mayores de 18 años. Muestreo probabilístico polietápico por conglomerado poblacionales estratificados según atributos de sexo, edad, nivel educativo. Confiabilidad del 95.5% y un +/- 3% de error muestral. Total de encuestados 500 casos. Encuesta directa, individual y domiciliaria.

<sup>18</sup> Encuestas sobre 500 casos domiciliarios en la Ciudad de Córdoba.



variables sociales, se infiere que el crecimiento en consumo estuvo impulsado por la clase media y por las mujeres. También se hace evidente “que el consumo de vino decrece a medida que se desciende en la escala social”.

	Año 2004	Año 2007	Crecimiento
Clase ALTA	42	49	17%
Clase MEDIA	30	42	40%
Clase BAJA	32	34	6%

Fuente: Estudio de Mercado, Consultoría Delfos 2007

Tabla 1

Respecto el año 2004, el consumo creció más en el segmento de clase media con un incremento marcado del 40%.

- Estructura Socioeconómica en Córdoba:

Segmento	Córdoba	Argentina
ABC 1	12%	11%
C2 C3	33%	35%
DE	55%	54%

Fuente: Asociación Argentina de Marketing

Tabla 2

- En cuanto a los intervalos etáreos, el cordobés toma más vino a medida que crece en edad.

Edad/calendario	Año 2004	Año 2007	Crecimiento
Jóvenes/ 18 a 29	25	31	24%
Adultos/ 30 a 49	37	41	11%
Mayores/más de 50	37	48	30%

Fuente: Estudio de Mercado, Consultoría Delfos 2007

Tabla 3

- En cuanto al género hubo un gran crecimiento del consumo en la mujer, donde respecto del 2004 se incrementó un 53%.

Sexo/calendario	Año 2004	Año 2007	Crecimiento
Hombres	48	52	8%
Mujeres	19	29	53%

Fuente: Estudio de Mercado, Consultoría Delfos 2007

Tabla 4



### **\_Mapa de consumo de la ciudad de Córdoba:**

El cuadrante **NorOeste** de la ciudad comprendido por barrios como el Cerro de las Rosas, Arguello y Marques de Sobremonte, es la zona donde más se consume vino. Un 45%. En segundo lugar aparecen los barrios del **SurEste**: San Vicente, Ferreyra, Jardín, Empalme, etc. donde el 41 por ciento de los vecinos consume vino habitualmente.

El resultado es menor en el **SurOeste**, donde en barrios como Villa Libertador, Comercial, Cabildo, el 37% dice consumir vino. Similar porcentaje se registra en el **NorEste** (Patricios, Mosconi, Yofre, Centro América, etc.).

zona/calendario	Año 2004	Año 2007	Crecimiento
NorOeste	31	45	45%
SurOeste	30	37	23%
NorEste	37	38	3%
SurEste	35	41	17%

*Fuente: Estudio de Mercado, Consultoría Delfos 2007*

*Tabla 5*

### **Consideraciones Finales:**

Como puntos a favor, el ya mencionado fenómeno a nivel mundial de abandonar el consumo de vinos de baja calidad y reemplazarlos por vinos finos, se ve fielmente reflejado en la situación actual del sector vitivinícola argentino favoreciendo a todos por igual.

Por otro lado, Argentina se encuentra en un proceso de transición en lo que al reposicionamiento de la imagen del vino frente al consumidor se refiere. Por suerte el sector vitivinícola argentino viene convirtiéndose en sintonía con esos cambios, demostrando capacidad y organización, permitiéndole alcanzar mayor competitividad en el mundo.

Se vislumbra un notable avance en la mayor atención hacia las preferencias, hábitos de consumo y necesidades del consumidor, lo que ha permitido que la nueva inclinación de la demanda encuentre en la oferta productos que cubren con sus expectativas. Las empresas encargadas de la comercialización monitorean en forma constante, y cada vez en mayor medida, la recepción que los productos encuentran en el público consumidor, a la vez que intentan nuevas formas de mantener e incorporar consumidores.

Los mayores consumidores de vinos se encuentran entre los 35 y 55 años. Los jóvenes prefieren los jugos, las gaseosas o la cerveza. Sin embargo, el cambio de hábito en la juventud pone de manifiesto la creación de vinos jóvenes, refrescantes, divertidos y sin complejos.

Resumiendo, los cambios de hábito y preferencias de consumo son causados por las siguientes razones:



La primera razón es el aumento de la demanda de calidad como se dijo antes. En los países que son consumidores tradicionales de vino se tiende a disminuir el consumo diario de vinos comunes y consumir vinos de calidad en ocasiones especiales o en comidas fuera del hogar. A mayores niveles de ingreso se observa un consumo más diferenciado del producto dirigido a marcas de prestigio y de mayor precio.

La segunda razón es el precio, especialmente en países donde el aumento en el consumo de vinos es un fenómeno reciente y no existe una tradición de consumo. La gente está dispuesta a consumir un vino de calidad, pero a la vez demanda un precio razonable.

La tercera razón es la connotación de producto sofisticado. La apreciación del producto supone el conocimiento de una serie de detalles que no siempre están a disposición del consumidor común. En este sentido, los vinos varietales han aportado facilidad en el conocimiento de las características del vino apreciadas por el consumidor informado.

La cuarta y una nueva razón sobre los cambios de consumo son las políticas de salud pública llevadas a cabo, tanto en los países tradicionales como no tradicionales, que tratan de combatir el consumo abusivo de alcohol. Estas políticas imponen restricciones importantes sobre la publicidad y la comunicación en este tipo de productos.

Por último y como punto en contra, los precios de los vinos van en aumento causado por la fuerte caída en la cosecha de la vid, en consecuencia el exceso de demanda que se viene produciendo en los vinos de rango intermedio, en el que le interesa Valentín Chiappa poner su atención, presiona a la suba de los precios. Sin embargo, y como compensación a lo expuesto, el Banco Central reportó una expansión económica del 6% por parte del consumo privado lo que le devuelve al mercado la tranquilidad.

En síntesis, la clave está en enfocar las estrategias de comercialización según los segmentos existentes, identificarlos y apuntar directamente a ellos con un plan bien delineado.



### Estructura del Mercado:

Por otra parte, en cuanto a la **estructura del mercado**, más precisamente la oferta, el país cuenta con una cantidad total de 26.194 viñedos en el año 2007, con una superficie de 225.846 ha. Estas cifras indican un aumento en las hectáreas del 1.26% con respecto al año 2006 y del 12.30% con el año 2000 en que se realizó la Actualización Registro de Viñedos.

### Tamaño de la oferta y Evolución en el Sector:

Una manera de comprobar los cambios estructurales durante los noventa es a través del análisis de la superficie implantada por variedad de uva. Estas se clasifican en dos grandes divisiones de las destinadas a la elaboración de vinos comunes y aquellas de vinos finos. Como se observa en el cuadro siguiente y en el correspondiente gráfico, la composición de la superficie implantada varió significativamente en la década. Mientras las variedades destinadas a vinos finos crecieron en casi 28 mil hectáreas, las de vinos comunes se redujeron en casi 42 mil y resultó una disminución en el total de más de 9 mil hectáreas en el periodo. Entrado el nuevo milenio las variedades de alta calidad enológica acentuaron su tendencia creciente en más de 21 mil hectáreas, lo cual empujó el resultado de la superficie total en más de 17 mil, a su vez las de vinos comunes decayeron en casi 5 mil.

Superficie plantada con variedades de uva para vinificar			
Año	Alta Calidad	Comunes	Total
1990	73079 ↑	129077	210371
2000	101051	87347	201113
2005	122575	82446 ↓	218590

Fuente: Instituto Nacional de Vitivinicultura

Tabla 6

A principios de la década de 1990, en el mercado argentino había alrededor de una docena de productores de vinos finos y un centenar de etiquetas; hoy hay más de 400 productores y unas 2500 etiquetas distintas, al tiempo que sale al mercado una nueva marca o etiqueta de vino cada tres días: Antes de este boom, en Buenos Aires bastaban los dedos de una mano para contar a las vinotecas; hoy son docenas y no sólo en la gran capital, sino también en pequeños pueblos de provincias. Publicaciones, cursos, clubes, degustaciones y escuelas de sommeliers se multiplican en todo el país.

La vitivinicultura argentina se renovó en los viñedos y bodegas a principio de los '90. El pionero en este proceso fue Nicolás Catena, bodeguero de tercera generación que vivió en California en los comienzos del renacimiento de los vinos en el Valle de Napa. Por otra parte, Arnaldo Etchar



contrató a Michel Rolland en su primer trabajo con el vino argentino. Años más tarde, Rolland se convertiría en el extranjero más influyente en el vino argentino, asesorando a una docena de bodegas de elite.

Desde la segunda mitad de los años de 1990 son muy pocas las bodegas de primera línea que siguen siendo argentinas. Inversiones francesas, chilenas, españolas, italianas, portuguesas, suizas, austríacas y norteamericanas renovaron el negocio y la calidad del vino argentino y les abrieron las puertas a los mercados externos.

De esta forma, la industria argentina de vinos tradicionales prácticamente desapareció o cambió tan profundamente que hoy resulta irreconocible: sólo media docena de las marcas argentinas de primera línea siguen siendo de propiedad familiar argentina. Tres cuartas partes de la industria, incluyendo al gigante Trapiche-Peñaflor que abastece casi el 30% del consumo interno, o a las bodegas Etchart y Graffigna, hoy de Pernod Ricard, se vendieron. También cambiaron los vinos: los viñedos y las bodegas son otras respecto al pasado. Los inexportables vinos oxidados y chatos en acidez, con *Bretanomyces* (hongo unicelular que le da carácter al vino) y madera vieja de hace más de una década se tornaron exportables tintos saturados de color y materia frutal y tánica, refrescados por una buena acidez. El futuro es promisorio para la Argentina que acaba de despertar.

### **Protagonistas de la cadena vitivinícola Argentina y sus diferentes modelos.**

Entre las modalidades de ingreso de la uva a los establecimientos elaboradores de Mendoza, la más utilizada es la elaboración por cuenta de terceros. En promedio, más del 48% de la uva ingresa de dicha forma, mientras que el 33% de la uva proviene de viñedos de propiedad de la elaboradora, y el 19% restante es comprado a los productores.

Entre el 50% y el 60% de las uvas comunes, éstas son elaboradas por cuenta de terceros. Lo mismo sucede con las uvas blancas finas. En el caso de las tintas finas, más del 40% corresponde a uvas propias, siguiéndole con el 37% la elaboración por cuenta de terceros. De las uvas rosadas finas (las cuales tienen un muy bajo nivel de producción), las dos terceras partes ingresaron adquiridas por terceros, mientras que el resto corresponde a viñedos propios.

La elaboración de vinos finos ha aumentado en forma notable en los últimos años. El volumen elaborado ha aumentado 147% desde 1087, mientras que los vinos de mesa y regionales han disminuido hasta casi desaparecer.

Mendoza es la principal elaboradora de este tipo de vinos, y en promedio ha representado el 83% del total nacional, pero se aprecia una disminución leve, aunque en forma constante. San Juan, por su parte, ha constituido el 9% en promedio, presentando mayor variedad, ya que en algunos años el porcentaje de participación ha sido mayor.

Dentro de la cadena se encuentra el fraccionamiento, la tendencia actual es hacerlo en origen ya que se trata de asegurar la legitimidad y calidad del vino enviado a consumo. En 1979 aproximadamente el 70% del vino se comercializaba a granel, pero dicho valor ha disminuido en forma constante, al mismo tiempo que la comercialización de vino fraccionado gana participación. En 1998, se verificó que el vino comercializado a granel alcanzó apenas el 3% del total, siendo el 97% restante distribuido ya fraccionado.



Existen diferentes modelos de actores que definen a la cadena vitivinícola. Es decir, según la calidad de la uva y vinos se determinaran el protagonismo de los actores dentro del proceso.

Quienes se encuentran en el primer nivel de la cadena (producción) llegan indirectamente, mediante el cooperativismo hasta el último nivel (la comercialización), con el consecuente mayor valor agregado que implica dicho eslabón. En otros casos, según la modalidad en que se relacionen con el nivel siguiente, conforme al modelo en el que se encuentran sólo llegan ya sea directa o indirectamente, hasta el mercado de traslado. Existen aquellos actores que se posicionan en el primer eslabón sin intención de llegar a nivel siguiente, concentrando allí su negocio (principalmente productores de uvas finas y Premium); y por otro lado quienes se encuentran en este eslabón sin posibilidades de acceder al siguiente (productores independientes de uvas comunes).

Por último se deduce también el caso de quienes concentran su negocio sólo en la etapa de fraccionamiento, como así también quienes con una visión y escala mucho más amplia abarcan todos los eslabones de la cadena (grandes empresas del sector).

### **Zonas de mayor cultivo y variedad:**

Las dos provincias por excelencia y más extendidas en cuanto al cultivo de la vid son Mendoza y San Juan. En la primera, las variedades tintas viníferas más difundidas son: el Malbec (18.694 hectáreas), Bonarda (15.132), Cabernet Sauvignon (12.604), Syrah (7.374), tempranillo (5.812) y Merlot (5.736). En blancas, chardonnay (4.078 hectáreas), Torrontés riojano (3.010) y chenin (2.651) son las que llevan la delantera. En la segunda, en tanto, las cepas tintas viníferas más plantadas son: el Syrah (3.265 hectáreas), Cabernet Sauvignon (2.246), Bonarda (2.165) y Malbec (1.925). En blancas, Moscatel de Alejandría (3.737 hectáreas), pedro Giménez (2.908) y Torrontés sanjuanino (2.278).

### **Otras zonas en pleno auge:**

**\_Valles Calchaquies:** Se ubican en el extremo Norte del país, a 1500 m de altura sobre el nivel del mar, en la provincia de Salta. Existen aproximadamente unas 1500 ha de viñedos. Las variedades más abundantes es el Torrontés.

**\_Chilecito-Nonogasta:** Esta antigua región vitivinícola está ubicada en la provincia de La Rioja y se encuentra a 395m sobre el nivel del mar. Existen unas 7.000 ha de viñedo y predomina el cepaje Torrontés que producen un vino típico del lugar de excelentes características.

**\_Valles de Río Negro:** Esta ubicada en la provincia de Río Negro, a los 39º de latitud sur. Posee unas 800.00 ha irrigadas de las cuales 5.400 ha están implantadas con vid. Las condiciones ecológicas son ideales para la obtención de vinos blancos como el Chardonnay, Sauvignon, Riesling renano, Semillón y Traminer entre otros.

### **Principales Bodegas y productores:**

**\_Alta Vista:** Esta firma francesa, establecida en 1997, recicló con buen gusto una vieja bodega de adobe en Chacras de Coria, pero sus fincas están en Vistalba, Alto Agrelo, La Consulta y



Vistaflores; recientemente compraron tierras en Cafayate (Salta). Sus líneas se caracterizan por tener mucha concentración de aromas y sabores.

**\_Altos las Hormigas:** Fue fundada en 1996 por dos enólogos toscanos enamorados del Malbec mendocino, Alberto Antonini y Attilio Pagli. Estos concentraron todos sus esfuerzos en hacer del malbec un gran vino de mundo, moderno como seductor y bebible por diferentes paladares alrededor del mundo.

**\_Catena Zapata:** Se construyó en 2001. Se focalizan en elaborar vinos de muy alta calidad. Su vino icono, Nicolás Catena, es casi imposible de hallar.

**\_La Rural:** Fundada en 1885 por Felipe Rutini, ya no pertenece a su familia pero conserva el apellido en los vinos de alta gama. Posee un estilo clásico. Es uno de los vinos argentinos más caros. Elaboró nuevas líneas, fáciles de beber y más modernos como lo son los Trumpeter, San Felipe roble, pequeña Vasija.

**\_Luigi Bosca:** La bodega de la familia Arizu, fundada en 1901 y rebautizada Luigi Bosca en 1969, aún es responsable de un sólido y respetado catálogo de vinos. Las líneas son Luigi Bosca, Gala 1 y 2 y los Finca La Linda.

**\_López:** Bodega familiar con 108 años de vida. López es singular por su renuncia a usar barricas bordelesas en lugar de los grandes y viejos toneles. Por lo tanto sus vinos son de un estilo anticuado y de gusto evolucionado con más de 15 años de edad. También produce vino en cubas de acero inoxidable vinos jóvenes como en tinto más económico y popular de la Argentina, el Vasco Viejo.

**\_Chandon:** Estableció en la Argentina su primera filial de ultramar en 1959 y desde entonces es la nave escuela de los espumantes argentinos. En vinos tranquilos no hizo escuela pero fijó hitos hoy superados como el Beltour o el Valmont. En los últimos años sumó Latitud 33º que superan holgadamente a vinos bastante más caros.

**\_Trapiche:** Establecida en 1883, es parte del grupo Peñaflor que pertenece desde hace algunos años a un fondo de inversión multinacional. Su nombre esta asociado a los mejores y más tradicionales vinos argentinos. Trapiche es uno de los primeros y más importantes en exportadores de vinos finos argentinos. Y su cava de barricas es la más grande del país.

**\_Finca Flichman:** Nació en 1910, es propiedad del grupo portugués Sogrape. Flichman elabora una de las etiquetas más tradicionales entre los vinos finos argentinos, el Caballero de la Cepa. Sus vinos más logrados y ambiciosos son los blends tintos como lo es el Paisaje de Tupungato y Paisaje de Barrancas.

**\_Norton:** Creada en 1895 por los ingleses Norton y Dalton. Hoy pertenecen a una acaudalada familia austríaca, dueños también de una importante cristalería. Sus vinos icono Perdiel, son referencia ineludible en la vitivinicultura argentina.

**\_Graffigna:** Fundada en 1870 y adquirida en 2001 por Allied-Domecq, la mayor y más tradicional bodega sanjuanina pertenece desde 2005 a Pernod ricard. Entre sus más de 140 etiquetas, se destacan los Graffigna G, el Malbec y Syrah.



**\_Callia:** Creada en 2003 por la empresa holandesa que controla Salentein, Callia compró los viñedos de Syrah y la pequeña bodega establecida a orillas del desierto por Antonio Pulenta. Con una considerable ampliación e inversión en tecnología. En apenas dos cosechas Callia estremeció al mercado argentino con la sorprendente relación calidad/precio de sus vinos, en particular los bivariedades.

**\_Humberto Canale:** Casi centenaria y siempre familiar, es la decana de las bodegas de la patagonia y líder creadora de los vino de las zonas frías. Sus Marcus Gran Reserva pinot noir y merlot son vinos muy recomendados y destacados del país.

**\_Familia Schroeder:** Una bodega muy moderna, inaugurada en el 2004 de una arquitectura funcionando por gravedad en 5 niveles. Posee además un restaurante. Su vino por excelencia es el pinot noir llamado Saurus.

**\_Bodega del Fin del Mundo:** Se ubica en San Pedro del Chañar, provincia de Neuquén. Los excelentes resultados de las plantaciones fueron el paso inicial para crear la Bodega. Las principales marcas son Ventus, Postales del Fin del Mundo, Newen.



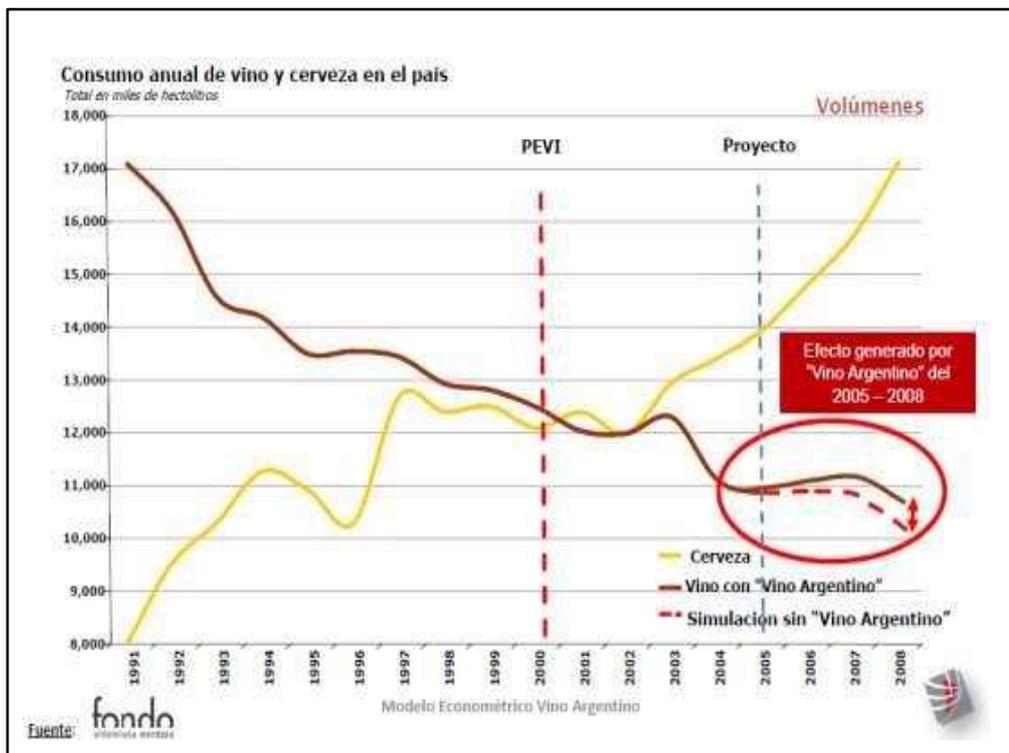
### Productos Sustitutos:

Si bien la demanda del vino, como de otras bebidas alcohólicas, no varía de acuerdo a su precio (bien inelástico), si lo hace acorde al precio de sus competidores (otros vinos) y sustitutos (cerveza, destilados). Entonces se hace importante evaluar cómo influyen algunos productos sustitutos, como la cerveza, en el mercado interno del vino.

Los sustitutos pueden dividirse en dos segmentos:

1. otras bebidas alcohólicas
2. otras bebidas que se asocian con las comidas.

Debido a que el vino se comercializa como una bebida de “estilo de vida elevado”, con un vínculo estrecho con la alta cocina, la fuerza competitiva de los sustitutos es baja para su grupo competitivo fundamental de clientes. Con frecuencia, quienes gustan de la buena mesa prefieren hacerlo con vino, y consideran las demás bebidas como malos reemplazos. Sin embargo, otros grupos de consumidores pueden percibir a la cerveza y los licores como buenos sustitutos para el vino. Es más probable que los consumidores más jóvenes beban cerveza o licores que vino, ya sea en comidas o cenas, o bien en reuniones sociales.



Fuente: Fondo Vitivinícola Argentino

Gráfico 1



No podemos comparar al consumidor de "vinos finos" con las personas que toman cerveza, básicamente porque son consumidores absolutamente distintos. Pero tal vez las mismas personas que toman vino en tetra o en botellas, pero con vinos de bajo costo, sean las mismas que compran una cerveza. Quizá también sean esas mismas personas las que todos los días deciden qué bebida poner en su mesa y, ante un precio similar, optan por una u otra bebida, por lo tanto en ese caso el vino podría ser un sustituto de la cerveza o viceversa.

Concluyendo, la competencia de los sustitutos es débil desde la perspectiva de que el vino es una bebida que posee asociaciones con un estilo de vida elevado y la alta cocina, que para la cerveza y los licores podría ser muy difícil emular. No obstante, fuera del área demográfica básica, cualquier bebida puede ser un serio competidor para el vino, y los costos y precios de cambiar de bebida no representan ninguna barrera.



### Competencia:

En el presente estudio se tendrán en cuenta como competidores, aquellas bodegas que elaboran y venden productos similares a la de la empresa Valentín Chiappa en cuanto a: punto de venta, precio y target al que apunta.

Se tomaron como referentes tres bodegas.

Empresa	Principales Competidores		
	Santa Julia	Callia	Nieto Senetiner
<b>Origen</b>	Familia Zuccardi Mendoza	Bodega Callia San Juan	Luján de Cuyo Mendoza
<b>Cientes Preferentes por segmentos</b>	AB, C1, C2,C3	AB, C1, C2,C3	AB, C1, C2,C3
<b>Productos que ofrece</b>	Malbec Merlot C. Sauvignon Tempranillo Bonarda Syrah Chardonnay (tres tipos) Todos los cortes en blancos y tintos de alta gama.	Malbec-Merlot Shiraz Tannat Alta reserva: Shiraz Shiraz-bonarda Shiraz-cabernet Shiraz-malbec Vino blanco (dos variedades) Chardonnay	Malbec Bonarda C. Sauvignon Syrah Chardonnay Extra brut Brut Nature
<b>Precios</b>	Franjas que van: 15\$ a 35\$ 36\$ a 90\$ 100\$ a 300\$	Franjas que van: 12\$ a 32\$ 33\$ a 80\$	Franjas que van: 15\$ a 35\$ 38\$ a 90\$ 99\$ a 300\$

*Fuente: elaboración propia*

*Tabla 7*

Los principales competidores de Valentín Chiappa, tienen una dimensión considerablemente mayor, son más antiguos, poseen experiencia y un mayor arraigo y notoriedad en el mercado. Sus inversiones son superiores en cuanto a la amplitud de líneas de producto y publicidad. En conjunto, Valentín Chiappa se halla en desventaja competitiva con respecto a estos.



### **Análisis de precio del sector:**

Los precios de las marcas analizadas son variados. La gran mayoría maneja dos escalones bien marcados de precios, el primero va, en promedio, entre los 12 pesos y los 40 pesos y el segundo escalón salta a categorías de vinos más costosos que están por encima de los 50 pesos. Hay marcas que trabajan con vinos de 150 pesos la botella. En los últimos años los vinos de precios intermedios han tenido una marcada evolución respecto a los vinos más económicos. (Ver anexo 3)

### **El precio en los vinos:**

En nuestros días la oferta cubre todos los niveles de precio que un consumidor pueda buscar. Múltiples factores contribuyen a determinar el costo de un vino cuando se ofrece al consumidor. En el caso específico de los países productores del Nuevo Mundo como Argentina, el precio de una botella, en lo que a su origen se refiere, estará más bien determinada por el nombre de la bodega que la ha producido a diferencia del Viejo Mundo que tiene en cuenta su denominación o zona vinícola para fijar su precio. Sin embargo, hay casos en Argentina de regiones o valles famosos cuyo prestigio sí puede incidir en el precio de los vinos que allí nacen.

El precio de un vino también puede variar en función de su añada. Si las vides sufrieron las inclemencias del tiempo y aún así la enología moderna pueda paliar, hasta cierto punto, los defectos de un vino debido al mal año, los vinos de algunas regiones vitícolas pueden experimentar importantes fluctuaciones en su calidad y su precio.

El precio de oferta de un vino varía según la forma en que se comercialice. La compra directa al viticultor, sobre todo al mayoreo, es uno de los medios más comunes para hacerse de un buen vino a un precio interesante. Pero no todos los productores practican esta forma de venta; algunos incluso la desalientan igualando sus precios directos con los de los comerciantes para no hacerles competencia desleal.

Gracias a sus poderosas centrales de compra, los grandes distribuidores pueden ofrecer precios muy ventajosos para una amplia gama de vinos, incluidos algunos de renombre. Algunos bodegueros y clubes de venta ofrecen consejos y servicios, prestaciones que justifican precios ligeramente más altos. Con ellos pueden encontrarse vinos de pequeñas denominaciones desconocidas o de pequeños productores. Debemos saber que no todos los vinos están disponibles en todos lados. También puede ocurrir que un mismo vino se venda con diferentes etiquetas.

La situación actual, en términos de segmento de precios, durante el periodo 2010 hubo una caída de precios en la franja de inferiores, mientras que en los segmentos de precios superiores hubo un fuerte crecimiento.

### **¿Dónde Comprar el vino? Diferentes Canales de Distribución:**

Cada punto de venta busca atraer una clientela definida. Existen los supermercados, vinotecas, compra directa en las bodegas, venta por Internet, etc. Algunos se especializan en el consejo y



el servicio; otros se concentran en el mejor precio y la rotación de sus existencias o permiten comprar vinos raros o productos en pequeñas cantidades.

Actualmente, la gran distribución (hipermercados, supermercados, etc.) es el mayor responsable en las ventas de vino. Sin duda la mayor ventaja de éstos es el precio al que pueden ofrecerlo, gracias al poder de sus centrales de compra, un bajo costo logístico, y una amplia selección de vinos. No obstante, esta fuerza también constituye su debilidad, pues no siempre es fácil reconciliar el volumen con la calidad y la variedad que caracterizan los paisajes vinícolas. También suele suceder que un buen vino descubierto un día al azar ya no esté disponible unas semanas más tarde.

Por otra parte, la amplia gama ofrecida puede poner en apuros al aficionado al vino, pues los interminables estantes presentan lo peor junto a lo mejor, sin otra distinción que el color del vino, su precio, y su origen. En ocasiones, las condiciones en que se depositan las botellas están lejos de ser las ideales.

En las vinotecas, los problemas anteriores desaparecen, las tiendas se esfuerzan por mejorar la presentación de sus vinos (botellas cubiertas, al resguardo de la luz demasiado viva y a una temperatura adecuada. En la actualidad, la mayoría de las tiendas ofrecen al consumidor una amplia gama de vinos a precios muy competitivos.

La persona encargada de la tienda sirve de sommelier, debe ayudar a sus clientes a encontrar el equilibrio entre la calidad del vino que buscan y el precio que están dispuestos a pagar, así como también aconsejarlos en cuanto al maridaje de sus comidas.

En cuanto a las ventas por Internet, puede desempeñar un papel principal al del bodeguero. Esta modalidad ofrece a sus clientes un catálogo razonable, publicaciones periódicas sobre la evolución de los vinos, información sobre las añadas y su potencial de envejecimiento, la posibilidad de descubrir nuevos buenos productores.

Los mejores representantes de esta forma de venta suelen ser los clubes de vino, que ofrecen a sus clientes vinos vendidos con la etiqueta del club y seleccionados por enólogos y catadores de renombre. Ofrecen también degustaciones, cursos de cata y promociones.

### **Precios y Marcas:**

Crece el fenómeno de vinos de precios intermedios. El fenómeno de ventas de vinos con precios que van de \$11 a \$30 se registra tanto en el mercado interno como en las exportaciones. En estos, se sostiene que es una franja de buena relación costo-beneficios y el consumidor puede acceder a estos vinos en su compra diaria.

Entre los intermedios, se destacan los “challenger” (marcas fuertes) que son Latitud 33 de Chandon y El Portillo de Salentein por ejemplo. El caso de Chandon es notable ya que es su segundo vino en ventas después del Valmont. Desde su lanzamiento no ha dejado de capturar más porciones del total de las ventas de la bodega. Zuccardi es otra de las bodegas innovadores en esto. Su vino Finca Beltrán Dúo (bivarietales blancos y tintos) oscila entre los 9\$ y 10\$ y la línea de Santa Julia de varietales entre los 12\$ y 15\$.



## Consideraciones finales:

Después de la década de los '90 para la vitivinicultura Argentina se trazó un antes y un después. Así como cambió su superficie plantada por uvas de alta calidad, también cambió la infraestructura de las bodegas mejorando los procesos, la diversificación de variedades y marcas. Argentina se fue proveyendo de tecnología y más conocimientos sobre las nuevas tendencias comerciales en el mundo y advirtiendo en ello una oportunidad.

A pesar de que muchas bodegas productoras fueron compradas por empresas de capitales extranjeros, éstas afortunadamente, siguen generando frutos tanto para los trabajadores de las vides, intermediarios de insumos y el mismo consumidor final.

Por otro lado una ventaja competitiva a nivel mundial es que Argentina es poseedora de una riqueza natural y paisajista notable. La altitud, la amplia gama de temperaturas, el know-how local, traído por inmigrantes europeos, las nuevas tecnologías y una cultura popular altamente arraigada a la tradición vitivinícola, hacen que los vinos argentinos posean una identidad y calidad únicas. Mendoza es el centro vitivinícola más importante del país. Además, la vitivinicultura constituye una de las principales actividades económicas de la provincia. En las últimas décadas ha alcanzado un alto grado de desarrollo, puesto de manifiesto en el mejoramiento de los cepajes y en el perfeccionamiento tecnológico.

Frente a las fuerzas que concurren desde el exterior y desde el propio mercado interno, las relaciones de calidad-precio han llevado a la segmentación de estratos de vinos según dichas relaciones, mostrando un comportamiento muy similar al observado en otros países productores. Esta segmentación ha dado como resultado, la concurrencia en el mercado de cuatro grupos, que aparecen como suficientemente importantes para definir las estrategias que pueden esgrimir las empresas en los distintos escenarios, y diseñar los modelos tecnológicos que permiten producir distinta calidad para distinto precio.

Por último, el importante desarrollo que ha tenido la gran distribución en la Argentina en los últimos años ha profundizado el fenómeno de segmentación imponiendo los estratos de precios y calidades, y los márgenes comerciales para cada nivel.



## Análisis del contexto Interno:

A partir de este tipo de análisis se pretendió detectar las debilidades y potencialidades de la empresa, desde el punto de vista comercial y de marketing.

---

En cuanto a la definición y declaración de la Misión y la Visión de la organización, se manifestó que las mismas se conocen de manera tácita e informal, se precisaron a partir del presente plan.

**Misión:** Valentín Chiappa se funda sobre la idea de ofrecerle al mundo un vino fino, joven de una fuerte combinación precio-calidad. Su compromiso, sobretodo, es brindar una excelente calidad y que se pague un precio justo por ésta.

**Visión:** Ser una bodega referente en el mundo por su combinación precio-calidad, nobleza y adaptación.

### Historia:

El origen de la empresa se remonta al siglo XIX cuando el Señor Valentín Chiappa emigró desde Italia para instalarse en la provincia de Mendoza Argentina. Allí continuó con sus actividades relacionadas a la vitivinicultura, que desde joven realizaba otrora en su ciudad natal de Chiaravalle. Al instalarse en Mendoza, Don Valentín Chiappa, producía sus propios vinos finos a modo de práctica cotidiana con el fin de presentarlo a sus familiares y amigos, para disfrutar de momentos agradables.

Transcurrido el tiempo, los descendientes de Don Chiappa, continuaron con la práctica y traspasaron la usanza hasta que sus nietos directos se animaron a dar un salto importante. La tradición familiar debía compartirse e incentivados por la mano líder de Héctor Olocco Chiappa, la familia comenzó a enfocarse en la creación de vinos finos jóvenes de calidad con gran concentración de aromas, orientados principalmente para ser comercializados en el mercado de exportación.

Es así como la marca que lleva el nombre de Valentín Chiappa, desde el año 2002, comienza a distribuirse en grandes tiendas especializadas en el mercado mexicano. Desde fines del 2008, como un nuevo proyecto de la familia Chiappa, un 30 % de la producción total se destinó al mercado local, siendo la provincia de Córdoba, el primer mercado nacional en el cuál se incorporaron los vinos finos de Valentín Chiappa. Inmediatamente se sumó la ciudad de Rosario y la ciudad de Buenos Aires.

De la mano de sus profesionales, Valentín Chiappa es una empresa que sigue apostando a la comercialización en los mercados más exigentes realzando la calidad de sus productos. Es por ello que, Valentín Chiappa sigue reconociendo en sus notas de colores intensos, aromas equilibrados y cuerpos elegantes, a los mejores ejemplares de sus cosechas.

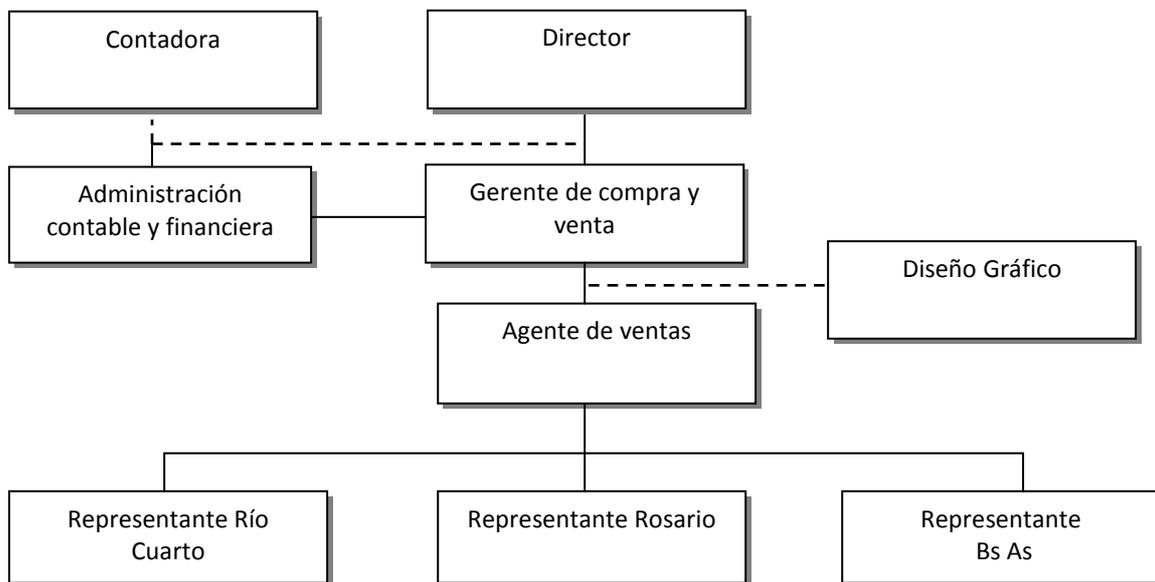
Actualmente Valentín Chiappa, continúa creciendo en la producción de sus vinos finos y prepara para el año 2012, el lanzamiento de su Valentín Chiappa Malbec Gran Reserva. Produciendo, innovando, pero manteniendo gran calidad en sus productos.



### Objetivos Actuales:

- Realizar ventas de 60 mil pesos mensuales durante el año 2011. (\$720 mil pesos anuales)
- Posicionar la marca en los segmentos restaurantes, salones de eventos y vinotecas con los que actualmente interactúa.

### Estructura organizativa funcional de la empresa:



*Fuente: datos extraídos de la empresa*

### Funciones y Responsabilidades:

#### Director:

- Cumple con los objetivos y presupuestos trazados.
- Analiza los resultados periódicos y estadísticas.
- Informa, a través de juntas quincenales acerca de la situación y evolución de la empresa.
- Participa y asesora al Gerente de compra y venta en la toma de decisiones importantes.
- Define y realiza el seguimiento de la política general de la empresa.
- Define una política de Recursos Humanos.
- Garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales.



### **Administración Contable y Financiera:**

- Estados Económicos - Financieros de la empresa.
- Presupuestos.
- Balance y Cuenta de resultados.
- Listados ordinarios.
- Pago a proveedores y a personal.
- Prepara los giros y gestiones en el banco.
- Imputación de pagos. Controla y contabiliza los pagos de los clientes.
- Gestiona los recursos para cubrir las necesidades financieras de la empresa.
- Su trabajo lo hace en colaboración con el contador (agente externo a la empresa) quien le sirve de asesor.

### **Gerente de Compra y Venta:**

- Gestiona la realización del producto.
- Evalúa y selecciona a proveedores propios de su área; y se encarga de las negociaciones con ellos.
- Define, junto con el Director, la Política de Calidad de la Empresa y los productos que elabora.
- Analiza los distintos procesos de trabajo de la empresa. Identifica desviaciones y propone junto con el Director acciones de mejora correspondientes.
- Elabora estrategias de comercialización junto al personal de ventas.
- Informa al Director de la evolución del mercado y de la competencia.
- Controla la recepción y los despachos de mercadería.

### **Agente de venta:**

- Se encarga de elaborar acciones de venta y llevarlas a cabo.
- Es responsable de aumentar la cartera de clientes.
- Asiste a los representantes de venta.
- Coordina los despachos de mercadería y la logística hacia los clientes.

### **Representantes (Río Cuarto, Rosario, Bs As):**

- Ventas



### Conocimientos y atributos del producto en general:

El vino es una bebida alcohólica elaborada por fermentación del jugo, fresco o concentrado, de uvas. Las características del vino las dan los factores que afectan a sus viñedos: región, clima, suelo y topología, mas los cuidados que le den los productores que lo elaboran.

*“Es sabido que una uva que crece en un determinado lugar y produce un determinado vino, llevada y cultivada en otro lugar, producirá un vino con características distintas.”*

Además del lugar de origen los vinos se clasifican según su técnica de producción en: Vinos Calmos o Naturales, Vinos Fuertes o Fortificados y Vinos Espumantes.

- **Vinos Calmos o Naturales**

Son aquellos que se hacen desde el mosto, y que es fermentado en forma natural, o con algún aditivo en cantidades controladas como levaduras, azúcar o cantidades muy pequeñas de sulfuros. Estos vinos son de una graduación alcohólica que va desde el 10% al 15%, ya que se les detiene la fermentación alcanzando estos valores. Son los habitualmente conocidos como blancos, tintos y rosados.

- **Vinos Fortificados o Fuertes**

Reciben alguna dosis de alcohol, usualmente un brandy<sup>19</sup> de uvas, en alguna etapa de su vinificación. Las interferencias controladas tipifican la producción y características de los vinos fuertes resultando el Vermouth, Jerez, Marsala, Madeira y Oporto. El contenido alcohólico de estas variedades va desde los 16º a los 23º (grados por volumen).

- **Vinos Espumantes**

Son aquellos del tipo del Champagne, los cuales tienen dos fermentaciones. La primera que es la habitual del vino natural, y una segunda que tiene lugar en la botella. Algunos vinos naturales tienen cierta efervescencia llamada *pétillement*, pero esta es muy suave y no es causada como resultado de interferencias en el proceso de fermentación.

Otra clasificación de los vinos es a través de sus colores: tintos (*rouge - red*), blancos (*blanc - white*) y rosados (*rosé - pink*).

- **Vinos Tintos**

El color del vino proviene del color de la piel de la uva, donde el mosto es dejado en contacto con la piel de la uva hasta que alcance un color deseado.

Para hacer vino tinto, las uvas rojas se aplastan y el mosto pasa parte o la totalidad del periodo de fermentación y, en muchos casos, un periodo de maceración previo o posterior a la fermentación, en contacto con las pieles u hollejos. Toda la materia colorante, además de múltiples compuestos saborizantes y taninos, se encuentran en los hollejos de las uvas, la fermentación y maceración se encargan de liberarlos. Esta liberación se intensifica a menudo por técnicas de activación mecánica, o batido durante estos periodos.

---

<sup>19</sup> un aguardiente obtenido a través de la destilación del vino, casi siempre con un 36–40% (hasta un 60%) de volumen de etanol (alcohol etílico).



- **Vinos Blancos**

Los vinos blancos son aquellos producidos a partir de uvas verdes o blancas; o bien a partir de uvas negras aunque en estos casos nunca se deja al mosto en contacto con la piel de las uvas. El color obtenido en los vinos blancos es de tono verdoso o amarillento.

- **Vinos Rosados**

El rosado (*rosé*) es producido dejando el mosto en contacto por un tiempo breve con la piel de las uvas. Suele producirse utilizando uvas rojas que permanecen en contacto con los hollejos (piel de la uva) por breves períodos. Con menor frecuencia se produce mezclando vinos tintos y blancos.

### **Conocimientos y atributos de la Familia de vinos Valentín Chiappa:**

Dentro de los tintos de Valentín Chiappa tanto la línea clásica como reserva pueden calificarse como frescos, ligeros y fáciles de tomar. Son vinos de un placer inmediato. Su estructura tánica ligera se compensa con una agradable acidez; su final es sencillo y refrescante.

Estos vinos tintos ligeros y afrutados van acompañados, por lo general, con una cocina sencilla. Se sirven entre 12 y 14°C. Son vinos que se aprecian mejor de jóvenes, durante los dos primeros años de botella, tres como máximo.

Los vinos reserva de Valentín Chiappa, si bien son vinos sencillos, se distinguen de los anteriores por una boca más carnosa y taninos un poco más notorios, pero sin agresividad. Estos vinos no se crían en madera nueva, de modo que conservan su carácter afrutado. Estos vinos desarrollan aromas de frutos rojos, con notas especiadas.

Dentro de la clasificación de los vinos blancos, Valentín Chiappa elabora uno proveniente de la uva Chardonnay, éste se caracteriza por su aroma muy afrutado, marcados por los cítricos de cuerpo suave y agradable final. Este blanco puede beberse hasta su tercer año de botella. Se sirve fresco, entre los 8 y 10°C.

Por último, los vinos efervescentes de Valentín Chiappa se caracterizan por ser de aroma a fruta y flores. Su principal cepa es el chardonnay y chenin. Su calificación es extra brut, significa que el contenido en azúcares no sobrepasa los 6 gr/l.

### **Ciclo de vida del Producto:**

El vino como la leche, es uno de esos productos que parecen siempre mantenerse en la etapa de madurez. En esta etapa, los responsables del marketing tienen mucho que ver y sobretodo en la prolongación de la misma dentro del ciclo de vida del producto. Las estrategias del mix de marketing acompañan el cambio a medida que el producto va atravesando cada etapa. Por ejemplo, hoy en día el vino se renueva. Existe cada vez, en gran medida, una línea de vinos jóvenes, frutados, muy perfumados y fáciles de tomar para un nuevo mercado (los jóvenes) al que apuntan casi todas las bodegas. Estas actividades están acompañadas no tan sólo con publicidad, imagen de etiqueta y promociones sino que también se implementan técnicas como para promover nuevos hábitos de consumo entre los que ya lo consumen y los nuevos a los que se quiere apuntar.

A su vez, la etapa de madurez se extiende en el tiempo por cambios tecnológicos. Por ejemplo, se cambiaron las barricas de madera traídas del viejo mundo por barricas de acero inoxidable entre otros, desmitificando la idea de que el buen vino es únicamente el añejado



en estas barricas con fuerte aroma a madera. Hoy, la nueva tendencia, es elaborar vinos muy jóvenes y de una alta calidad que están siendo muy codiciados por el mundo entero.

### **Comunicación desde la empresa:**

La estrategia de comunicación de Valentín Chiappa consiste en definir claramente, en primer lugar, la imagen que quiere conferir como así también su mensaje tanto a sus clientes internos como a su público meta, de tal manera que sea comprendida y apreciada por todos éstos.

Valentín Chiappa, a su vez, no elige dirigirse a su público a través de medios masivos como lo es la televisión por excelencia, sino todo lo contrario. La información que se brinda de la misma, pretende ser de manera personalizada (degustaciones por ejemplo) o bien a través de soportes que la misma posea. Asimismo, la función de su publicidad, no se refiere a exponer las características intrínsecas de cada uno de sus vinos como se acostumbra hacer, sino que su éxito radica en la forma de cómo se posiciona en la mente de sus usuarios. Con esto, Valentín Chiappa, lo que pretende es que sus clientes no tengan que ser grandes expertos a la hora de probar su vino e identificar con tino cada uno de sus sabores, aromas y colores sino más bien que se conquisten con la idea de los gratos momentos que regala la vida cuando se abre un vino con amigos o con la familia. En definitiva, lo que encierra su mensaje es una invitación a imaginar, dar un paseo y crear momentos en los cuales la persona crea necesario y sienta merecedor uno y cada uno de los vinos según la situación en la que se encuentre.

Actualmente la empresa no está invirtiendo en grandes acciones de promoción ni en publicidad masiva. Únicamente cuenta con el merchandising suficiente como para cubrir eventos festivos, degustaciones en restaurantes, bares e hipermercados, como así también, con el apoyo en gráficas como ser banners, banderas, postales y fichas técnicas de cada uno de sus productos.

Por último, la firma cuenta con un brochure que abarca desde trípticos publicitarios hasta las carpetas de presentación que exhiben los vendedores a sus clientes. Las funciones que abarca la mayoría del material impreso de la empresa son tres: Informar, publicitar e identificar la marca.

### **Relación precio calidad:**

Otro punto importante que a la compañía le concierne trabajar con agudeza es sobre su **posicionamiento** en base a su **precio y calidad**. Esta cualidad es la que comunica a su público y con la que la empresa pretende ser reconocida, al mismo tiempo que ser coherente con su misión. Por esto, la firma invierte gran parte de su dinero y pone mucho empeño en sus procesos de elaboración para que sus resultados sean acordes con aquella.

Valentín Chiappa explica el binomio precio calidad, uno de sus atributos más sublimes por el que quiere que se lo reconozca, de la siguiente manera: un vino producido a gran escala y vendido unos cuantos meses después de la vendimia no cuesta lo mismo que uno producido a baja escala y criado durante más de un año en barricas nuevas. No obstante, esto no implica que el primero sea malo y el segundo excelente. La diferencia de precio remite, por lo general, a estilos de vino diferentes. Cada uno puede gustar siempre y cuando cumpla con el mínimo de calidad requerido para su categoría. Por ejemplo, un vino barato que no es bueno sale caro. Por esta razón, la relación precio calidad resulta simplista y es más confiable la de placer precio. Por lo tanto, hay grandes placeres y placeres más simples. El consumidor no puede



exigir el mismo grado de calidad cuando compra una botella de 15 pesos que cuando gasta 60 pesos. Sin embargo, en cada categoría de precios existen vinos que pueden gustarle.

Por otra parte, juzgar la **calidad** no es una simple cuestión de gustos. Es un ejercicio basado en un aprendizaje y en un análisis detallado de las sensaciones según un cuadro de lectura técnico que tiene que ver con criterios gustativos en cuanto al equilibrio, la armonía, la complejidad y la persistencia.

El equilibrio, es el primer criterio básico. Ya que es difícil de definir en términos positivos, se traduce en boca como una no agresión. Es decir, no hay una sensación de agresividad por exceso de acidez, ni de ardor por un alcohol dominante, ni, en el caso del vino tinto, una fuerte astringencia que deje una sensación de “desnudez” en las encías. Por el contrario el vino debe dar la sensación de que “fluye” sin lastimar. Sin equilibrio, un vino no puede ser ni grande ni bueno.

La armonía de un vino se deriva de la concordancia entre la impresión olfativa que ofrece al olerlo y las sensaciones táctiles y aromáticas que se perciben durante la degustación. Aquí se permite juzgar la elegancia y la finura del vino.

La complejidad en la copa se expresa como una intensidad aromática debido a la presencia de varias familias de aromas y en la degustación, por sabores sutiles cuya intensidad va aumentando gradualmente. El nivel de calidad del vino se deriva directamente del grado de complejidad.

Lo mismo ocurre con la persistencia, que se traduce en la duración del sabor que persiste en la boca una vez tragado el vino. Éste es el último criterio que permite diferenciar los grandes vinos del mundo de los buenos vinos.

Por último en cuanto al **precio**, decir simplemente, que se exige concordancia entre lo que paga el consumidor con lo que se espera a cambio del vino que se compra.

### **Distribución:**

La empresa carece de una red propia de distribución. El primer eslabón de la cadena, inicia su recorrido desde la bodega en Mendoza hasta 2 almacenes plantados en la ciudad de Córdoba, derivados a una empresa privada con la que se tiene convenio, allí la mercadería se guarda provisoriamente. Luego, desde los 2 almacenes, la mercadería se traslada al depósito propio donde una vez allí se hace el control de recepción y se asienta en el sistema el input. De allí en más, por cuenta propia, se distribuye hasta el consumidor final.

La empresa posee un mínimo de entre 1 y 2 unidades vehiculares por localidad. Cuando se excede en su capacidad de carga se terciariza. (Rara vez se da esto, por el momento).

La empresa a razón de su corta edad no posee una estrategia bien definida sobre la logística hacia su mercado. Recién en el corriente año se comienza a configurar su cartera de clientes. Con éstos, Valentín Chiappa tiene un trato personalizado y se provee de correo electrónico y la comunicación telefónica para gestionar los pedidos, tanto, de su clientela local como los disgregados geográficamente.



Una desventaja que muestra la empresa es sobre la ubicación de sus depósitos respecto al propio. Los mismos no se encuentran ubicados en puntos estratégicos dentro de la ciudad sino todo lo contrario, están plantados en zonas equidistantes y opuestas entre sí, dificultando así una fluida movilidad y por ende encareciendo el trayecto en términos de costos. Por otro lado, su depósito principal si bien está ubicado en una zona protegida, en un subsuelo a una temperatura y luz adecuada, a la hora de cargar y descargar los productos resulta agobiante y poco práctico.

#### **\_Análisis de los canales de distribución de Valentín Chiappa:**

La comercialización de un producto se refiere a la acción que permite que un producto llegue hasta el consumidor. Los canales de distribución son el camino que el producto toma para llegar hasta el cliente final. En Valentín Chiappa se identifican tres formas distintas de comercializar con diferentes estrategias de precio cada una:

1. Valentín Chiappa\_ Consumidor final, con una tarifa específica.
2. Valentín Chiappa\_ Minorista\_ Consumidor final, tarifas acordes a la cadena. La firma brinda financiación según la cual se reajusta su precio. (Contado, a 30 días, a 60 días)
3. Valentín Chiappa\_ Agente\_ Minorista\_ Consumidor final. (Ídem anterior)

#### **\_Segmentos a los que atiende Valentín Chiappa según plaza:**

Los principales segmentos a los que se atiende en la actualidad se representan en cuatro grupos y en total suman aproximadamente 300 clientes sin incluir los consumidores finales. Se listan por orden de importancia en ventas:

- salones de eventos
- restaurantes / parrillas
- vinotecas o store delicatessen
- empresas
- consumidor final



### **Análisis de Venta:**

La empresa comienza a sentar registros sobre sus ventas y utilidades del mercado interno, recién a finales del año 2008. Según palabras de la persona idónea a la actividad, estos registros no han sido formalizados. De todas maneras, la misma brindó cierta información en cuanto al comportamiento que hasta el momento se ha venido identificando de manera informal pero no por ello pasados por alto y se reconoce que mes a mes las ventas han ido incrementándose gracias a la incorporación de agentes de venta en diferentes localidades como así también la ampliación de plazas para la comercialización. Estos son salones de eventos y nuevos restaurantes. Además, Valentín Chiappa está presente, no hace más de un año, en Dinosaurio Mall y tiendas delicatessen de la ciudad de Córdoba.

En cuanto a la estacionalidad de sus vinos se espera un comportamiento parejo ya que por las características de los mismos y sus variedades existe demanda en cada una de las estaciones del año reconociendo picos de ventas en épocas de fiestas como por ejemplo las de fin de año. Toda la línea de vinos tintos es consumida, preferentemente, en temporada de invierno. En cambio, los blancos y espumantes se demandan más en el verano. Sin embargo no se descarta el consumo de los tintos en esta temporada.

Cuantitativamente las ventas van en aumento, la facturación que va de noviembre 2008 al mes de noviembre del año 2009 es de 420 mil pesos. El año 2010 cerró con ventas de 550 mil pesos anuales. Los beneficios, por el momento, están destinados a reinvertirse en el negocio.

### **Elasticidad precio de la demanda:**

Si bien la demanda de bebidas alcohólicas no varía de acuerdo a su precio (bien inelástico) si lo hace acorde a precios de sus competidores (otros vino) y sustitutos (cervezas, destilados). De esta manera, se tendrá una mayor elasticidad precio, es decir, una mayor sensibilidad de la demanda frente a un aumento o disminución del precio, al poseer un considerado número de competidores y sustitutos dentro del mercado cordobés.

El vino fino es inelástico al precio ( $<1$ ). Medidas enfocadas a modificar el precio, para alterar el consumo, tendrían poco efecto y por otro lado, aumentos en los ingresos de los consumidores, no modifican en forma sustancial el consumo de este ( $<0$ ). Si bien la demanda de bebidas alcohólicas no varía de acuerdo a su precio (bien inelástico) si lo hace acorde al precio de sus competidores (otros vinos) y sustitutos (cerveza, destilados). La cerveza es el principal sustituto del vino. De esta manera, tendrá una menor elasticidad precio, es decir, una menor sensibilidad de la demanda frente a un aumento o disminución del precio, si posee menor número de competidores y sustitutos, y viceversa.

En síntesis, la mayor o menos elasticidad de un vino está determinada por la mayor o menos presencia de competidores y/o sustitutos, la estrategias comercial de la compañía debe considerar todos los elementos que permitan crear una diferenciación.

Precios Valentín Chiappa

Marca	Follia Sparkling wine	Valentín Chiappa	Valentin Chiappa	Valentin Chiappa	Chiappa	Valentín Chiappa	Valentín Chiappa	Chiappa
Varietal	Chardonnay y Chennin Extra brut	Chardonnay Extra Brut	Syrah 2007	Malbec 2007	Chardonnay	Malbec 2008	Cabernet 2008	Malbec-Bonarda
Línea	Espumante	Espumantes	Reservas	Reservas	Clasico	Clasico	Clasico	Básica
<b>Distribuidor</b>	<b>25.00</b>	<b>\$ 26.50</b>	<b>\$ 30.80</b>	<b>\$ 30.80</b>	<b>\$ 17.50</b>	<b>\$ 19,00</b>	<b>\$ 19,00</b>	<b>\$ 12,60</b>
Público	\$ 35,00	\$ 38,00	\$ 44,00	\$ 44,00	\$ 25,00	\$ 27,00	\$ 27,00	\$ 18,00
Restaurante	\$ 27,00	\$ 28,50	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 18,75	\$ 20,25	\$ 20,25	\$ 13,50
Carta Sugerido	\$ 36,00	\$ 40,00	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 25,00
Eventos								
Sugerido	\$ 25,00	\$ 26,50	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 18,75	\$ 20,25	\$ 20,25	\$ 13,50

Fuente: elaboración propia

Tabla 8

Los precios de todas las líneas que comercializa Valentín Chiappa oscilan entre los 12 pesos y los 60 pesos según la plaza donde se comercialicen.

Los vinos de un precio superior a los 27 pesos tienen la característica de pertenecer a la categoría de Premium y súper Premium.

La estrategia que implementa la empresa está basada en el ofrecimiento del producto para todos los mercados con la misma calidad ajustando los precios.

## **Pronóstico de la demanda:**

### **Método basado en el ambiente externo:**

De acuerdo con un estudio de la CCR<sup>20</sup> para el Fondo Vitivinícola de Mendoza, se estimó que en el año 2008, los vinos en botella facturaron 2.500 millones de pesos en el mercado interno. Al mismo tiempo se remarca que de un total de 2.500 marcas existentes, las ventas se concentran en 30 empresas, de las que 24 pertenecen a sólo 7 grupos bodegueros: Peñaflor, Pernod-Ricard, Diageo, Chandon, Nicolás Catena, Valentín Bianchi y Nieto Senetiner.

En el año 2009, el consumo total de vino en el mercado interno cayó un 5% comparado con el año anterior. Sin embargo, en facturación hubo un incremento del 25%, experimentando un crecimiento en todos los segmentos de precio. Dentro de todas las gamas, la que mayor crecimiento tuvo fue la del precio promedio alto (más de \$24), con un 31%; luego la de (\$12-\$24), un 14%; y por último la de los de \$10 a \$12 con un 12%.

Por lo tanto, la facturación para el sector en el año 2009 con el incremento del 25% es en pesos de 3.125 millones.

En el año 2010, el consumo del mercado interno aumentó un 5% y recuperó la tendencia mostrada en años anteriores. La facturación se incremento en un 25% siendo la facturación total 3.800 millones.

En cuanto a las ventas en el mercado interno, durante los primeros cinco meses de 2011 se despacharon 3,7 millones de hectolitros, lo que significó un crecimiento de 6,8% en comparación con el del año anterior. Se espera que este comportamiento se mantenga durante el año y se espera que el incremento en la facturación en el año 2011 sea de 27%, es decir 4.826 millones según fuente Abeceb<sup>21</sup>.

Si suponemos que la facturación de la industria crecerá un 25% en el año 2012, y suponiendo que la empresa crecerá al mismo ritmo, la facturación mensual esperada para el 2012 será de 75 mil pesos.

---

<sup>20</sup> CCR: Grupo de Investigación y consultoría multidisciplinario con visión en los negocios.

<sup>21</sup> <http://www.abeceb.com/noticia.php?idNoticia=149948>; extraído el 08/07/2012



## Diagnóstico

## Conclusiones

*“En el agua uno se ve su rostro; pero en el  
vino se contempla el corazón del otro”*

*Proverbio francés*



## Análisis DAFO:

El presente análisis pretenderá confrontar las potencialidades y amenazas detectadas en el sector con aquellas fortalezas y debilidades de la empresa.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente relación precio-calidad.</li> <li>• En general, la imagen de los vinos Valentín Chiappa es considerada atractiva.</li> <li>• Avance en ventas del vino Valentín Chiappa en el exterior.</li> <li>• Oferta y demanda en un mismo lugar (dueños y todo su equipo situado en la ciudad de Córdoba), implicando mayor conocimiento del mercado para una mayor y efectiva atención.</li> <li>• Buen surtido de producto.</li> <li>• Comodidad, rapidez y disponibilidad del producto.</li> <li>• Se posiciona como vino exclusivo, que no se comercializa en supermercados.</li> <li>• El hecho de emprender la propia empresa, da una actitud muy positiva que se ve reflejada en el trato hacia los clientes y en la satisfacción de estos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación para su consolidación.</li> <li>• Bajo reconocimiento de marca.</li> <li>• Escasa capacidad de planeamiento estratégico para ventas.</li> <li>• Al constituirse hace muy pocos años como empresa, el capital disponible limita bastante las posibilidades en el mercado.</li> <li>• Red de distribución pequeña y con zonas de gran consumo desatendidas.</li> <li>• Deficiente sistema de carga y descarga de mercadería.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos Sustitutos.</li> <li>• Competencias.</li> <li>• Publicidad antialcohólica.</li> <li>• Inflación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crece Internet como canal de venta.</li> <li>• Buen posicionamiento del vino argentino en el mundo.</li> <li>• Apertura hacia nuevos nichos de mercado. (nuevo grupo de consumidores jóvenes)</li> <li>• Incremento en el consumo de vinos finos en la Argentina.</li> <li>• Implementación del plan promocional por Coviar<sup>22</sup> “vino Argentino, un buen vino” cuyo objetivo es hacer repuntar el consumo per-capita en el mercado interno.</li> <li>• Creciente interés por las actividades relacionadas al vino</li> </ul>

<sup>22</sup> Fondo vitivinícola y la Corporación Vitivinícola Argentina.



Fuente: Elaboración propia tabla

### Impacto del DAFO:

DAFO	Matriz de Impacto		
	+++ (fuerte)	++ (mediano)	+ (débil)
<b>Fortalezas</b>			
Excelente relación precio-calidad.	✓		
En general, la imagen de los vinos Valentín Chiappa es considerada atractiva.	✓		
Oferta y demanda en un mismo lugar (dueños y todo su equipo situado en la ciudad de Córdoba), implicando mayor conocimiento del mercado para una mayor y efectiva atención.	✓		
Buen surtido de producto.	✓		
Comodidad, rapidez y disponibilidad del producto.	✓		
Se posiciona como vino exclusivo, que no se comercializa en supermercados.	✓		
El hecho de emprender la propia empresa, da una actitud muy positiva que se ve reflejada en el trato hacia los clientes y en la satisfacción de estos.	✓		
<b>Debilidades</b>			
Falta de planificación para su consolidación.	✓		
Bajo reconocimiento de marca.		✓	
Escasa capacidad de planeamiento estratégico para ventas.	✓		
Red de distribución pequeña y con zonas de gran consumo desatendidas.		✓	
Deficiente sistema de carga y descarga de mercadería.			✓
Al constituirse hace muy pocos años como empresa, el capital disponible limita bastante las	✓		



posibilidades en el mercado.			
------------------------------	--	--	--

<b>Oportunidades</b>			
Crece Internet como canal de venta	✓		
Buen posicionamiento del vino Argentino en el mundo.	✓		
Apertura hacia nuevos nichos de mercado	✓		
Incremento en el consumo de vinos finos en la Argentina.	✓		
Implementación del plan promocional por Coviar <sup>23</sup> “vino Argentino, un buen vino”		✓	
Creciente interés por las actividades relacionadas al vino	✓		
<b>Amenazas</b>			
Reemplazo por otras bebidas sustitutas		✓	
Competencias.	✓		
Publicidad antialcohólica.	✓		
Inflación	✓		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

## Conclusiones DAFO:

### Oportunidades:

**Crece Internet como canal de venta:** Internet se convirtió en un excelente canal de venta para las bodegas. Las operaciones siguen aumentando.

**Buen posicionamiento del vino en el mundo:** Se han abierto mercados demandantes de vinos del Nuevo Mundo y ávidos de productos de nuevas procedencias. Por su parte, los vinos argentinos se encuentran en etapa de introducción o crecimiento en la mayor parte de los mercados que los consumen, al tiempo que poseen perspectivas de insertarse en otros nuevos. Ello se debe a que, además de los mercados tradicionalmente consumidores, los países emergentes (principalmente asiáticos) están en plena etapa de expansión de su consumo de vinos de calidad.

<sup>23</sup> Fondo vitivinícola y la Corporación Vitivinícola Argentina.



**Incremento en el consumo de vinos finos en la Argentina:** "Menos pero Mejor". Es importante resaltar en este sentido la caída del consumo de vino de mesa. El consumido ha dejado de consumir vino de mesa de lunes a viernes y ha optado por los vinos finos de mayor calidad para las comidas o encuentros del fin de semana. Además existe una tendencia a lo natural. Argentina y muchos otros países están cambiando sus hábitos y se vuelve a lo natural, dejando de lado los productos industrializados. El vino es un producto natural que hace bien a la salud y también da prestigio social. Los países latinoamericanos están abiertos al vino como bebida natural y han desarrollado niveles sociales que están consumiendo más vino de mayor calidad.

**Apertura hacia nuevos nichos de mercado:** Los jóvenes ingresan como un importante segmento demandante en búsqueda de nuevas variedades, sabores y presentaciones.

**Implementación del plan "Vino Argentino un buen vino":** El objetivo del plan estratégico, que se canaliza a través de la Corporación Vitivinícola Argentina (Coviar), comprende los mercados interno y externo. Este plan ha sido diseñado para crear valor mediante la organización e integración de los actores de la cadena y con vistas a la producción de vinos con mayor calidad y consistencia en todos los segmentos y productos. Para el mercado interno se replantea, cuál es la situación del vino y qué se tiene que hacer para retomar el realce de sus atributos en el consumidor. Para el mercado externo, esta visión de conjunto está acompañada de acciones efectivas, aprovechando el hecho de que a nivel mundial también se está dando la revalorización del vino como producto.

**Creciente interés por las actividades relacionadas al vino:** Actualmente se ofrecen cursos de degustación a los consumidores, los nuevos formatos comerciales, vinotecas y wine bar, ofrecen asesoramiento a los clientes a través de la atención de somelliers. Los consumidores de vinos finos están cada vez más informados y por lo tanto son cada vez más exigentes.

#### **Amenazas:**

**Productos Sustitutos:** El impacto de los productos sustitutos al vino fino es medio y tiene probabilidad media que esto continúe si los precios relativos del vino frente a los principales sustitutos siga recuperándose. La principal amenaza para los vinos finos de bajo precio es la cerveza que tiene mayor penetración en el mercado. Los vinos finos de alto precio se ven amenazados principalmente por los vinos espumantes.

Por otro lado, la tendencia a adoptar hábitos de consumo ligados a una alimentación sana y a una vida natural constituye una amenaza que introduce el consumo de productos que en un futuro podrían funcionar como sustitutos del vino fino, por ejemplo el agua mineral y los jugos naturales. Sin embargo, esta amenaza presenta una baja probabilidad de ocurrencia puesto que los consumidores tienden a percibir a los vinos finos como productos sanos y naturales, siempre y cuando sean consumidos en dosis moderadas; incluso, se los asocia como favorables respecto del funcionamiento del sistema cardiovascular humano.

**Competencia:** Se presenta como de gran impacto por su trayectoria y experiencias. Además cuentan con economía de escalas.



**Campaña antialcohólica:** En los últimos tiempos se han profundizado las campañas antialcohólicas. En ese marco, a aquellas leyendas que indicaban que se prohibía la venta a menores de 18 años, ahora se impulsa una advertencia que indica que "si bebe, no conduzca". Por otro lado, el restante tema en discusión, en cuanto a la publicidad, pasó por el hecho de establecer cuál de las bebidas alcohólicas resultaría más afectada. En este aspecto, muchos coinciden en que la "imagen" del vino está más relacionada con la familia, con el consumo moderado y nunca su publicidad está dirigida a la juventud. Una situación distinta a lo que sucede con las cervezas, que basan las campañas publicitarias en los jóvenes y en las actividades deportivas.

**Inflación:** La inflación es un problema para la industria en varios frentes: por un lado disminuye la rentabilidad a corto plazo, mientras los costos suben no se podrá elevar los precios; además aumenta la incertidumbre; al riesgo normal que tiene la vitivinicultura, se le suma esta incertidumbre que desalienta las inversiones. El tercer veneno y el más oculto de la inflación, es el deterioro que genera en la relación de las bodegas argentinas y sus distribuidores, esto pone en peligro la consolidación en mercados externos, este cansancio, hace que los compradores tengan preferencia por países más estables, como Chile. Se pierde competitividad internacional debido al aumento de los costos internos.

#### **\_Fortalezas:**

**En general, la imagen de los vinos Valentín Chiappa es considerada atractiva:** La imagen de marca habla mucho a la hora de decidirse entre 500 marcas diferentes que existen en una misma plaza. En ocasiones, la imagen pasa a ser la primera cuestión que analizan los consumidores frente a la competencia.

**El hecho de emprender la propia empresa, da una actitud muy positiva que se ve reflejada en el trato hacia los clientes y en la satisfacción de estos:** Cada integrante de la firma cuida cada uno de los aspectos que la atañan con mucho profesionalismo y lealtad viéndose reflejados en la respuesta de los clientes.

**Comodidad, rapidez y disponibilidad del producto:** Así como el personal se involucra con la empresa desde la lealtad, respeto y profesionalismo, sus clientes pasan a ser parte de su motivación porque sin ellos no funcionaría el negocio, por ende se adaptan a la comodidad y petición de los mismos.

**Se posiciona como vino exclusivo, que no se comercializa en supermercados:** En la mayoría de los casos el hecho de poseer un producto que no se posiciona en góndola de supermercado hace a la imagen y exclusividad del producto favoreciendo a la misma. En este sentido se puede indicar como una ventaja competitiva.



**Excelente relación precio calidad:** La firma comercializa productos de alta calidad acorde a las tendencias del mercado. Actualmente existe un amplio público que busca comprar dentro de la franja de precios y calidad que Valentín Chiappa ofrece.

**Buen Surtido de productos:** Valentín Chiappa cuenta con una familia de productos completa y coherente con su demanda.

**Oferta y demanda en un mismo lugar:** A pesar de que los productos terminados provenga de Mendoza, los capitales y toda su fuerza comercial son de orígenes cordobeses, posibilitando una mejor atención y conocimiento del mercado. Esto se aprecia como una ventaja competitiva respecto a su competencia.

**Debilidades:**

**Deficiente sistema de carga y descarga de mercadería:** La empresa posee un inadecuado sistema incurriendo en un desgaste de tiempo y esfuerzo.

**Falta de planificación para su consolidación:** La empresa no tiene formalmente proyectos de planificación empresarial que orienten su afianzamiento y crecimiento.

**Bajo reconocimiento de marca:** Ocurre que antes un producto de marca conocido y de igual calidad que la línea Chiappa, los consumidores elijen el de la marca conocido.

**Red de distribución pequeña y con zonas de gran consumo desatendidas:** La empresa no cuenta con un procedimiento formal y organizado. Además los tiempos no están bien delineados ni pautados sino todo lo contrario. Se atiende a la demanda a medida que surgen los pedidos lo que trae como consecuencia gastos en combustible y pérdida de tiempo. Por otro lado hay un desaprovechamiento de venta en zonas de gran consumo como lo esta siendo la zona de sierras chicas y traslasierras.

**Escasa capacidad de planeamiento estratégico de ventas:** La firma no posee experiencia en estrategias de comercialización respecto al rubro.

**Al constituirse hace muy pocos años como empresa, el capital disponible limita bastante las posibilidades en el mercado:** Con respecto a este punto se advierte una desventaja competitiva muy fuerte.



## Diagnóstico:

Tras haber finalizado el análisis DAFO, a continuación se trata de establecer la corrección de los aspectos negativos (debilidades y amenazas) y el aprovechamiento de los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades).

En primer lugar, si bien Valentín Chiappa es una empresa nueva y pequeña en el mercado de los vinos y frente a su competencia más directa, las perspectivas sobre el sector son muy favorables para la misma, por ende ésta se alinea y alista con el mercado, contando con la fortaleza de poseer un adecuado surtido de productos en un intervalo de precio muy demandado por los consumidores en los últimos años. Por otro lado, Valentín Chiappa como tantas otras marcas dedicadas a los vinos se ven favorecidas en general por la fuerte presencia en alza en los mercados internacionales. Particularmente Valentín Chiappa goza de tener buenas relaciones a nivel internacional logrando cerrar negocios en exterior y con esa ganancia invertir en el mercado local.

En segundo lugar, es importante reparar en una ventaja competitiva muy marcada que posee Valentín Chiappa respecto a las demás. La misma tiene la posibilidad de atender a su cartera de clientes aplicando acciones de ventas o promoción de manera personalizada, permitiendo un seguimiento de las mismas, relevando al mismo tiempo los efectos que surten con la posibilidad de corrección. En síntesis, la empresa tiene la posibilidad de conocer realmente las características de su mercado y atender puntualmente sus necesidades personales.

En tercer lugar, al mismo tiempo que se desplazaron los vinos bajos en calidad por vinos finos se activaron un sinnúmero de actividades relacionadas al vino. El abanico de recreación cada vez parece ser más grande y con ello los sofisticados nuevos segmentos motivan a estar a la vanguardia. Córdoba es un mercado que ofrece diversidad de recreaciones culturales como de gente y por ende la oportunidad que se presenta es muy valiosa.

En cuarto lugar, cada día se suman nuevos segmentos al mercado, ya que las necesidades cambian y los roles y estilos de vida se redefinen, por lo tanto resulta necesario crear valor y adaptar productos para alcanzar, retener y sobre todo fidelizar a los clientes.

En suma, Valentín Chiappa tiene posibilidades de crecimiento a largo plazo si y solo si, concentra sus energías en explotar al máximo las oportunidades que le ofrece el mercado intensificando día a día sus fortalezas. Logrará llegar más rápido a cumplir con sus objetivos y con ello poder hacerle frente a sus actuales debilidades.



## Propuesta

Decisiones estratégicas de Marketing



## Decisiones Estratégicas de Marketing:

Según la dimensión de la empresa en cuestión y basándose en el sistema de objetivos según Sainz de Vicuña Ancin, se buscarán concretar los siguientes objetivos corporativos según el siguiente orden:

- 1 Consolidación
- 2 Rentabilidad a corto
- 3 Crecimiento

## Objetivos de Marketing:

En función del diagnóstico planteado para la compañía, se establecen los siguientes objetivos estratégicos de marketing:

### Objetivos de Venta (cuantitativos):

- *Lograr durante el año 2012 un aumento en las ventas de 27.5% superior al crecimiento esperado de la industria, es decir la facturación esperada para el 2012 es un 1.097.000 pesos. Un aumento en pesos de 197.000 superiores al aumento esperado sin la aplicación de este plan.*

### Objetivos Motores (cualitativos):

- *Incrementar la exposición de marca e imagen de la empresa en el mercado cordobés, principalmente en los segmentos que atiende, los no clientes y no convencionales.*
- *Superar a la competencia en acciones específicas de venta y postventa.*
- *Fidelizar a los clientes actuales.*
- *Aumentar el número de actos de compra entre los actuales clientes y/o conseguir un mayor volumen de compra.*



## Estrategias:

### ▪ **CRECIMIENTO: ANSOFF**

La empresa desarrollará una estrategia de **Penetración de mercado**, la cual pretende hacer crecer la participación dentro de su mercado actual, brindando para ello los productos/servicios que hasta el momento ofrece o puede llegar a ofrecer manejando líneas Premium y Súper Premium.

### ▪ **COMPETITIVA: PORTER**

Valentín Chiappa buscará la **Diferenciación** a través del servicio brindado y sus beneficios, enfatizando fundamentalmente la atención de venta personalizada gracias al asesoramiento y capacitación del personal de contacto.

### ▪ **SEGMENTACION:** (segmento principal y de contexto)

El perfil de consumidor al que apunta la empresa, se lo define como:

*“Hombres y mujeres mayores de 25 años de edad, pertenecientes a la clase social media-alta, media, media-baja” (ABC1; C2; C3) de Córdoba.*

Los **segmentos estratégicos** de carácter psicográficos<sup>24</sup> con los que la empresa trabajará son:

- El aspiracional
- Nuevo bebedor de vino
- Conocedor

Los **segmentos estratégicos prioritarios** en el cuál la empresa concentrará el esfuerzo comercial y de marketing:

- El aspiracional
- Nuevo bebedor de vino

**Otros segmentos** importantes desde el punto de vista comercial:

- Salones de evento
- Restaurantes
- Empresas
- Discotecas y pubs
- hoteles
- Casas de delicatessen y Vinotecas

### ▪ **DE POSICIONAMIENTO:**

**Tipo:** Posicionamiento por calidad y precio.

Fundamentalmente la empresa busca posicionarse en la mente del consumidor con el binomio justo entre precio y calidad. Con exactitud, la empresa quiere que el usuario valore la calidad de su vino y que perciba o sienta que está pagando un precio por debajo de lo que realmente debería ser (dentro del rango de vinos al que pertenece toda su línea).

Al mismo tiempo, la empresa buscará diferenciarse de sus competidores basándose en sus ventas personalizadas conjuntamente con los servicios que brinda paralelamente con aquella (propuesta de venta única), por ejemplo: capacitación para personal de restaurantes, bares, etc.; degustaciones con la dirección de un sommelier, personal de Valentín Chiappa en el punto de venta dando a conocer sus productos.

---

<sup>24</sup> *Consiste en examinar atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona. Utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.*



Esto último se debe a que la oferta de vinos en el mercado cada vez es mayor, por lo que los usuarios valoran otros aspectos que hasta el momento no han sido utilizados como base de comunicación y diferenciación.

**Tipo:** Posicionamiento por uso: “vivir al vino”, tiene que ver con fomentar hábitos y costumbres a la hora de consumir un vino.

▪ **DE CVP:**

De acuerdo a la etapa en la que se encuentran los vinos en la actualidad (madurez prolongada) y considerando que existen muchas marcas ofreciendo el mismo producto con características similares, la empresa utilizará una estrategia de Ataque por el flanco<sup>25</sup> cuyo objetivo es capturar una cuota significativa de mercado junto a la puesta en marcha de políticas de precio y promoción para llegar a ellos.

▪ **FUNCIONALES:**

**De Producto:** \_La empresa trabaja con siete líneas de productos, lo que significa que deberá dedicar sus ventas según las características o perfil de sus clientes, por ejemplo: para hoteles, restaurantes boutique, resto-bares, vinotecas y salones de evento, diferenciando sus precios, atención y promoción según cada una de estas plazas acercándose al ideal de cada consumidor.

Resulta preciso distinguir los atributos utilitarios/técnicos de los afectivos/emocionales que posee el producto Valentín Chiappa. Dentro de los primeros, la empresa maneja la categoría de blancos, espumantes y tintos. Para éstos, la empresa se focaliza en vinos de joven crianza, reservas y gran reserva. Su mayor característica en toda su línea es ser un vino muy afrutado, de perfume fresco y de cuerpo medianamente ligero o suave. En cuanto a lo afectivo/emocional, para los que saben valorar el arte de beber, el acontecimiento de descorchar un vino resulta un momento placentero. El objetivo primario desde el aspecto emocional de la firma es “tocar” a la gente en un sentido generoso del término (*del Top of Mind al Top of Heart.*) ya que el vino es capaz de generar cosas que ninguna otra bebida puede generar. El vino contiene una dimensión espiritual única, que deviene en un estado del ser también único. La creatividad en este punto tiene que poder transmitirse a través de mensajes simples y posibles. Desde lo formal, un solo imperativo: gustar, enamorar, ya que de emoción se trata. Su consumo se asocia con determinadas situaciones altamente valoradas por el consumidor, como ser en una cena íntima, las comidas fuera de la casa o las celebraciones todas basadas en la experiencia o vivencia.

\_También otro aspecto fundamental es que para la bodega prima lograr regularidad de calidad entre una partida y otra a lo largo del tiempo y por último, se hace necesaria una revisión y rediseño del packaging según lo amerite.

\_Etiqueta Frontal: mostrar los datos más relevantes del vino como lo son el nombre, el grado alcohólico, variedades utilizadas en la elaboración.

\_Etiqueta Trasera: Complementar la información de la etiqueta frontal con mayores detalles sobre la cosecha, normas de calidad de exportación, denominación de origen, los tiempos de crianza en roble y botella.

---

<sup>25</sup>Munuera, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel. “Estrategias de Mkt, un enfoque basado en el proceso de dirección”. Esic Editoria, pag.394.



**De Precio:** \_ La empresa fija los precios según la plaza a la que se dirija, sin perder nunca de vista su relación precio-calidad. Estos aspectos se verán reflejados en cada uno de los productos que se comercializan.

\_ Los precios se ubican entre los 12\$ hasta los 60\$ según sus características intrínsecas ya descritas.

\_ La variable precio debiera intervenir como un atributo extrínseco actuando como señal para la estrategia de posicionamiento de la empresa.

**De plaza o distribución:** \_Aquí se aplicará la estrategia denominada push, que consiste en crear nuevos y únicos canales de distribución para acercarse al segmento que quiere apuntar en mayor medida. Para cada segmento, Valentín Chiappa intentará crear una relación estrecha, fluida y continua con sus clientes. (Celeridad en los pedidos y regularidad en las visitas).

**De promoción y comunicación:** \_Se buscará hacer publicidad no tradicional, sobretodo a través de presencia física en cada una de las acciones que se lleven adelante (personalizada).

\_ Se intentará hacer uso de Internet como medio de comunicación haciendo énfasis en crear imagen de marca. Otra forma también es a través de relaciones públicas, bajo la forma de asistencia a ferias, publicación de noticias en prensa o la organización de visitas a la bodega sustituyendo estas por las campañas realizadas en medios masivos.



### Cuadro Estratégico (objetivos, estrategias y programas):

Objetivo de venta	Objetivos de Mkt	Estrategias	programa
<p><i>Lograr durante el año 2012 un aumento en las ventas de 27.5% superior al crecimiento esperado de la industria, es decir la facturación esperada para el 2012 es un 1.097.000 pesos. Un aumento en pesos de 197.000 superiores al aumento esperado sin la aplicación de este plan.</i></p>	<p><i>Incrementar la exposición de marca e imagen de la empresa en el mercado cordobés, principalmente en los segmentos que atiende, los no clientes y no convencionales.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento.</li> <li>• Diferenciación.</li> <li>• Ataque por el flanco.</li> <li>• Funcionales.</li> <li>• Posicionamiento.</li> <li>• precio/calidad.</li> </ul>	<p>Enredate</p> <p>Recreate</p> <p>Identificarte</p> <p>Publicidad En Medios</p> <p>Seduciendo a las Empresas</p>
	<p><i>Fidelizar a los clientes actuales.</i></p>		
	<p><i>Superar a la competencia en acciones específicas de venta y postventa.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento.</li> <li>• Diferenciación.</li> <li>• Segmentación.</li> <li>• Ataque por el flanco.</li> <li>• Funcionales.</li> </ul>	<p>Capacitación</p> <p>Alianza</p> <p>Enredate</p> <p>Mujeres entre burbujas</p>
<p><i>Aumentar el número de actos de compra entre los actuales clientes y/o conseguir un mayor volumen de compra.</i></p>			



## Programas de Acción





**“En-Red-ate a Valentín Chiappa”**



## Programa de acción número 1:

**Título:** “En-red-ate a Valentín Chiappa”

**Introducción:** El siguiente plan de acción tiene en cuenta dos importantes debilidades manifiestas de gran impacto. Éstas tienen que ver con el bajo reconocimiento de marca y la incapacidad de llegar a nuevos puntos de venta. Por lo tanto, es imprescindible comenzar a comunicar y acercarse a su público meta. A través de la creación de una página web interactiva se pretenderá posicionar y al mismo tiempo utilizarla como canal de distribución acorde al target al que se quiere apuntar, complementando así la venta tradicional.

Esta página web deberá ofrecer una amplia gama de funcionalidades fomentando una mayor vinculación con sus consumidores creando así comunidades de clientes “evangelistas” alrededor de los productos y servicios que ofrece Valentín Chiappa.

### **Objetivos Específicos:**

- Lograr implementar un canal de ventas adicional a la venta personal y directa.
- Incrementar la facturación en un 7% durante la puesta en marcha del presente plan. (A partir de Enero 2012)
- Adquirir un 30% de nuevos clientes que ingresen sus datos en página web.
- Que el cliente siempre encuentre una razón para volver a entrar en ella. (procurar impacto y beneficios).
- Posicionar la marca.
- Crear nuevos hábitos de consumo.

### **Metodología:**

#### **Funcionalidades de la web:**

- Que se tenga acceso a las comunidades sociales desde la página, (facebook, Flickr, hi5, twitter) entre las más populares, además de la red social Reviews creada específicamente para aficionados al vino. (Los usuarios tendrán la posibilidad de exportar información de la web a sus redes sociales). Esto último implica una mayor visualización en Internet.
- Que los clientes puedan hacer pedidos desde la página, al mismo tiempo, que se tenga un catálogo de cada uno de los productos para poder optar entre ellos y conocer sus características a través de su correspondiente ficha técnica. (tipo vinoteca virtual con posibilidad de rankear los vinos).
- Que los usuarios completen sus datos personales con el beneficio de obtener para el día de su cumpleaños una botella de espumante.

#### **Solapas de contenidos:**

- Que se incluya un **blog** donde la gente pueda comentar su experiencia con el vino, catas, degustaciones, sugerencias, artículos de especialistas, recetas, maridajes, Etc. Que al mismo tiempo sirva también como una carta abierta a la expresión artística, como ser: la palabra, la poesía y la tertulia siempre y cuando tenga que ver con el vino. Que incluya la rúbrica “elegí al vino y tomalo como, cuando y donde quieras”<sup>26</sup> apoyando a la campaña llevada a cabo por el Fondo Vitivinícola de Mendoza. Que las

---

<sup>26</sup> Ver anexo 2



personas se animen a compartir y sugerir como, cuando y donde se amerita abrir un vino según su gusto personal.

- Una sección donde se cuente todo lo que se hizo (eventos, degustaciones, capacitaciones etc.) y lo que vendrá. Anexar un mapa de la zona donde se realice el evento de ese momento.
- Otra sección donde muestre cada uno de los restaurantes donde se trabaja con Valentín Chiappa. Así desde la página se podrán obtener datos de opciones para salir a cenar y desde la misma obtener descuentos para la salida que escojan, beneficios cruzados. De esta manera promocionar a nuestros clientes sumando también a su propio beneficio.
- Sección **foto**: Que se puedan subir fotos artísticas referidas al vino por parte de los internautas y premiar con puntos las tres mejores. Además incluir una propuesta gráfica para la etiqueta de nuevos vinos. El beneficio aquí es que los usuarios tienen el espacio y la posibilidad de participar en el proceso de creación de una etiqueta para vino aportando sus ideas y así obtener una mayor identificación/pertenencia de estos con la bodega. Por otro lado la bodega consigue variedad de propuestas con costos bajos y los usuarios tienen la ocasión única de que su obra se publique en un vino.
- Una ventana donde los usuarios rankeen los vinos y le crean atributos según su apreciación. (posibilidad de que estos puntajes salgan en el catálogo de los vino para incentivar futuras ventas). La mejor descripción se ganará puntos.
- La sección de **contactos**: Correo electrónico, teléfonos.
- Una sección de **“Dime que tomas y te diré quien eres”**. Conjugando las diferentes formas de ser de las personas con los atributos de cada uno de los varietales que caracterizan a toda la línea de Valentín Chiappa.
- Por último, otra sección con el nombre **“vivir el vino”** donde las personas sugieran y se informen sobre los diferentes momentos de la vida donde se amerite destapar un vino según su cepa acompañándola con una foto representativa del momento. Ej: un almuerzo de domingo, con la familia, preparando el asado y brindando con un syrah.
- Sección **Promociones**: Crear un sistema de puntos, los cuales se obtienen realizando cualquiera de las actividades o acciones que se deriven de la web. Los beneficios podrán ser: descuentos, accesorios para el vino, botellas de vino y cenas.

**Segmento al que esta dirigido:** Clientes actuales y potenciales que pertenezcan al rango de edad entre los 25 y 50 años.

**Presupuesto estimado:** En pesos 9.000 incluidas las actualizaciones.

**Tiempo de elaboración:** Un mes para su desarrollo.

**Tiempo de Aplicación:** El programa es de carácter permanente.

#### Tabla Resumen:

Objetivos específicos	Descripción	Meta Anual
Incrementar la facturación en un 7% en el durante la puesta en marcha del presente plan.	Facturación del programa	\$50400
Adquirir un 30% de nuevos clientes.	Cantidad de clientes que ingresen sus datos a la pag web	90 clientes



### Presupuesto:

<u>Actividad</u>	<u>Costo</u>
_Desarrollo pag. Web (costo fijo)	\$9000
_Beneficio por inscripción en el sitio web. Cumpleaños (costo variable)	
Detalle:	
Cantidad de clientes X costo por botella	
90 clientes     X   \$10 vino espumante	\$900
_Promociones por acumulación de puntos	
Detalle:	
Costo promedio de promoción:	
Descuentos (15%)	\$6
Accesorio de vino	\$20
Botella de vino	\$10
Cena	\$50
Total	\$86 / 4= \$21,50
Cantidad de clientes X costo promedio	
90 clientes     X   \$21,50	\$1935
<b>Total de Costos del Programa</b>	<b>\$11835</b>

### ROI:

El ROI es fundamental para evaluar la rentabilidad de un nuevo negocio. Gracias a este parámetro, se estimará la viabilidad y la rentabilidad de los programas propuestos.

<b>Roi:</b>	<u><b>Ganancia – costo</b></u>	<u><b>Ganancia Neta</b></u>	
	<b>Costo</b>	<b>Costo</b>	
	<b><u>\$50400 – \$11835</u></b>	<b><u>\$38656</u></b>	<b>=3,25</b>
	<b>\$ 11835</b>	<b>\$11835</b>	

Como se observa, la ganancia neta estimada del programa, asciende a pesos 38565, con un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) equivalente a 325 %, el cual implica que por cada peso invertido se obtienen 3,25 pesos. En conclusión, En-red-arte a Valentin Chiappa es viable y rentable.



## **“Recre-Arte a Valentín Chiappa”**



## Programa de acción número 2:

### Título: Recre-Arte

**Introducción:** La siguiente acción tiene como fin generar imagen de marca y dar a conocer los productos de la línea Valentín Chiappa.

#### Objetivo Específicos:

- Incrementar la facturación en un 5% contando a partir de su implementación durante el año 2012.
- Posicionar marca a través de la experiencia vivida.
- Dar a conocer al segmento meta los productos generando una experiencia agradable en torno a ellos y procurando al mismo tiempo la venta de manera conjunta.
- Estimular los cinco sentidos del público meta con diferentes expresiones artísticas.
- Lograr la identificación con la marca.
- Fidelizar clientes.

#### Metodología:

- Llevar a cabo 2 fiestas al año en los diferentes salones de eventos (clientes de Valentín Chiappa). Cobrar una tarjeta de 50 pesos donde se incluya comida (“bandejeo”) y la consumación de una botella de espumante. Concurrencia esperada 300 personas.
- Targets: La fiesta va dirigida a jóvenes de 25 años de edad en adelante.
- En la fiesta se pretende conjugar el glamour de la noche, la locura, las burbujas de Follia (espumante) con las diferentes expresiones artísticas que ofrece Córdoba como divertimentos de la noche.
- Dentro de las expresiones artísticas se piensan en: Grupos de música en vivo (cordobeses); actores y actrices de teatro disfrazados de manera suntuosa para capturar la atención del público y para que estén ofreciendo el espumante e interactuando con la gente en algún momento. Una artista plástica que realice la técnica body painting para que las mujeres se dejen recrear sus rostros (un detalle) como parte del espectáculo. Acrobacias, malabares y un grupo de tambores que despierten la noche.
- Las fiestas se diagramarán sobre tres momentos ejes o intervenciones. El primero, será la recepción donde se recibirá la gente con servicio de catering que los personajes disfrazados ofrecerán junto con el espumante. El segundo momento es cuando ya ingresada la gente se abre la pista con la banda en vivo y por último, el tercer momento, unas pizzas calientes al compás de los tambores. (cierre)
- Para las fiestas se contará una persona encargada de filmar los diferentes momentos de la fiesta haciendo partícipes a los invitados a través de **notas, fotos, actings** con el objetivo de una vez editados subirlos a la página Web logrando publicidad al mismo tiempo que la identificación con la marca y todo lo que ello implica (concurrencia para futuras fiestas).
- Para su difusión se requerirán flyers distribuidos vía e-mail (marketing viral) y se publicará en la página Web interactiva con alcance a redes sociales.



**Presupuesto estimativo:** \$ 12500

**Tiempo de planificación:** Dos meses

**Tiempo de Aplicación:** 2 veces al año

**Tabla de Resumen:**

Objetivos	Descripción	Meta
Incrementar la facturación en un 5%.	Facturación del programa	\$36000

**Presupuesto:**

**Ingresos**

Aumento 5% Ventas X \$720000= **\$36000**

Se estima vender en las fiestas vinos por una cantidad de 100 botellas. Se calcula una botella cada tres personas:

Cada fiesta 100 botellas X **\$20**= \$2000 X 2 fiestas= **\$4000**

Los \$20 pesos emergen de calcular un promedio simple entre el total de la línea Valentín Chiappa que se comercializará en la fiesta.

TOTAL GANANCIA= \$36000+ \$4000= **\$40000**

**Costos**

Se estima cobrar una entrada de \$50 de los cuales:

- Para el dueño del salón: 40% (en concepto de Salón, Catering y Gastos Fijos)
- Para Valentín Chiappa: 10% (para cubrir los costos fijos de los vinos que se incluyen en la tarjeta).

**Costos Fijos**

-Grupo de Música	\$1200 X 2 fiestas=	\$2400
-Actores, Body Paint y Acrobacia	\$1000 X 2 fiestas=	\$2000
-Filmación	\$800 X 2 fiestas=	<u>\$1600</u>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>		<b>\$6000</b>

**Costos Variables**

-Impresión de Tarjetas (300unidades)	\$300 X 2 fiestas=	\$600
-Mozos (30 mozos X \$20 c/hora X 6 horas)	\$3600 X 2 fiestas=	<u>\$7200</u>
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>		<b><u>\$7800</u></b>
<b>TOTAL DE COSTOS</b>		<b><u>\$13800</u></b>



\*Los vinos se compensan con la entrada

**ROI:**

$$\text{Roi: } \frac{\text{Ganancia} - \text{costo}}{\text{Costo}} = \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Costo}} = 1.89$$
$$\frac{\$40000 - \$13800}{\$13800} = \frac{\$26200}{\$13800} = 1.89$$

Como se observa, la ganancia neta estimada del programa es de 26200 pesos, con un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) equivalente a 1.89, el cual implica que por cada peso invertido se obtienen 1.89 pesos. En conclusión, la acción RecreArte a Valentín Chiappa es viable y rentable.



**“Identific-Arte a Valentín Chiappa”**



## Programa de acción número 3:

### Título: **IdentificArte**

**Introducción:** La siguiente acción tiene que ver con incentivar el consumo en las mujeres y así lograr rotación de productos en los puntos de venta. Este producto de valor agregado se introducirá en el mercado en fechas especiales como el Día de la Madre y las fechas de fin de año (regalo empresarial). Además de las mujeres, los hombres tendrán una opción más para comprar en vinotecas o stores especializados.

#### **Objetivo Específicos:**

- Incrementar un 3% la facturación anual en el período comprendido de la aplicación del plan.
- Posicionar marca a través de un producto de un valor agregado.
- Lograr identificación con la marca.
- Ganar participación en el mercado femenino.

#### **Metodología:**

- Se propone diseñar y confeccionar dos versiones de bolso para mano (cartera) de diseño exclusivo para Valentín Chiappa con una doble funcionalidad. Que se exhiba como porta productos Valentín Chiappa y que se reutilice como cartera o bolso de mano.
- Se requerirá de un diseño fresco, moderno y casual para la época de verano y la otra versión para la de invierno. Se utilizarán materiales como lona, herrajes en plata, eco cuero de diferentes colores. Deberá ser elaborada con refuerzo ya que tiene que soportar el peso de tres botellas de la línea Valentín Chiappa en ella.
- La combinación de productos será un vino blanco, un espumante y un vino tinto.
- El costo por unidad no podrá superar los 100 pesos. El precio al público será de 300 pesos con productos incluidos.
- Se destinan para las fechas: Día de la Madre (Octubre), Fiesta de Fin de Año y Semana de la Mujer. Para cubrir dichas celebraciones se elaborarán 65 carteras por fecha, las cuales dan un total de 195 en el año.

**Segmento al que está dirigido:** Mujeres entre los 25 y 60 años de edad.

**Tiempo de elaboración:** 2 meses.

**Tiempo de aplicación:** Día de la Madre (Octubre), Fiesta de Fin de Año y Semana de la Mujer.



### Tabla de Resumen:

Objetivos	Descripción	Meta
Incrementar la facturación en un 3% a partir del período Enero 2012.	Facturación del programa	\$21600
Incorporar el 35 % de usuarios del segmento mujeres.	Clientes potenciales	105 mujeres

### Presupuesto:

Se estima un aumento de la clientela del 35% (cautivando al público femenino) que se traducirá en un aumento de las ventas en un 3% anual.

Cantidad actual promedio en clientes de Valentin Chiappa: 300 clientes

Aumento esperado de clientes cautivando al público femenino:

$$300 \text{ clientes} \times 35\% = 105 \text{ clientes.}$$

Se producirán 120 unidades de carteras que se estimará podrán captar nueva demanda y algunas se venderán a los clientes actuales.

### Ingresos

Aumento del 3% de ventas X \$720000=	\$21600
Ventas de las carteras	
Producción de 120u X \$300=	<u>\$36000</u>
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$57600</b>

### Costos

Producción de carteras:		
Día de la madre	40u X \$100=	\$4000
Fiestas fin de año	40u X \$100=	\$4000
Semana de la mujer	40u X \$100=	<u>\$4000</u>
<b>TOTAL DE COSTOS</b>		<b>\$12000</b>

### Detalle:

El costo de \$100 por cartera surge de:

- Cartera	\$80
- Tres tipos de vino	<u>\$20</u> (costro promedio)
Total costo unitario	\$100



**ROI:**  $\frac{\text{Ganancia} - \text{costo}}{\text{Costo}} = \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Costo}}$

$= \frac{\$57600 - \$12000}{\$12000} = \frac{\$45600}{\$12000} = 3,8$

Como se observa, la ganancia neta estimada del programa, asciende a pesos 45600, con un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) equivalente a 3.8, el cual implica que por cada peso invertido se obtienen 3.8 pesos. En conclusión, IdentificArte a Valentin Chiappa es viable y rentable.





## **“Capacitaciones con Valentín Chiappa”**



## Programa de Acción Número 4:

**Título:** Capacitaciones con Valentín Chiappa

**Introducción:** La siguiente acción tiene el propósito de brindar un servicio extra a través de publicidad no convencional con el fin de hacer conocido el vino entre las personas que lo recomiendan en restaurantes.

- **Objetivo Específicos:**
- Elaborar un concepto de ventas para capacitar a los principales clientes de la empresa con los argumentos centrales para fomentar la venta del producto
- Fidelizar clientes.
- Posicionar marca a través de un producto de un valor agregado.
- Lograr identificación con la marca.

### Metodología:

- Se propone introducir al personal de mesas (mozos) de todos los restaurantes, clientes de Valentín Chiappa, sobre las características de vino y su filosofía.
- Al mismo tiempo se los invita a degustar toda la línea Valentín Chiappa para que se reconozcan sus atributos y con ello brindarles la información necesaria para recomendarlo luego a los clientes del restaurante.
- En el cierre de la capacitación se les regalará un destapador Valentín Chiappa a cada mozo junto con una botella de vino. Por último se acuerda con ellos un sistema de puntos por cantidad de corchos recolectados. Los premios que se les ofrece son: Facones o cuchillos, platos de madera, remeras y botellas de vino.

**Segmento al que está dirigido:** Restaurantes y Parrillas.



**Presupuesto:**

**Costos**

Capacitación para mozos: Sin costo ya que se llevarán a cabo por agentes de venta capacitados por la empresa.

- Degustación
  - Cant. de cursos X Cant. de vinos (1 de cada clase)
  - 2 cursos al año X \$100 (10 vinos)= \$200
  - (Cursos de 30 personas)
- Destapador
  - 30u X \$5c/u X 2 cursos al año= \$300
- Premios por acumulación de corchos:
  - Se traducen en 2 concursos anuales:
  - 1er Premio: Cuchillos \$80 X 2 concursos \$160
  - 2do Premio: Platos de Madera \$40 X 2 concursos \$80
  - 3er Premio: Remeras y Vinos \$30 X 2 concursos \$60
  - Costo total de los premios \$300
  - (por unidad ya que son solo para los 3 mozos que vendan mas vinos en el semestre)

**TOTAL DE COSTOS \$800**

Sin ROI porque la idea es fidelizar clientes por lo tanto es una inversión que se traduce en que los clientes sigan confiando en Valentin Chiappa.



## “Publicidad en Medios Gráficos”



## Programa de Acción Número 5:

### Título: Publicidad en Medios

**Introducción:** La siguiente acción tiene que ver con contratar a diferentes medios gráficos y de web. Los medios que se proponen contactar son la revista Punto a Punto, La Guía Gastronomita en web y en formato de bolsillo y por último revista Mil Opciones.

#### Objetivo Específico:

- Incrementar las ventas un 4 % en el período anual 2012.
- Llegar a los segmentos no alcanzados y aumentar la recordación de marca.
- Informar sobre las actividades y promociones que genera la firma.
- Generar imagen de marca.
- Lograr nuevos clientes tanto mayoristas como minoristas.

#### Metodología:

- Cerrar acuerdo con la revista Punto a Punto para publicar sobre los productos y también informar sobre sus misiones comerciales en el exterior.
- Convocar a los periodistas de prensa a cubrir eventos tales como las fiestas “recreate” y también degustaciones para que luego se vuelquen como nota de revista.
- Publicar en la guía gastronómica, en formato bolsillo, imagen de toda la línea de productos Valentín Chiappa y en formato web, lanzar promociones y formar alianzas comerciales con los restaurantes para que el cliente adquiriera algún descuento.
- Publicar en revista Mil Opciones dirigida al segmento novias y fiestas en general en salones de eventos y comunicar el beneficio del boucher para novios.

#### Tabla de Resumen:

Objetivos	Descripción	Meta
Incrementar la facturación un un 4%.	Facturación del programa	\$28800



## Presupuesto:

### Ingresos

Se estima un aumento de ventas del 4% anual X \$720000= \$28800

### Costos Fijos

- |                         |                        |               |
|-------------------------|------------------------|---------------|
| - Revista Punto a Punto | \$250 X 12 meses=      | \$3360        |
| - Guía Gastronómica     | \$1350 X 2 semestres = | \$3480        |
| - Mil Opciones          | una vez al año         | <u>\$3240</u> |

TOTAL DE COSTOS \$10080

$$\text{ROI} = \frac{\$28800 - \$10080}{\$10080} = \frac{\$18720}{\$10080} = 1,8$$

Como se observa, la ganancia neta estimada del programa, asciende a pesos 18720, con un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) equivalente a 1.8, el cual implica que por cada peso invertido se obtienen 1.8 pesos. En conclusión, Valentín Chiappa ve conveniente publicar en medios.





“Alianza”



## Programa de Acción Número 6:

### Título: Alianza

**Introducción:** La siguiente acción propone trabajar en alianza con el Hotel Yporá cuyo propietario es también uno de los dueños de la firma Valentín Chiappa. El Hotel se ubica en Santa Rosa de Calamuchita construido con estilo mediterráneo con más de 70 años. A través de los años su identidad arquitectónica se ha ido revalorizando.

La idea es aprovechar la sinergia que se puede producir de ésta unión ofreciendo nuevos beneficios a los clientes de Valentín Chiappa y abrir nuevas actividades que contengan al vino.

#### Objetivos Específicos:

- Incrementar las ventas un 2,5% en el año 2012.
- Ofrecer beneficios extras y aumentar la fidelización de los clientes.
- Aumentar la notoriedad de nuestra marca.

#### Metodología:

- Incorporar en la venta de segmentos de salones de eventos el beneficio de un boucher para aquellas personas que cierran su fiesta de bodas con Valentín Chiappa como regalo de luna de miel. Para ser poseedores del mismo deberán como mínimo comprar 15 cajas en total.
- El boucher incluye estadía de una noche en habitación “Doble King Suite”, Champagne y Petit Four de bienvenida, desayuno en habitación.

#### Presupuesto:

##### Ingresos

Aumento de ventas 2.5% X \$720000 =	\$18000
(Que se traducen en 15 cajas promedio X \$120 c/caja X 10 fiestas)	

##### Costos

Bouchers \$150 c/u X 10 fiestas	\$1500
---------------------------------	--------



**ROI:**  $\frac{\text{Ganancia} - \text{costo}}{\text{Costo}} = \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Costo}}$

$$\text{ROI} = \frac{\$18000 - \$1500}{\$1500} = \frac{\$16500}{\$1500} = 11.0$$

Como se observa, la ganancia neta estimada del programa, asciende a pesos 16500, con un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) equivalente a 11, el cual implica que por cada peso invertido se obtienen 11 pesos. En conclusión, el programa Alianza para Valentin Chiappa le es viable y rentable.



*No hay nada  
como vivir estas  
vacaciones de invierno  
en familia.*

Yporá Hotel es el lugar ideal para pasar estas vacaciones.

**Disfrutalo en familia.**

- 7 hectáreas de parque.
- Canchas deportivas.
- Cocheras techadas.
- Wi-Fi.
- Sala de juegos.



Ruta Provincial N° 5 - Km. 90  
Santa Rosa de Calamuchita  
Tel.: (03546) 421223  
E-mail: info@hotelypora.com  
www.hotelypora.com



## “Seduciendo a las Empresas”



## Programa de Acción Número 7:

### Título: “Seduciendo a las empresas”

**Introducción:** La siguiente campaña consiste en invitar a las empresas (nuevo segmento) a vivir una experiencia con el vino en una plaza distinguida de la ciudad de Córdoba en barrio General Paz, cliente de Valentín Chiappa. Lo especial de esta plaza, además del ambiente cálido que circunda en sus salas, es que posee una cava con diferentes productores de alta calidad y una línea de quesos y chacinados colgados al mejor estilo europeo.

La idea es invitar a las empresas a degustar la línea Valentín Chiappa y maridarlos con los exquisitos productos que ofrece el lugar. El encuentro estará coordinado por un sommelier que servirá de guía a la hora de la degustación. La reunión pretende desestructurar a los invitados (empleados más importantes de la empresa), trasportarlos a un ambiente diferente, motivarlos con el buen gusto y los cinco sentidos.

La campaña tiene un doble cometido: Por un lado presentar los productos, sus variantes, estuches, en un ambiente agradable y diferente al habitual y al mismo tiempo darnos a conocer, posicionar marca y que nos tengan presente para las fiestas de fin de año y los regalos empresariales. Por otro lado, fidelizar al cliente, dueño de la plaza, llevándole clientela, promocionando su local y consumiendo sus productos.

### Objetivo Específico:

- Incrementar un 4 % las ventas en el segmento que agrupa a las empresas en el periodo 2012.
- Incorporar nuevos clientes a la cartera y fidelizar los viejos.
- Generar tráfico en los puntos de venta de nuestro cliente y rotación de productos.
- Posicionar marca.

### Metodología:

- Se trabajará en conjunto con la plaza. Valentín Chiappa pondrá los productos, copas de degustación y merchandising en general. El bar-restaurante hará un aporte de dos tablas de fiambres y quesos y según la cantidad de invitados el resto correrá por cuenta de Valentín Chiappa que completará con tablas comprándolas al costo.
- Se realizarán 3 degustaciones invitando a diferentes empresas de distintos rubros por cada degustación.



**Presupuesto:**

**Costos:**

Tres reuniones para 30 personas (aproximadamente)

_Vinos para degustar (cantidad=10)	= \$100 x 3 reuniones = \$300
_Sommelier (\$300 por jornada)	= \$300 x 3 reuniones = \$900
_Invitaciones (30 personas por \$1)	= \$30 x 3 reuniones = \$90
_Tablas de fiambres (3 tablas a \$35 c/u)	= \$105 x 3 reuniones = <u>\$315</u>

COSTO TOTAL **\$1605**

**Ingresos:**

Incremento de ventas 4% X 720000 = \$28800

<b>ROI:</b>	<b><i>Ganancia – costo=</i></b>	<b><i>Ganancia Neta</i></b>
	<b><i>Costo</i></b>	<b><i>Costo</i></b>
	$= \frac{\$28800 - \$1605}{\$1605} =$	$\frac{\$27195}{\$1605} =$ <b>16.94</b>

Como se observa, la ganancia neta estimada del programa, asciende a pesos 27195, con un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) equivalente a 1694%, el cual implica que por cada peso invertido se obtienen 16.94 pesos. En conclusión, el programa “seduciendo a las empresas” para Valentín Chiappa le es viable y rentable.



## “Mujeres entre Burbujas”



## Programa de Acción Número 8:

### Título: “Mujeres entre burbujas”

**Introducción:** La siguiente acción apunta exclusivamente al segmento de la mujer. La idea se basa en marcar la diferencia a la hora de embellecerse.

La combinación de vino espumante, el glamour y lo fashion que circunda en los salones de belleza y/o peluquerías resultan ser la tríada perfecta para que Valentín Chiappa se diferencie de las demás marcas y lo haga de forma particular.

#### **Objetivo Específico:**

- Incrementar las ventas un 2% conquistando nuevos clientes en el período 2012.
- Incorporar nuevos clientes a la cartera.
- Posicionar marca.

#### **Metodología:**

- Se ofrecerá la línea de espumantes Valentín Chiappa y Follia Sparkling wine a los salones de belleza de mayor renombre en la ciudad de Córdoba. Se estiman conquistar 10 peluquerías.
- Las ventas ofrecerán un 5% de descuento a partir de la compra de la caja número 3.
- Se le entregará merchandising como ser fraperas para fomentar imagen de marca.



### Presupuesto:

#### Costo:

_ Merchandising (fraperas)	\$30 x 10 peluquerías	= \$300
_ Descuento de un 5%		
Cada caja \$120 X 0.05	\$6 x 12 cajas x 10 peluquerias =	\$720
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$1020</b>

#### Ingresos:

_ 12 cajas x \$120 c/u x 10 peluquerías	= 14400
---	---------

**ROI:**  $\frac{\text{Ganancia} - \text{costo}}{\text{Costo}} = \frac{\text{Ganancia Neta}}{\text{Costo}}$

$$\frac{\$14400 - \$1020}{\$1020} = \frac{\$13380}{\$1020} = \mathbf{13.11}$$

Como se observa, la ganancia neta estimada del programa, asciende a pesos 13380, con un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) equivalente a 131%, el cual implica que por cada peso invertido se obtienen 13.11 pesos. En conclusión, el programa “Mujeres entre burbujas” para Valentín Chiappa le es viable y rentable.

Calendario de Actividades:

Cronograma												
Programas	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
En-red-ate a VC	desarrollo		implementación									
Recre-Arte a VC		desarrollo	implementación			desarrollo	implementación					
Identific-Arte a VC	Implementación							Implementación		Implementación	Desarrollo	
Capacitaciones con VC				Implementación			implementación					
Publicidad en medios	desarrollo		implementación									
Alianza								Implementación				
Seduciendo a las empresas								Implementación				
Mujeres entre Burbujas	Implementación						Implementación					



### Presupuesto del Proyecto:

Acciones	Costos
Programa 1: Enredate a Valentín Chiappa	\$11.835
Programa 2: Recrearte	\$13.800
Programa 3: Identificarte	\$12.000
Programa 4: Capacitaciones	\$800
Programa 5: Publicidad en medios	\$10.080
Programa 6: Alianza	\$15.000
Programa 7: "Seduciendo a las empresas"	\$1.605
Programa 8: "Mujeres entre burbujas"	\$1.020
Honorarios	\$5.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$71.140</b>

*Elaboración propia*



## Conclusiones Finales:

Como corolario, cabe destacar que tras un minucioso análisis tanto del contexto externo como interno y de la elaboración de sus respectivos diagnósticos, se advierte que en el sector de la comercialización de vinos se ha producido un giro conveniente. Esto ha ocurrido, principalmente, por el esfuerzo combinado que han tenido el marketing y el trabajo humano en la vitivinicultura de los últimos tiempos

Hoy el vino está, progresivamente, ganando más adeptos, especialmente en segmentos nuevos (los jóvenes) lo que hace que expanda aún más su radio de acción. De a pocos, el beber vino se va transformando cada día más en una especie de moda, lo que se explica, de otro lado, por ser el brebaje que mejor acompaña una comida o una reunión.

Podemos observar por ejemplo, que el negocio de los vinos pese a contar con diversas amenazas de riesgo continua siendo rentable, ya que ni la fuerte competencia (gran cantidad de etiquetas de vino), ni la baja lealtad hacia las marcas por parte de los consumidores o la creciente publicidad antialcohólica, contrarrestan las oportunidades que genera la industria. Por el contrario, el desarrollo del último tiempo ha experimentado un crecimiento sostenido.

El presente Plan Estratégico de Marketing consiguió aprovechar al máximo las oportunidades expuestas, mediante la creación de un número de acciones concretas, permitiendo con ello acompañar y dar cause a un nuevo porvenir en la comercialización de vinos Valentín Chiappa. De esta manera, el negocio se ha modernizado y guarda relación con las nuevas tendencias que marcan sus clientes.

En ese sentido, la propuesta traducida en acciones se ideó con el objetivo de neutralizar o subsanar las debilidades que presentó la empresa, enfocándose principalmente en robustecer sus capacidades y fortalezas, de manera que se incremente la facturación un 27.5% como se propone, se reconozca la marca y sobre todo se consolide en el mercado. El objetivo trazado no se perdió de vista en el diseño del plan de acción, lo que afortunadamente ayudó a que la empresa luzca más fuerte que sus competidores.

También, es válido subrayar que el plan de acción en su conjunto no concluye luego de finalizado el tiempo establecido sino todo lo contrario. Se recomienda que sea de carácter permanente hasta lograr conocer en detalle a cada cliente, para así responder de inmediato con nuevas estrategias y acciones acorde a sus necesidades. De esta forma, se logrará un mayor enfoque por cada segmento de clientes al que apuntemos obteniendo una mayor diferenciación y un mejor posicionamiento.

Todo plan estratégico requiere ya en funcionamiento de una supervisión que lo audite y lo ayude a ser viable. A continuación una serie de recomendaciones que harán que se optimicen los resultados actuales.



---

Crear junto con herramientas del marketing y publicidad promociones de venta personalizadas según cada uno de los segmentos.

Realizar monitoreos trimestrales respecto de las acciones comerciales que realiza la competencia.

Capacitar a los agentes de venta en el uso del Marketing digital y las diferentes plataformas sociales.

Ampliar la fuerza de ventas incorporando como clientes a los distribuidores para abarcar más mercado.

La materialización de estas sugerencias en realidad puede, creemos, complementar la propuesta y ayudar a la empresa a alcanzar paulatinamente su máximo potencial.



## Bibliografías y fuentes Consultadas:

- Javier Celaya: "La empresa en la web 2.0", Editorial Planeta, 2008.
- Revista Club del Vino: "El vino" Bs. As Patagonia Emprendedores S.A, Editada por José Maria Cornellá.
- Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne: "Marketing Relacional" Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid, 1994.
- R.G. Hiebing, Jr y S.W. Cooper. "Como preparar el exitoso Plan de Mercadotecnia", ED. Mcgrawtill, 1992.
- Roman G. Hiebing, Jr Scott W. Cooper: "Cómo preparar el exitoso plan mercadotecnia", Mc Graw Hill, México, 1992.
- Sainz de Vicuña Ancín, José M: "El plan de marketing en la práctica", 4ª Edición, Esic, Madrid, 1999.
- Silvia Sivero Bello: "Marketing Viral", Editorial UOC. Barcelona 2008.
- Schiffman y Kanuk. "Comportamiento del Consumidor", Octava Edición.
- Walker, Boyd, Mullins, Larréché: "Marketing Estratégico, Enfoque de toma de decisiones", 4ª Edición, Mc Graw Hill, México, 2006.

## Fuentes:

- <http://www.navactiva.com/web/es/aimd/doc/articulos/2007/03/46948.php>
- <http://www.infobrand.com.ar/notas/6512-El-vino-toma-ritmo>
- [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-23762006000200014](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-23762006000200014)
- [http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new\\_noticia.php?noticia\\_id=117143](http://www.diariodecuyo.com.ar/home/new_noticia.php?noticia_id=117143)
- <http://www.fondovitivinícolamendoza.com>
- <http://www.unbuenvino.com.ar/>
- OIV. Estadísticas vitivinícolas Mundiales (1997-1998)



## Anexos 1:

### Propuesta de Investigación

#### Objetivos de la investigación:

- Conocer el segmento al que apunta la empresa, hábitos, consumo, estilo de vida, gustos, preferencias de compra, etc.

#### Metodología:

Para el desarrollo de la presente investigación preliminar, se propone la realización de un estudio exploratorio de naturaleza *cuantitativa*, donde se aplicará:

- Técnica: Entrevista en profundidad
- Instrumento: Guía de pautas

#### Población

Personas residentes en la ciudad de Córdoba capital entre 25 y 45 años de edad que les guste tomar vino.

### GUIA DE PAUTAS

#### **Área 1: Generalidades**

1. Sexo y Edad
2. Actividad que desarrolla. Estilo de vida.
3. Uso del tiempo libre. Actividades más y menos preferidas.

#### **Área 2: Actividades alrededor del vino**

1. Lugares de compra
2. frente a la frase: “los precios de los vinos en el supermercado o hipermercado son más baratos que en las vinotecas”
3. Frente a la frase: “Al comprar un vino busco asesoramiento”
4. Factores que inciden en la elección del lugar de compra
5. Actividades a las que hayas asistido en relación al vino. Catas/degustaciones, cursos, restaurantes especializados o no, otros.
6. Actividades que haya generado el propio entrevistado en relación al vino. (asados, cena íntima, degustación)
7. Diferentes ámbitos o circunstancias donde se amerite tomar esta bebida.



8. El vino posee para el entrevistado una asignación de valor asociada a:

- \_ La marca
- \_ El precio
- \_ Relación Precio/calidad.

Esta valoración que hace el consumidor nos acerca a la posibilidad de tres segmentos de mercado:

1. El segmento que demanda una marca/símbolo por la cual los clientes están dispuestos a pagar un precio superior al promedio referencial del mercado.
2. El segmento que demanda un vino genérico (básico) con tal de pagar un precio por debajo al promedio referencial de mercado.
3. El segmento que demanda una marca/símbolo cuyo precio esté más/menos cercano al referencial del mercado.

**Área 3: Calidad Técnica (pcto)**

1. Uva preferida, varietal o bivarietal.
2. Marca preferida.
3. Experiencia vivida con aquella marca preferida.
4. Expectativas o comentario de este tipo de productos.



## Anexos 2:

**Campaña: Tomalo como, cuando y donde quieras.**

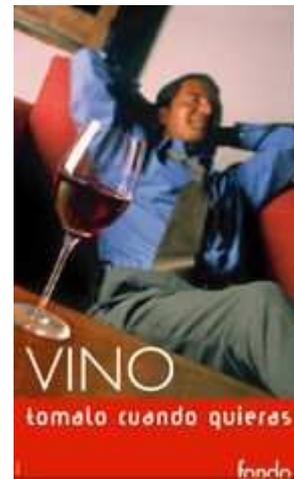
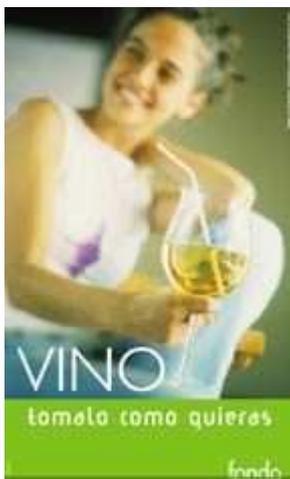
En el diseño de esta campaña, se tomó en cuenta la comprobación de que la comunicación del vino había evolucionado conceptual y formalmente. Hacia fines de los '90, era necesario poner más énfasis en los atributos del vino que lo ligaban a los deseos del consumidor y posicionarlo como una bebida con estilo propio, ideal para las celebraciones, el encuentro íntimo, el placer, la sensualidad. Luego, las bodegas que marcan tendencias desplazaron su imagen y comunicación hacia ese núcleo de significados. Este cambio, cuyos excelentes resultados demostraron que era necesario renovar el código comunicacional del vino, nos exigieron –como responsables de la promoción genérica- dar un paso más, ser más claros y convincentes en las propuestas. Si las bodegas ya asumieron en sus mensajes que el consumidor está dispuesto a dejarse seducir por el placer

que promete el vino, la campaña del Fondo Vitivinícola debía enfocarse en una En la pieza **Donde quieras** claramente se desplazó el escenario hacia un lugar nocturno, posiblemente un pub. Apenas un detalle (el aro en el ombligo) desató significados asociados a la libertad juvenil y a cierta audacia sugerente.

En la pieza **Cuando quieras** la intención era mostrar al vino como bebida para el placer de descansar después de una jornada de trabajo, en un ámbito urbano.

Finalmente, la pieza **Como quieras** introdujo un accesorio desenfadado en una escena divertida. Una chica -innovadora y con estilo original- se atrevía a probar lo diferente, a tomar vino de otro modo.

Con esta campaña, el Fondo Vitivinícola estuvo presente en las principales publicaciones destinadas a los consumidores del vino. También participó de los eventos de promoción de la actividad tanto a nivel local como nacional.





## Anexo 3:

### Fijación de precios del sector: (precio Público)

#### CATENA ZAPATA

Línea Alamos \$ 20 a 27  
Uxmal Cabernet-Malbec \$ 22  
St. Félicien Cabernet Merlot \$ 38

#### VALENTIN BIANCHI

Nuestro Borgoña \$ 13  
Don Valentín Lacrado \$ 18  
Línea Famiglia \$ 60  
Enzo Bianchi \$ 206

#### TRAPICHE

Línea Fond de Cave \$ 25  
Medalla \$ 70  
Iscaj \$ 138

#### LA RURAL

San Felipe Cepa Tradicional \$ 22.50  
Línea San Felipe Roble \$ 21.50  
Línea Trumpeter \$ 47.50  
Línea Rutini \$ 80 a \$ 180  
Apartado \$285  
Felipe Rutini \$ 360

#### CALLIA

Callia Alta Syrah \$ 16

#### ESCORIHUELA GASCON

Sangiovese (\$ 32.00)

#### CHANDON

Línea Latitud 33 \$ 23  
Terrazas \$47  
Valmont Insignia \$ 16.50

#### GRAFFIGNA

Línea Bivarietales \$ 22  
Centenario \$ 27.50

#### FINCA LA ANITA

Luna Syrah \$ 46

Semillon \$ 50 Finca Tinto \$ 135

#### COLON

Colón Borgoña \$ 10  
Línea Colón Varietales \$ 12.50

#### NORTON

Norton Clásico \$ 14.50  
Línea Norton Roble \$ 23  
Línea Norton Reserva \$ 50

#### ALTA VISTA

Finca Monte Lindo \$ 14.75  
NAVARRO CORREAS  
Línea Los Arboles \$ 15.70  
Línea Colección Privada \$ 27.50

#### BODEGAS LOPEZ

Línea Casona López \$ 38  
Montchenot Tinto \$ 50

#### FINCA FLICHMAN

Línea Aberdeen Angus \$ 10  
Línea Varietales Roble \$ 13.75  
Línea Paisaje \$ 90

#### EL ESTECO

Elementos Syrah \$ 15.65  
Ciclos Tinto \$ 42  
Altimus MMIII \$ 130

#### FIN DEL MUNDO

Línea Ventus \$ 15.30

Línea Postales del Mundo \$ 12

#### LUIGI BOSCA

Línea Reserva \$ 54  
Línea Gala \$ 90

#### BODEGA SEPTIMA

Chardonnay-Semillón \$ 22  
Tempranillo \$ 18  
Cabernet Sauvignon \$ 18

#### VINITERRA

Pinot Gris \$ 28

#### HUMBERTO CANALE

Merlot Humberto Canale  
Roble \$ 35

#### GRAFFIGNA

Centenario 26

#### FAMILIA ZUCCARDI

Línea Beltrán Dúo \$ 8  
Línea Santa Julia \$ 12  
Magna \$ 32

#### TRIVENTO

Merlot Trivento  
Cumbre \$ 17.90  
Malbec Golden  
Reserve Roble \$ 60