

**Universidad  
del  
Aconcagua**

Facultad de Ciencias Sociales  
y Administrativas

Licenciatura en Comercialización

Tesis de Grado:

**CAMPO NEGRO S.A.**

“Plan de Márketing para Bodega Boutique”

Alumna: Elisa Fabiana Mitchell

Fecha: Marzo de 2005

Director: Lic. Gustavo Doctorovich

**CALIFICACIÓN:**

## ÍNDICE

Calificación .....	3
Índice .....	4

### CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN

a) Título .....	9
b) Proposición .....	9
c) Justificación .....	9
d) Objetivos .....	10
e) Fuentes de Información .....	11
f) Metodología .....	11
g) Hipótesis General .....	12

### CAPÍTULO II – EL CONTEXTO

II. 1. Es importante entender el mundo en que vivimos .....	13
II. 2. Situación política y económica nacional .....	13
II. 3. La economía de Mendoza .....	14
II. 4. Situación del Sector Vitivinícola .....	14

### CAPÍTULO III – NECESIDADES Y CARENCIAS

III. 1. Descripción de la Necesidad .....	16
1.1. En el caso del vino, se puede decir lo siguiente .....	17
III. 2. Conocer al Consumidor .....	17
III. 3. Funciones de uso y necesidades cubiertas .....	18
III. 4. Valor desde la óptica del clientes .....	19

## **CAPÍTULO IV – LA EMPRESA**

IV. 1. Visión empresaria .....	21
--------------------------------	----

## **CAPÍTULO V – CAMPO NEGRO S.A.**

V. 1. Misión .....	22
V. 2. Presentación de los vinos “Finca El Reposo” .....	24
V. 3. Provincia de Mendoza. Oasis Vitivinícola .....	25
V. 4. Características de las variedades .....	26

## **CAPÍTULO VI – EQUIPO**

VI. 1. Reseña de Campo Negro S.A. ....	28
VI. 2. Proceso de vinificación y Tecnología aplicada.....	29
VI. 3. Ciclo de vida de la empresa .....	31

## **CAPÍTULO VII – ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

VII. 1. Análisis de la situación .....	32
VII. 2. Análisis del entorno interno .....	33
2.1. Misión .....	33
2.2. Recursos .....	33
VII. 3. Oferta .....	36
3.1. Vino Fino .....	37
3.2. Clasificación general de vinos .....	37
3.3. Clasificación de vinos finos .....	37
VII. 4. Análisis del entorno externo .....	39
4.1. Una mirada hacia atrás .....	39
4.2. Resumen del contexto internacional.....	41
4.3. Exportaciones mundiales .....	42
4.4. Factores de competitividad en el mercado internacional .....	42
VII. 5. Argentina .....	44
5.1. Vitivinicultura Argentina. Evolución .....	46
5.2. Estructura de la Industria Argentina .....	48
VII. 6. Mendoza .....	49
VII. 7. Análisis de la competencia. Fuerzas Competitivas .....	50

7.1. Barreras de Mercado .....	55
7.1.1. Barreras de Entrada .....	55
7.1.2. Barreras de Salida .....	57
VII. 8. Análisis F.O.D.A. ....	59
8.1. Oportunidades y Amenazas del Sector .....	59
8.2. Fortalezas y Debilidades del Sector .....	59

### **CAPÍTULO VIII – “BRASIL” COMO MERCADO OBJETIVO**

VIII. 1. Introducción .....	61
-----------------------------	----

### **CAPÍTULO IX – BRASIL**

IX. 1. Evolución del vino en Brasil .....	63
IX. 2. Denominación de los vinos brasileños .....	65
2.1. Otras denominaciones .....	65
IX. 3. Producción de vino en Brasil .....	66
3.1. Regiones vinícolas .....	66
IX. 4. Rio Grande do Sul .....	68
IX. 5. Principales marcas de vinos del Brasil .....	69
IX. 6. Tendencias en el consumo .....	69
6.1. Perfil del Consumidor Brasileño .....	71
IX. 7. Sistemas de Distribución y Comercialización .....	73
IX. 8. La Competencia – Chile .....	74
IX. 9. Las Ventajas Argentinas .....	74
IX. 10. Datos Generales de Brasil .....	77
10.1. Principales indicadores macroeconómicos .....	78
10.2. Sao Paulo .....	78
10.3. Rio de Janeiro .....	79

### **CAPÍTULO X – SEGMENTACIÓN DE MERCADOS**

X. 1. Selección del enfoque de segmentación .....	80
---	----

**CAPÍTULO XI – ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA EMPRESA**  
**EN RELACIÓN AL MERCADO OBJETIVO**

XI. 1. Análisis interno de la Empresa .....	82
1.1. Fortalezas.....	82
1.2. Debilidades .....	83
XI. 2. Análisis externo de la Empresa .....	83
1.1. Oportunidades .....	83
1.2. Amenazas .....	84

**CAPÍTULO XII – DETERMINACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

XII. 1. Estrategia Internacional .....	86
XII. 2. Estrategia de Negocios .....	87
XII. 3. Estrategia de Participación .....	89
XII. 4. Estrategia de Crecimiento .....	91

**CAPÍTULO XIII – MÁRKETING MIX**

XIII. 1. La Estrategia de Producto .....	93
1.1. Envasado y Etiquetado .....	94
XIII. 2. La Estrategia de Distribución .....	97
XIII. 3. La Estrategia de Precio .....	100
3.1. Precio promedio mercado interno consumidor .....	101
XIII. 4. La Estrategia de Promoción .....	103
4.1. Objetivos de las Ferias .....	105
4.1.1. Para el país .....	105
4.1.2. Para la bodega .....	105
4.1.3. Para el comprador .....	105

**CAPÍTULO XIV – VIABILIDAD DEL PROYECTO**

XIV. 1. Viabilidad Técnica .....	107
XIV. 2. Viabilidad Política .....	107
XIV. 3. Viabilidad Gerencial .....	108

**CAPÍTULO XV – CONCLUSIONES**

XV. 1. Conclusiones .....	109
---------------------------	-----

**CAPÍTULO XVI – BIBLIOGRAFÍA**

XVI. 1. Bibliografía .....	111
----------------------------	-----

**CAPÍTULO XVII - ANEXOS**

XVII. 1. Glosario General .....	113
XVII. 2. Ficha Técnica de Vinos “Finca El Reposo” .....	116



## **CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN**

### a) Título

**“CAMPO NEGRO S.A.: Plan de Márketing para Bodega Boutique”**

### b) Proposición

La propuesta de este trabajo se centra en el estudio del sector vitivinícola, con el propósito de obtener la información necesaria a fin de adaptar y dirigir la oferta de la bodega al creciente mercado brasileño desarrollando para ello, un Plan de Márketing adecuado. Aprovechando la capacidad productiva de la Bodega y la calidad de sus productos, surge este proyecto con la intención de dar forma a un negocio internacional, que permita a la empresa, dejar de depender únicamente del mercado interno y así diversificar no sólo su negocio, sino también, sus riesgos.

### c) Justificación

Tradicionalmente, el sector vitivinícola ha trabajado con la mira puesta en el mercado interno. Durante los ochenta y noventa se exportaban no más del 2% del total de los vinos elaborados. Este comportamiento es comprensible puesto que el consumo de vino per cápita en la Argentina ha sido muy alto, comparado con el resto del mundo (80 lts. per cápita en el '80).

Sin embargo, sea por razones culturales (mayor participación de la mujer en el mercado laboral y de cambios en los hábitos de comida), sea por la mayor presencia de bebidas alternativas (cerveza, jugos, agua mineral), en los últimos años se ha producido un fuerte retroceso de aquel consumo per cápita (hoy rondamos los 28 lts. per cápita). Este fenómeno ha

motivado también una caída abrupta en la superficie en vides y en la producción de vino, aunque no lo suficiente como para eliminar los excedentes vínicos.

En este contexto de excedente vinícola, emerge la posibilidad de dirigir parte de las ventas hacia los mercados extranjeros. Uno de ellos, es el mercado del Brasil, en donde Argentina está muy cerca de ubicarse como el principal proveedor de vinos en ese país.

De aquí surge la necesidad de estudiar más a fondo este fenómeno. Por tales motivos expuestos, se requiere la confección de un Plan de Márketing a fin de plasmar las acciones estratégicas y la gestión operativa de una bodega Boutique que se encuentra en sus primeros años de vida, aprovechando una oportunidad emergente como es el mercado brasileño.

#### d) Objetivos

El principal objetivo de este trabajo es desarrollar un Plan de Márketing que permita a la Bodega definir un conjunto exhaustivo de programas funcionales detallados y de específicos cursos de acción para abordar un mercado en crecimiento como el de Brasil.

El estudio contará con los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el contexto actual, para tener un panorama económico y político del país y de la provincia.
- Analizar el sector vitivinícola: importaciones y exportaciones. Tendencias de consumo. Principales países exportadores e importadores.
- Estudiar las fuerzas competitivas del sector.
- Detectar las necesidades y carencias del sector.
- Presentar la solución del vino “Finca El Reposo” a dichas necesidades.
- Realizar un análisis global del mercado brasileño, al cual apunta las nuevas exportaciones de la bodega.
- Formular estrategias y programas de márketing.
- Determinar la viabilidad del proyecto.
- Con la información obtenida, formular las conclusiones al respecto.

e) Fuentes de información

Datos secundarios externos.

Son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de la investigación. A menudo son suficientes para contestar los objetivos buscados y pueden facilitar el proceso, mediante la ampliación de la comprensión del problema.

Los datos secundarios externos se originan fuera de la organización.

Las fuentes externas que se identifican son las siguientes:

- Artículos de periódicos
- Artículos de revistas especializadas.
- Textos informativos y soportes teóricos.
- Publicaciones gubernamentales.
- Bodegas.
- Bibliografía especializada.

f) Metodología

Este trabajo comenzará con una descripción general del vino: su historia, propiedades, y todo lo que engloba a este fenómeno de la actualidad, recolectando para ello, información de las fuentes ya mencionadas.

A posteriori, se detallará la situación actual del país y del sector vitivinícola a nivel mundial, nacional, y provincial que servirá para ser ubicados en el panorama contextual del proyecto.

A continuación, se determinarán las necesidades y carencias del consumidor de vino, presentando para ello como solución el vino “Finca El Reposo” de bodega Campo Negro S.A.

Luego se describirá el mercado brasileño elegido por los propios accionistas para exportar el vino elaborado. Para ello, se contará con toda información que existe sobre el tema.

Como punto principal del trabajo, se confeccionará el Plan de Márketing para Bodega Boutique, donde se aborda la cuestión del diseño de estrategias y políticas de márketing con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, evaluando la viabilidad en todas sus facetas. Además, se diseñará aquellas estrategias relevantes que servirán a la Bodega formular acciones en relación con el ya conocido márketing mix.

Por último, se expondrán las conclusiones que darán respuestas a los objetivos planteados.

g) Hipótesis General

Brasil es hoy en día un mercado atractivo para exportar vinos. Campo Negro S.A. puede enfocar su negocio hacia este prometedor mercado.

## **CAPÍTULO II - EL CONTEXTO**

### 1) - Es importante entender el mundo en el que vivimos

- ✓ Es un factor clave para el éxito.
- ✓ Una adecuada comprensión del mismo es fundamental para tomar las decisiones.
- ✓ Muchas de las actitudes presentes dependen de la visión que se tiene del futuro.
- ✓ El futuro tiene una parte determinística que puede ser prevista en base a la historia y una parte aleatoria que es lo que puede pasar y que no tiene necesariamente base en el pasado.
- ✓ Siempre admite varios escenarios posibles.

### 2) - Situación política y económica nacional

La elección de Néstor Kirchner como presidente reformula el mapa político argentino y, luego del reordenamiento, el país vuelve a estar en ruta en un proceso normal, y saliendo de la crisis sufrida en aquel recordado diciembre de 2001. Cerca de cumplir los dos años de gobierno, no ha decaído en su forma impetuosa y se ha caracterizado por afrontar las cosas, sean grandes o pequeñas.

Hoy, se le presenta un nuevo “problema”. La enemiga inflación, ha sido traumática para todos los argentinos, y actualmente se encuentra creciendo a un 1% mensual por tercer mes consecutivo. Es por tal razón, que el gobierno sale a enfrentarla con todos los recursos a mano: desde la peligrosa descalificación verbal a algunas empresas, como es el caso de la multinacional anglo – holandesa Shell quienes realizaron aumentos en la nafta y gasoil, hasta proponer un boicot. Algunas de las explicaciones que existen de este fenómeno son: aumentos de salarios en enero, se reprogramó la liquidación de Ganancias, mayor consumo. El Central emite muchos pesos para sostener la caída del dólar y entonces hay más circulantes, por ello, las empresas no reinvierten lo suficiente y al haber más demanda, la oferta es insuficiente. Ese es el problema. Y

esto afecta a la clase más baja: en el incremento de la canasta básica de alimentos de febrero se generaron 200.000 nuevos pobres en todo el país.

A pesar de este panorama, un acierto de la Nación, fue doblegar una compleja red de intereses financieros en el canje de la deuda. La Argentina obtuvo un 76,07% de adhesión a la reestructuración de la deuda que quedó en 125 millones de dólares. Según el Ministro de Economía Roberto Lavagna, los últimos encuentros con el titular del Fondo Monetario, Rodrigo de Rato han resultado de forma positiva. La relación se ha reanudado.

### 3) - La economía de Mendoza

El año comenzó con gran expectativa para los diferentes actores de la economía local: durante el 2004 el Producto Bruto Geográfico (PBG) creció 10,7% (datos provisorios); las ventas locales de varios bienes durables, como en el caso de los autos, están muy cerca de los niveles de 1998 (año previo a la recesión), y la desocupación tuvo un importante descenso y se ubicó en 7,2% para la medición del cuarto trimestre de 2004. Todo esto sumado al logro nacional de haber salido del default. Igualmente, existe una marcada preocupación en todos los sectores de la provincia a causa de la aceleración de los precios. Desde hace varias semanas, se vienen registrando incrementos en el precio de productos básicos, alimentos y combustible. En Mendoza la suba hasta el momento, medida por el Índice de Precios al Consumidor (IPC), llega al 0,61% en los dos primeros meses del año. En este sentido, los empresarios locales de diferentes sectores resaltan la necesidad de realizar inversiones, sobre todo, en maquinarias y capacitación de personal, para sostener el crecimiento que se logró hasta ahora. Con este panorama, se espera que el 2005 sea el año del crecimiento de los créditos, es por ello, que los empresarios no deben carecer de conocimientos de la oferta crediticia y deben salir a buscar correctamente.

### 4) - Situación del Sector Vitivinícola

La vitivinicultura es una industria en donde durante la década del '90 se invirtieron unos 1.500 millones de dólares. La importancia que tiene dentro de la economía local, se puede observar en el 2004, donde aportó el 13% del total de crecimiento anual y facturó cerca de 2000

millones de pesos. Igualmente, se hace totalmente necesario que se realicen inversiones para modernizar tecnología que fue adquirida hace más de una década.

El gran desafío de este año será recuperar el mercado interno, que hoy está rondando los 28 litros de consumo anual por persona, cuando en las mejores épocas alcanzó los 90 litros per cápita (década de los '80). El mercado doméstico es hoy la base de la industria vitivinícola nacional. Y para ello, el objetivo del Plan Estratégico Vitivinícola (PEVI) comprenderá no sólo el mercado interno y sino también el externo. Se planteará en forma científica y ordenada el análisis de mercados, cuál es la situación del vino y qué acciones se deben tomar para atraer nuevamente al consumidor. En el plano exterior, se debe recordar que años atrás las exportaciones argentinas no alcanzaban a los 20 ó 30 millones de dólares, mientras en 2004 se llegó a los 300 millones. El plan contempla llegar a los 2.000 millones de dólares para el 2020 como mercado global interno y externo. Sólo hace falta consolidar y mantener la unión entre las partes, con esfuerzo, para lograr la identidad de excelente país productor de vino.

### **CAPÍTULO III - NECESIDADES Y CARENCIAS**

#### 1) - Descripción de la necesidad

El cliente está definido como el individuo que consume para satisfacer una necesidad (no el consumo por el consumo mismo). La existencia de una necesidad, se puede reconocer observando sistemáticamente a los individuos y las organizaciones, además de observar los procesos y sus impactos. De acuerdo con sus motivos, el cliente responde en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades.

Según Kotler, *“las empresas identifican necesidades escuchando y preguntando a los clientes, y luego presentan la solución adecuada para cada necesidad”*.<sup>1</sup>

Desde el punto de vista del negocio, una necesidad/deseo sólo será demandada cuando se cumplan tres requisitos relacionados con el cliente:

- ✓ Que posea el poder adquisitivo necesario.
- ✓ Que el producto esté disponible para él.
- ✓ Que él posea la intención de la compra.

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de marketing. De la A a la Z. (España, Prentice Hall, 2003).



### 1.1. - En el caso del vino, se puede decir lo siguiente:

En el ámbito mundial, el mundo del vino evolucionó, cambió, y por ende, también el consumidor. La oferta evolucionó al ritmo de la demanda y la cultura del vino se convirtió en un cambio de actitud.

Tiempo atrás, las personas hablaban sólo de tinto y blanco. Hoy, en cambio, hablan de crianza en barrica, de la elaboración del vino, de las distintas variedades, por ende, es un consumidor más informado, lee y conoce más sobre vinos.

Conocer cuál es la necesidad del consumidor es ahondar más profundamente en sus actitudes, nuevos gustos, modas, etc. Para ello, es necesario realizar un análisis más complejo sobre el consumidor de vino y qué busca a la hora de beber.

### 2) - Conocer al consumidor

En la actualidad, existen valores y conductas más diversificadas y la sociedad se evidencia más policultural y heterogénea. Se privilegian valores que dinamizan el mercado y la moda, y dentro de tales parámetros, la calidad y la imagen tienen un papel relevante en las elecciones de consumo.

El vino es asociado a las siguientes dimensiones:

**Salubridad Terapéutica:** previene enfermedades cardiovasculares, neutraliza los efectos provocados por la ingesta de comidas ayudando a la digestión, a la asimilación de comidas y a la digestión de las grasas.

**Saber:** abarca el conocimiento de las propiedades de esta bebida, su tipo de elaboración, uvas apropiadas, regiones productoras, calidades, y otros.

**Gratificación:** potencia el sabor de los platos más exquisitos, multiplica la gratificación sensorial, y se le asigna un rol en la preparación de salsas y preparados especiales.

**Placer:** se consume en un clima de tranquilidad, serenidad, y con una noción de tiempo prolongado. Es un intermediario de encuentros amistosos, donde priman los valores de autenticidad, comunicación y de compartir. También ocupa un papel importante en las celebraciones, donde predomina el clima de alegría, diversión, y cordialidad.

**Generacional:** el vino se reconoce fundamentalmente en las personas de edad.

**Socio – económico:** el valor del vino se convierte en un símbolo de clase y pertenencia grupal. El consumidor de clase alta y media alta es actualmente el principal cliente de los vinos finos. Debido a sus frecuencias de consumo las bodegas valoran a ambos segmentos de demanda entre sus clientes por excelencia. Los mismos muestran una mayor predisposición a comprar variedades y vinos con denominación de origen.

En los últimos años, han ingresado con interesante potencial consumidor, los jóvenes y la clase media, hecho que implica una leve pérdida de imagen de exclusividad de la que gozaba esta bebida desde su origen, aunque ahora está beneficiada por los mayores índices de popularidad.

Esta fuerza compradora provocó que algunas bodegas incluyeran dentro de su mix de producción a los vinos finos frutados, ya que visualizaron una interesante alternativa de nicho de mercado. Este consumidor es más sensible al precio del producto, y a su vez, puede generar mayor volumen de venta.

Es cierto que hay diferentes ópticas según el tipo de vino que se trate, su precio, el sector social, y aún del momento en que se lo elige. Pero existen datos que son relevantes e indiscutibles: la mayoría de los “nuevos consumidores” piden vinos jóvenes, ligeros, más frutados, menos concentrados, con menos alcohol, con más color.

### 3) - Funciones de uso y necesidades cubiertas

Las principales razones que llevan al consumo de vinos finos son:

- Otorga nivel a un evento, reunión o comida.
- Festejo o celebración.
- Comparte intimidad.

En otros tiempos, su consumo era más estacional, y daba a las fiestas un toque de distinción. Hoy se puede decir que su consumo sigue otorgando distinción pero se hace más posible a lo largo del año, acompañando distintos tipos de festejos.

El espectro de población que consume vinos finos va desde los 18 a los 60 años, y las necesidades cuya satisfacción genera su consumo se pueden esquematizar de la siguiente manera:

Edad	Uso	Necesidad Cubierta
18 – 30	Ocasional	- Identificación con grupos de mayor edad y nivel social. - Momentos de intimidad con distinción.
30 – 50	Frecuencia +	- Otorga mayor nivel a eventos sociales - Formar parte de un grupo social selecto - Gusto por los vinos de calidad.
Más de 50	Frecuencia -	- Otorga mayor nivel a eventos sociales - Gusto por los vinos de calidad.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información obtenida de la empresa Chandon.

#### 4) - Valor desde la óptica del cliente

Si se entiende por valor a la relación que existe entre la calidad del producto y del servicio asociado al mismo, respecto del precio del producto y todo costo por sobre el precio del producto origine al cliente, podremos entender qué es valor desde la óptica del cliente, a través de la siguiente fórmula:

$$V = Op \times Os / (P + CC), \text{ es decir:}$$

- Op: calidad del producto.
- Os: calidad del servicio
- P: precio
- Cc: costo del cliente

Antes de analizar esta relación, es importante definir el significado de estas variables. Según Philip Kotler, el **precio** (P) “es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que el consumidor intercambia por el beneficio de tener o usar el producto o servicio”, la **calidad** del producto (Op) “es la capacidad de un producto para desempeñar sus funciones, incluye durabilidad, confiabilidad y otros atributos parecidos”. La calidad del servicio (Os) asociado a la calidad del producto (Op), es todo lo que se puede realizar para que el cliente pueda adquirir nuestro producto, reciba la información y la relación que espera, y pueda tener un adecuado servicio post venta. El costo que genera el producto al cliente es el costo que tiene para adquirirlo, para almacenarlo, para mantenerlo.

El consumidor de vino busca, normalmente que el vino tenga una calidad enológica mínima por debajo de la cual, no estaría dispuesto a tomar esa bebida. La calidad percibida

depende de su capacidad para apreciar un buen vino. Es decir, que es un consumidor que tiene un límite de competencia por encima del cual ya no aprecia la calidad, y por lo tanto, no estaría dispuesto a pagar más. Un símbolo de calidad, por ejemplo, sería que el vino que eligió no le deje efectos indeseables luego de beber en cantidades moderadas. Hay que considerar que el vino es un arte, y por ende, está sujeto a los gustos, los cuales son subjetivos y muy personales. Inevitablemente la gente que se interesa en el vino, evoluciona su gusto con el tiempo, entonces la actitud del consumidor es variable con el tiempo.

La calidad del servicio asociado al producto es información, degustaciones, rebajas por compra directa a la bodega, entre otros. Es importante que la etiqueta, por ejemplo, contenga la información necesaria para realizar una evaluación previa del producto sin omisiones: año de la vendimia, si fue madurado en roble, cantidad de meses, maduración en botellas, variedad o corte, procedencia, descriptores, comidas que combinan, etcétera.

El costo  $C_c$  representa aquel desembolso adicional en el que incurre el cliente por causa del vino adicional al precio. Por ejemplo, si es difícil de encontrarlo, si deja efectos indeseables, si no está lo suficientemente maduro y hay que almacenarlo en condiciones adecuadas durante un tiempo previo a beberlo, etc.

El individuo escoge el vino por diferentes motivos, y al beberlo se puede encontrar satisfecho o no con el dinero que desembolsó. Es importante para él, que la bodega respete esa relación precio – calidad, ya que si no es así, se sentirá engañado.

## **CAPÍTULO IV - LA EMPRESA**

### 1) - Visión empresarial

Todo negocio que persigue el objetivo de rentabilidad implica una actividad empresarial. El emprendimiento del negocio es llevado adelante por una a varias personas que ven (visión empresarial) una oportunidad de negocio: a este tipo de personas se las llama “emprendedor”. El emprendedor está lleno de energía y pasión para crear algo nuevo. Pero, de acuerdo con un proverbio chino: “ *Abrir un negocio es muy fácil, lo que resulta difícil es mantenerlo*”.

La visión es una visualización futura y deseable que se aspira lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> GUERRA, Eduardo. Seminario Desarrollo de Negocios 2004. (Mendoza, UDA, 2004).

## **CAPÍTULO V - CAMPO NEGRO S.A.**

Pedro Rosell y su esposa Celia Navarro Correas, iniciaron este nuevo proyecto en su propiedad de Cruz de Piedra, Maipú, junto a otros jóvenes socios. La Bodega Boutique está en su primera etapa con una capacidad de 250.000 litros. El proyecto apunta al preciso concepto de Bodega Boutique con 300.000 litros de vinos top con paso por barrica, emprendimiento que no sólo abarca la elaboración propia sino también la elaboración a terceros.

### 1) - Misión

La misión es el primer componente de la visión empresarial.

La misión es “una declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados, y cobertura geográfica, así como la forma de lograr el liderazgo competitivo”<sup>3</sup>.

Es decir, que se trata de una pequeña síntesis o descripción sobre ciertos puntos importantes del negocio; tales como, el mercado en el que operará la empresa, a qué clientes apuntará, sus necesidades a satisfacer, con qué productos o servicios se logrará satisfacer dichas necesidades, y además, qué propiedades esenciales tendrán estos productos o servicios.

Campo Negro S.A. en la actualidad:

- En cuanto al consumidor/ cliente, se puede distinguir vinotecas seleccionadas, restaurantes de categoría y en menor medida, venta directa.
- El campo de acción o rango geográfico donde opera es, principalmente, dentro de la Argentina: Capital Federal, Mendoza, Rosario, y próximamente Mar del Plata. A nivel internacional, se encuentran exportando a Bélgica, en donde lograron un convenio con seis bodegas denominadas “chicas” de Mendoza, realizando pagos mensuales a una oficina, una persona y un vehículo para distribuir los vinos. Son vinos de diferentes estilos para no competir entre ellos y para que el vendedor tenga un buen portafolio de venta.
- Como propiedad esencial del producto, podemos señalar al vino “Finca El Reposo”, elaborado por Bodega Campo Negro S.A., como un vino sumamente personalizado y muy cuidado, de alta calidad, dirigido y elaborado por el prestigioso Ing. Agr. Pedro Rosell. El emblema de la Bodega es el reconocimiento, renombre y seguridad que proporciona algo realizado por Pedro Federico Rosell.

Campo Negro S.A mañana:

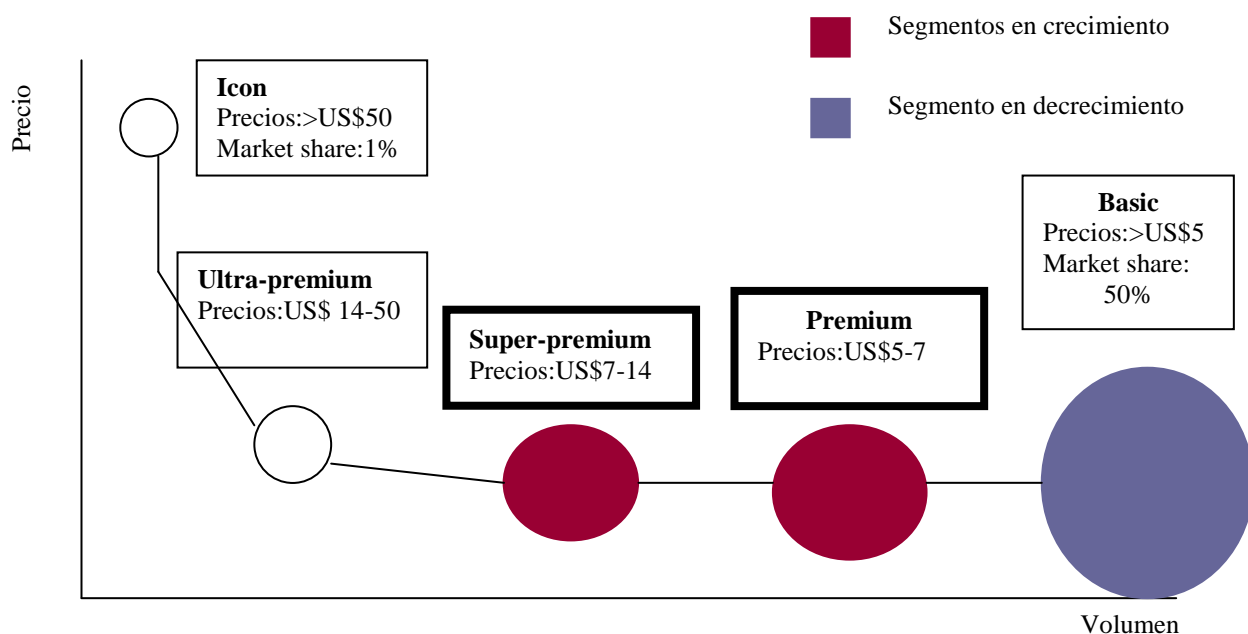
- Con respecto al cliente/ consumidor, se realizará un estudio a partir del cual se determinará el perfil del consumidor brasileño, para identificar y atender cuál es la demanda de vino que poseen.
- En referencia al ámbito geográfico, la intención es captar un segmento muy selecto de consumidores dentro del mercado brasileño, abarcando las principales ciudades que surgirán del la Investigación de Mercado.
- En cuanto al producto, se realizará una descripción detallada de cada uno de los vinos elaborados por Campo Negro S.A., para identificar cuál de ellos se adapta mejor a los gustos y preferencias del consumidor del Brasil.

---

<sup>3</sup> HAX, Arnoldo. Gestión de Empresas. (Santiago de Chile, Ediciones Dolmen, 1993)

## 2) - Presentación de los vinos “Finca El Reposo”

En la actualidad, la Bodega Campo Negro S.A. lanza su línea joven con marca “Finca El Reposo”. La calidad del producto está determinada desde los viñedos de Malbec ubicados en la Consulta (Departamento de San Carlos) y Cabernet Sauvignon, Chardonnay y Saint Jeannet en la misma propiedad de Cruz de Piedra (Maipú).



De acuerdo al gráfico extraído de la fuente “Rabobank, The World Wine Industry, 1999”, el vino de la línea “Finca El Reposo” se ubicaría, según el precio y su calidad, dentro de la línea **Premium**, ya que ronda, en precio dólar dentro de este parámetro (\$19). Con respecto al consumidor, se trata de un “Experimentador”, el cual, su compra está basada en el precio y la calidad. Es un segmento que se encuentra creciendo y cuya competencia es alta, basada básicamente en la marca y el precio.



### 3) - Provincia de Mendoza. Oasis Vitícolas.

A continuación, se describirán las zonas de donde provienen las uvas para la elaboración de los vinos “Finca El Reposo”.

#### **Zona Alta del Río Mendoza**

En las zonas de mayor altura, el vino es de más cuerpo, acidez, y color, condiciones que van disminuyendo a medida que desciende la altitud.

Los otros cepajes característicos de la zona son: Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah y Sangiovese, a partir del cual se elaboran vinos tintos de guarda y vinos primicias. Entre las variedades blancas el Semillón se adapta muy bien a las regiones más elevadas, de la margen derecha del Río Mendoza, produciendo un vino de excelente factura, apto para envejecer.

#### **Región del Valle de Uco**

Está ubicada al sudoeste de la Ciudad de Mendoza, entre los 33° 5 y los 34° de latitud sur. La temperatura media anual es de 14,2° C. Las altitudes descienden de los 1.200 m en el Viejo Tupungato hasta 900 m sobre el nivel mar en la Ciudad de Tunuyán. Posee alrededor de 8.000 ha. de viñedos.

La acidez de los vinos es generalmente elevada y en muchos casos se recurre a la fermentación maloláctica. La región se caracteriza por su aptitud para la producción de una materia prima de excelente calidad tanto para la obtención de vinos blancos como tintos y permite la obtención de vinos aptos para un envejecimiento prolongado. Es actualmente la zona más importante desde el punto de vista de inversiones vitivinícolas. Los cepajes tradicionales son el Semillón y el Malbec. Entre los cultivares de reciente implantación encontramos Chardonnay, Merlot, y Cabernet Sauvignon. Es renombrado el Syrah de la Zona.

#### 4) - Características de las variedades

##### Blancas:

- Chardonnay: cepaje cuyo origen es Francia y protagonista de los grandes vinos blancos de Borgoña. También se cultiva en Champagne. Se ha difundido en todo el mundo y es comercializado como varietal en sus distintos estilos: para consumo en el año o para guarda, como vino complejo.
- Saint Jeannet: Campo Negro S.A. introduce por primera vez en el mercado argentino el varietal Saint Jeannet. Su origen se estima en oriente y fue traída por los griegos al sur de Francia, cerca de Grasse, de donde son las primeras noticias sobre este cepaje. Madura muy tardíamente y da un vino de mucho cuerpo, buena acidez, y aromas finos, no tan fuertes como el Chardonnay, pero menos fatigantes y muy nobles. Dado que su elaboración es complicada y su maduración tardía, se fue erradicando sistemáticamente. Se estima que viñedo de Campo Negro S.A. si no es el único, es uno de los pocos que queda en el país.

##### Tintas:

- Cabernet Sauvignon: es el cepaje originario del suroeste francés, que se cultiva esencialmente en la región de Burdeos. Es la uva tinta más difundida en el mundo porque se adapta a diferentes ecologías, dando vinos interesantes. Asimismo, tiene capacidad para el envejecimiento, aptitud buscada en nuestro medio para hacer vinos de guarda.
- Malbec: también su origen es Francia, donde se lo conoce con otras denominaciones: Auxerrois en Cahors y Cot en Turena. En nuestro país, y puntualmente en Luján de Cuyo, produce vinos muy superiores en calidad que los propios franceses. Sus vinos tienen gran cuerpo y son aptos para el añejamiento por tiempo prolongados en madera. En las zonas de menos altura, puede ser algo deficiente en acidez, obteniéndose un vino más liviano que es necesario cortar con otros, como los de Cabernet Sauvignon. Por el contrario, el Malbec del

Valle de Uco tiene gran color pero una acidez tal que exige la realización de fermentación maloláctica.

## **CAPÍTULO VI - EQUIPO**

### 1) - Reseña de “Campo Negro S.A.”

La Bodega “Campo Negro S. A.” posee el perfil de una empresa familiar donde sus propios dueños son los que controlan el producto con celo, desde el cuidado del viñedo hasta el embotellado y etiquetado. La bodega entra perfectamente en el concepto de bodega “Boutique”, en donde la producción es limitada, y donde se comparten la pasión por el vino, filosofía de calidad, excelencia y originalidad.

El proyecto comenzó en el año 2001, donde Pedro Rosell y su esposa Celia Navarro Correas dilucidaron una oportunidad de negocio dentro del mundo vitivinícola. Además de ellos dos, se suman al proyecto su hijo Ricardo Rosell al frente de la administración y otros jóvenes socios. Es por esta razón que se afirma el nombre de “Campo Negro” como una sociedad anónima.

Principalmente, la empresa elabora el vino “Finca El Reposo”, en sus variedades de Malbec, Cabernet Sauvignon, Saint Jeannet y Chardonnay. Además, realiza la elaboración de vinos a terceros, “alquilando” de cierta forma, el lugar físico, los tanques, las uvas y, principalmente, prestando el activo principal de la empresa: la capacidad enológica del Ingeniero Pedro Rosell. Estos tanqueros son de variedades Malbec, Cabernet Sauvignon y Merlot.

La Bodega no cuenta con un lugar para realizar el fraccionamiento. Alquilan la línea de la Bodega Cavas del Conde, que cumple todos los requisitos de calidad e infraestructura necesaria para este vino. Todos, además de los clientes tanqueros realizan su fraccionamiento allí.

## 2) - Proceso de Vinificación y Tecnología Aplicada.

En la actualidad, la bodega posee una capacidad de 250.000 litros en tanques de acero inoxidable con equipo de refrigeración por canalina. Cuenta con prensa neumática moledora, filtros, bombas de vendimia y para líquidos importados de Italia. Toda la estructura tecnológica es de última generación.

La cosecha se realiza en cajas de plástico en los cuales la uva es trasladada a la bodega. Los racimos pasan por una cinta seleccionadora con el fin de eliminar los granos defectuosos, hojas y trozos vegetales que escaparon a la selección en la finca. El despalillado se realiza a la velocidad mínima con una presión muy suave en los rotores para evitar una exagerada ruptura de granos. La fermentación se realiza con levaduras seleccionadas y a temperatura controlada con bajos contenidos de anhídrido sulfuroso. La prensa neumática trabaja a baja presión para evitar la extracción de compuestos no deseables. Las clarificaciones y filtraciones son suaves para conservar las cualidades estructurales. El fraccionamiento se realiza con línea de última tecnología garantizando así la sanidad y su mejor conservación.

Las 13 hectáreas ubicadas en Cruz de Piedra (donde se ubica la bodega) formaron parte de una de las grandes propiedades que la Familia Benegas, dueños de la antigua bodega Trapiche, donde las vides estaban plantadas con estacas traídas de Francia. Está ubicada en el departamento de Maipú, sobre antiguos lechos y riberas del Río Mendoza. El suelo es muy pedregoso, con muy poca fertilidad y alta pendiente, que alcanza al 15 %. Estas condiciones edáficas hacen, de esta parte de la Primera Zona, una de las mejores para producir vinos de alta calidad, ya que no es necesario hacer trabajos especiales para limitar la producción del viñedo. La gran permeabilidad de los suelos y la pendiente, aseguran un estado sanitario óptimo del viñedo, pues nunca se crean las condiciones de humedad necesarias para el ataque de enfermedades criptogámicas.

El viñedo fue implantado en principios del siglo pasado, sobre pie americano pues en ese momento, Tiburcio Benegas, estaba siempre sobre la ola de los últimos avances científicos y para no repetir la situación que en Europa prácticamente terminó con la Viticultura por el desastre filoxérico, optó por esta solución. El ataque filoxérico no se produjo con la virulencia esperada y no fue necesario realmente el recurrir a este tratamiento, pero ya estaba implantado así. Muchas de las plantas se afrancaron, o sea que emitieron raíces a partir del injerto y otras, aun continúan sobre el portainjerto americano. No se sabe el porcentaje o la magnitud de este fenómeno pues habría que descalzar todas las parras para ver sus raíces.

Hay plantadas dos variedades blancas en este sistema, ya que esta propiedad primitivamente era la proveedora de las uvas para los vinos espumosos "Champañas" de Trapiche. Una de ellas es Chardonnay, conocida por su calidad enológica, de la que hay 2,2 hectáreas, en espaldero bajo, a 1 metro entre plantas y 1,80 metros entre hileras. La producción del Chardonnay es de 60 a 70 quintales por hectárea.

La otra es Saint Jeannet, variedad blanca cuyo origen se estima en oriente y que fue traída por los griegos al sur de Francia, cerca de Grasse, de donde son las primeras noticias sobre este cepaje. Madura muy tardíamente y da un vino de mucho cuerpo, buena acidez y aromas finos, no tan fuertes como el Chardonnay, pero menos fatigantes y muy nobles. Posteriormente, dado que su elaboración es complicada y su maduración tardía hace que se salga de la época de las otras blancas, por ello se fue erradicando sistemáticamente. Se estima que el viñedo es si no el único uno de los pocos que queda en el país. Está cultivado en espaldero bajo, a 1 metro entre plantas y 1,80 metros entre hileras. Su rendimiento es de 50 quintales por hectárea.

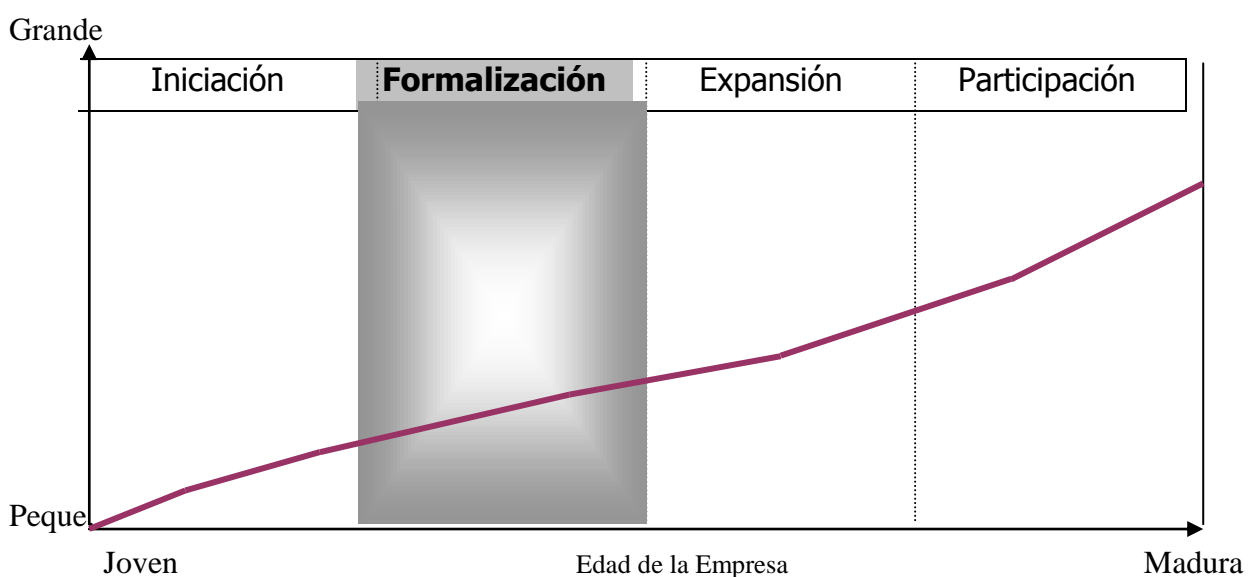
El otro varietal, que es tinto, es el Cabernet, plantado sobre pie franco, en parral a 2,50 metros entre plantas, a dos plantas por poste, con tierras tan pobres el desarrollo también es pobre, la insolación muy buena y la producción que es de calidad óptima, ronda los 40 quintales por hectárea.

El riego es por surcos cortos por la gran pendiente con turnos que hacen que los riegos se repitan cada 15 a 20 días.

No se realizan tratamientos fitosanitarios, salvo uno con azufre, en el momento de la brotación, para evitar algún posible ataque de oidium.

### 3) - Ciclo de Vida de la Empresa

Se puede afirmar que la empresa Campo Negro S.A. ya superó la etapa anterior, es decir, la etapa de Iniciación, es por tal motivo que se encuentra en la etapa de **“Formalización”**. Hay una clara tendencia de especialización en las operaciones, por ejemplo, se percibe en la división de actividades de acuerdo con la capacidad de cada integrante de la sociedad. Algunos aportan nuevas ideas de innovación para el crecimiento de la Bodega. Igualmente, la toma de decisiones sigue centrada sólo en los socios / iniciadores, que se resisten, muchas veces, a delegar y descentralizar determinadas actividades que quizás requieren de una autonomía en las decisiones. Esta etapa debe ser superada para lograr el crecimiento sostenido, integrando para ello, aquellas partes que puedan estar en conflicto.



## **CAPÍTULO VII - ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Dado que los Planes de Márketing se aplican en entornos con incertidumbre, están incompletos sin un procedimiento de supervisión y adaptación al cambio.

Para elaborar un Plan de Márketing efectivo, es necesario mantenerse al corriente de los factores del **macroentorno** que pudieran afectar a los resultados de la empresa, es decir, en su capacidad para conseguir sus metas y objetivos. Además, será necesario tener en cuenta grupos dentro del **microentorno** que tienen una influencia más directa sobre la capacidad de la organización para alcanzar estas metas y objetivos.

### 1) - Análisis de la situación

Campo Negro S.A. es una Bodega del rubro “Boutique”. El proyecto apunta a conseguir el preciso concepto de Bodega Boutique con 300.000 litros de vinos top con paso por barrica, además de insertar y consolidar su actual línea joven con marca “Finca El Reposo” tanto en mercado nacional como en el exterior.

Actualmente, en el mundo acontece lo mismo que en nuestro país: hay superproducción de vinos. Para tener una idea, el exceso mundial de vinos en los últimos años representa el triple de los volúmenes elaborados en Argentina, que es el quinto productor del planeta. Por ello, los bodegueros de nuestro país enfrentan una lucha feroz por colocar sus vinos en los distintos mercados. Cabe aclarar que el consumo de vinos a nivel mundial se ha mantenido estable en los últimos años, aunque si se hace una distinción por continente, ese consumo disminuye en Europa y aumenta en América y Asia, aunque preocupa Europa porque es el principal consumidor de esta bebida (70%).



## 2) - **Análisis del entorno interno**

### 2.1 - Misión

El conocimiento de la misión de la empresa ayuda a tomar decisiones adecuadas sobre las estrategias y programas de marketing a desarrollar.

La misión de Campo Negro S.A. es la elaboración de vinos propios como también para terceros, en donde son sus dueños los que cuidan con celo el viñedo hasta el embotellado y etiquetado. Sus vinos de alta calidad buscan la mejor relación precio – calidad que permitan a los amantes del vino, sentir satisfacción en el momento de degustarlo.

Con su joven línea “Finca El Reposo” se ha decidido actuar inicialmente en el mercado nacional, en provincias como Mendoza, Buenos Aires (en mayor medida) y ciudades como Mar del Plata y Rosario. Con respecto al mercado internacional, se ha realizado exportaciones a Bélgica, apuntando en esta oportunidad al creciente mercado brasileño como futuro punto para sus partidas.

### 2.2 - Recursos

Una vez definida la misión de la empresa y sus principios y valores básicos, es necesario analizar los recursos que disponen o pueden disponer la empresa. Primero se detallará la Cadena de Valor de la Industria Vitivinícola. En esta cadena de valor, existen tres fases:

- Fase Agrícola
- Fase Industrial
- Fase Comercial

- Fase Agrícola-** Funciones claves:
- Selección clonal
  - Manejo de canopia (deshoje y ralco)
  - Técnicas de irrigación
  - Uso de fertilizantes
  - Determinación del punto de maduración
  - Técnicas de cosecha

**Fase Industrial:** Funciones claves:

- Actividades centrales:
  - Recepción y molienda
  - Fermentación y conservación: añejamiento, embotellado y etiquetado
- Actividades de apoyo:
  - Abastecimiento de uva, compra de insumos, administración, logística, etc.

**Fase Comercial:** En la mayoría de los mercados (no así en Argentina), esta función está fuertemente regulada por el gobierno.

Negocios de soporte

Ejemplos de negocios soportes

- \*Fase Agrícola
  - Proveedores de insumo y equipos para viñedos (agroquímicos, maquinarias agrícolas).
  - Desarrolladores y administradores de viñedos.
  - Brokers de propiedades.
- \*Fase Industrial
  - Proveedores de packaging
  - Proveedores de insumos, tecnología y equipos de bodega.
  - Proveedores de servicios.
- \*Fase Comercial
  - Agencias de publicidad y R.R.P.P
  - Medios de comunicación.
  - Turismo Vitivinícola

Para examinar los recursos, se utilizaron algunas preguntas para analizarlos, y a continuación se detallan las respuestas formuladas a uno de los socios de la Bodega:

► **Recursos Humanos:** Bodega Campo Negro S.A. cuenta con un grupo de accionistas frente a la dirección de la bodega. Uno de ellos es el reconocido y prestigioso Ing. Pedro Rosell. A continuación, una pequeña reseña de su vida:

El Ingeniero y Enólogo Pedro Rosell se ha desempeñado como Profesor Titular de la Cátedra de Química Orgánica y Biológica y Profesor de Bioquímica de los Alimentos, en la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cuyo. Su título de Licenciado en Enología lo obtuvo en Burdeos, es decir, tiene el diploma nacional de enólogo en Francia, lo cual lo habilita para ejercer en el Mercado Común Europeo. Ha publicado trabajos científicos y de divulgación sobre el tema, además de formar parte del jurado en concursos internacionales. Ha realizado asesoramientos enológicos para Bodega Navarro Correas, Bodega Lagarde, Viñas La Heredad S.A. y varias bodegas de la provincia de San Luis.

Además, se encuentran su esposa Celia Navarro Correas, Ricardo, su hijo al frente de la administración, y otros jóvenes socios.

¿Tienen los directivos la iniciativa y el espíritu empresarial suficiente como para desarrollar la misión de la empresa? *“Los directivos de la empresa nos encontramos capacitados para lograrlo. En donde falta mejorar es en la venta, un punto clave para el desarrollo, pero es un tema que queremos superar, y es por ello que se está armando un departamento de ventas exclusivo, asesorándonos e invirtiendo en ello”.*

En trabajos dentro de la Bodega, se encuentran el encargado de la misma, quien lleva las tareas de forma idónea y responsable, controlando y observando las actividades de cada uno, y gente que ayuda durante los meses de vendimia: recepción de las cajas de uva, la cinta seleccionadora, prensado, lavado y limpieza, etc. Se habla, entonces, de un total de seis personas llevando a cabo la producción del vino.

► **Recursos Financieros:** ¿Tiene la empresa la estructura de capital adecuada para desarrollar las actividades de marketing? *“La empresa invierte en el apoyo a los vendedores, realizamos*

*presentaciones, degustaciones, diferentes diseños de folletería, y sobre todo, invertimos en la imagen de Pedro Rosell. Este es el tipo de márketing que queremos y que creemos que tenemos que realizar”.*

*¿Tiene acceso a recursos financieros? “Sí, tenemos acceso a través de créditos. Existen varios, del tipo blando, es decir, que te ayudan en la parte de inversiones en maquinarias y otros para la parte de publicidad. Estamos estudiando algunos para ver cuál nos conviene más. Igualmente, no hemos necesitado hasta ahora de los créditos, nuestros gastos están cubiertos, pero siempre hay que estudiar otras posibilidades.*

► **Recursos Informativos:** *¿Cuenta la empresa con la información necesaria para afrontar las decisiones y los retos que le exige su entorno? “Estamos creciendo en el tema. Hemos contratado un contador especializado, para realizar un plan o gestión completa de empresa, desarrollar un objetivo y poder evaluar y usarlo como herramienta en la toma de decisiones”.*

► **Suministros:** *¿Dispone la empresa de un aprovisionamiento estable y continuo de las piezas, los componentes, los materiales, los insumos, y los servicios necesarios para desarrollar sus actividades de producción y de márketing a unos costos razonables? “En cuanto a insumos agrícolas y enológicos, sí. La principal materia prima, que es la uva, la producimos nosotros, es decir, nos autoabastecemos y nos sobra. Los insumos de bodega se compran sin problemas, no comprometen en nada la continuidad y no ponen el peligro el proyecto. En cuanto al márketing, tenemos un “Brand Manager” en Bs. As. que está involucrado indirectamente en el proyecto y maneja el personal que vende. Él tiene en claro nuestro objetivo y estilo de promoción y venta, muy apoyado por Ricardo y Pedro Rosell, que viajan todos los meses a trabajar, apoyar y dar forma al estilo que queremos para la bodega.”*

### 3) - Oferta

En esta parte del análisis, se debe considerar la estructura y composición de la cartera de productos. En primer lugar, es necesario realizar la tipificación del producto vino fino, ya que es ésta la característica que tienen los vinos de Campo Negro S.A.

### 3.1 - Vino Fino

El vino fino es aquel elaborado con uvas provenientes de las variedades de alta calidad enológica, aprobadas por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (I.N.V.). Para la obtención de un vino fino, el I.N.V. establece un rendimiento de 70 litros por cada 100 kg. de una molida, no pudiendo incluirse en este rendimiento a los vinos provenientes de prensa y borra. No podrá contener una cantidad de anhídrido sulfuroso total superior a 200 mg/l en los vinos rosados y tintos, y a 250 mg/l en los blancos.

### 3.2 - Clasificación general de vinos

<u>Tipo de Vino</u>	<u>Origen</u>
Blanco	Uvas comunes o finas blancas
Tinto	Uvas comunes o finas tintas

### 3.3 - Clasificación de vinos finos

<u>Producto</u>	<u>Característica</u>
- Genérico	Es un vino producido a partir del corte de uvas finas de diferente variedad.
- Varietal	Es un vino fino elaborado a partir de una única variedad de alta calidad enológica, pudiendo ser tinto o blanco en función del origen de la misma.
- Varietal D.O.C. (Denominación de Origen Controlada)	Es un vino fino varietal que posee la cualidad adicional de estar producido con cepas provenientes de una región productora reconocida por la calidad de las mismas. Adicionalmente, todo el proceso de elaboración debe ser realizado en la misma zona de donde proviene.

Las características de cada uno de los vinos que elabora la Bodega se podrán observar en el anexo del trabajo.

El segmento de consumidores al que está dirigido el vino “Finca El Reposo” es, principalmente, vinotecas seleccionadas, restaurantes de categoría y en menor medida, la venta directa. Se puede apreciar, entre los consumidores, personas con cierto grado de conocimiento en vinos, que buscan “abrir” el paladar a nuevos sabores y sensaciones.

El tiempo que lleva el producto en el mercado es relativamente escaso, teniendo en cuenta que comenzó a participar a principios del año 2003.

Las ventas y beneficios han evolucionado favorablemente, si se tiene en cuenta que poseen un crecimiento sostenido del 100%, comenzando con la actividad de exportar hacia nuevos mercados.

#### 4) - **Análisis del entorno externo**

El análisis externo ayuda a identificar oportunidades y amenazas a tener en cuenta a la hora de segmentar los mercados, seleccionar los mercados objetivos y desarrollar una estrategia de posicionamiento, así como para tomar decisiones sobre metas, objetivos, estrategias y ejecución de acciones concretas de marketing.

##### 4.1 - *Una mirada hacia atrás*

Desde mediados de la década de los '80, según las estadísticas vitivinícolas mundiales de la OIV (Oficina Internacional de la Viña y el Vino), el consumo mundial de vinos se contrajo en forma sostenida, pasando de 280 millones hl en 1984, a 220 millones hl en 1995. Los principales actores de la disminución entre 1984 y 1995 fueron los países consumidores tradicionales, a la vez productores de vino: Francia, Italia, España, Portugal, y Alemania. A partir de 1995, en estos países el consumo parece haberse estabilizado.

Los países importadores tradicionales del norte de Europa, en cambio, tendieron a aumentar su consumo durante todo el período considerado y hasta la actualidad. El Reino Unido, Bélgica, Holanda y los países escandinavos aumentaron en conjunto 4,5 millones hl, alcanzando un consumo de alrededor de 36 millones hl; Canadá y Japón, también importadores; siguieron esta misma tendencia. Si bien estos aumentos fueron bajos comparados con el consumo global de vinos, tuvieron una gran influencia en el aumento de las importaciones, pues ocurrieron en países que no eran productores importantes.

Los cambios cuantitativos fueron un reflejo de cambios cualitativos en la modalidad de consumo. Entre los principales factores de cambio se encuentran los siguientes:

- Se producen sustitutos, cambiando, en los países consumidores tradicionales, el consumo de vino de mesa por vinos de mayor calidad, agua, gaseosas y jugos. En los países de Europa del Norte y América del Norte se sustituye el aguardiente y la cerveza por vinos de calidad.
- Se redefine el concepto de vinos de calidad. Anteriormente se asociaba a los vinos con denominación de origen, provenientes de países europeos. Actualmente, el consumidor agrega a sus pertenencias, los vinos varietales de Cabernet, Merlot, Syrah, Chardonnay y

Sauvignon- su consumo se incrementó de 4,5 a 8 millones de hl de 1990 a 1997 (+181%). Debido a que los varietales provienen principalmente de los países productores del Nuevo Mundo- E.E.U.U, Australia, Chile, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Argentina – el cambio de preferencia ha significado una diversificación de la procedencia de los vinos de calidad. Bajo el rótulo genérico, los vinos ofrecidos por estos países, se han hecho conocer por los paladares europeos y de otros países del mundo, a través de fuertes campañas de promoción y están empezando a ocupar espacios de mercado que antes eran abastecidos por los productores del Viejo Mundo. Es de destacar que algunos mercados consideran a los vinos originarios de Argentina como “tradicionales” o del Viejo Mundo, mientras que en otros mercados se denominan vinos del Nuevo Mundo. La primera denominación está dada por el hecho de que Argentina produce vinos desde hace muchas décadas. Mientras que la segunda surge porque a diferencia de los demás países productores tradicionales, Argentina, no generó en las décadas pasadas, una imagen en el mercado internacional como país productor de vinos, ya que volcó muy poca producción a dicho mercado. Recién en la década del '90 inició una política de expansión más agresiva, paralelamente con los países productores, creando para muchos mercados importadores la idea de un nuevo país productor. Es por esta última razón, que se ha decidido que en este trabajo se utilizará la noción de “Nuevo Mundo” al referirnos a la Argentina ya que se cree es la más correcta.

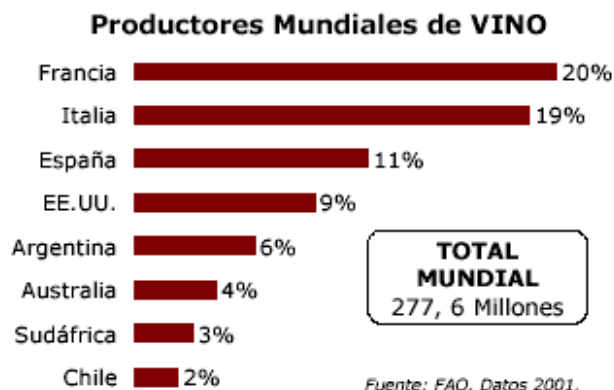
- El consumidor comienza a demandar vinos más sanos, seguros y naturales. Se estima que esta tendencia se profundizará en el futuro y obligará al establecimiento de sistemas de certificación.
- Baja la demanda de vinos de mesa y sube la demanda de vinos de calidad. El consumo de vinos de mesa pasa de 255 millones de hl en 1990 a 199 millones de hl en 1997, lo que representa una disminución del 22%. El consumo de este tipo de vino se ha concentrado principalmente en los países productores tradicionales. El consumo de vinos de calidad, en cambio, ha aumentado en todos los países, pasando de 45 millones de hl en 1990 a 68 millones de hl en 1997, lo que representa un aumento del 52%. 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.
- Disminuye la frecuencia de consumo. Disminuyen los tomadores habituales y aumentan los ocasionales. En Francia, por ejemplo, los tomadores habituales, que representaban el 45% de los consumidores de vino en el 90, disminuyen hasta el 37% en el año 2000.



- Cambios de las preferencias por color. A partir de la década del '90, debido al descubrimiento de los beneficios para la salud del vino tinto, ha habido un incremento en todo el mundo de su demanda. En E.E.U.U, el aumento del consumo de vino tinto ha sido del 110% en 6 años, pasando de 2 millones de hl a 4,2 millones de hl de 1991 a 1997.
- Se observa, principalmente en los países asiáticos, un “re-descubrimiento” del vino, tomado como algo novedoso, que incorporan a sus dietas para reemplazar o alternar con los productos comúnmente consumidos. En estos países, los consumidores son jóvenes, contando con una edad promedio de 35 años. Uno de los motivos más importantes de este aumento del consumo es la marcada apertura y asimilación a la cultura y al mercado occidental, tomando contacto con hábitos y productos distintos.

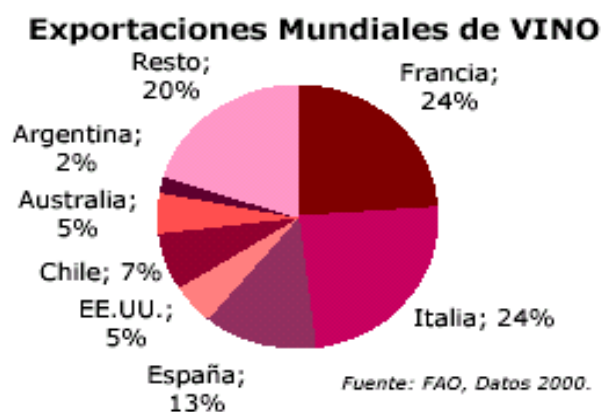
#### 4.2 - Resumen del contexto internacional. Producción y consumo mundial.

- ✓ Francia, Italia y España concentran el 50% de la producción mundial, y el 44% del consumo (datos del 2001)
- ✓ Argentina se encuentra en el quinto (5to) puesto del ranking mundial como productor.



#### 4.3 - Exportaciones Mundiales

- ✓ Italia, Francia y España exportan más del 60% del total mundial.
- ✓ A pesar de ubicarse entre los más importantes productores, el elevado consumo en términos relativos, le concede a Argentina sólo una participación del 2% en el comercio mundial.



#### 4.4 - Factores de competitividad en el mercado internacional

Hay que tener en cuenta algunos factores importantes a la hora de competir en el mercado internacional:

- 1)- Calidad del producto: esto se ve reflejado en el crecimiento de la demanda de vinos finos tanto en los países tradicionales como en los nuevos mercados.
- 2)- Diferenciación de los vinos: la relevancia de este factor como estrategia para aumentar la competitividad en el mercado internacional radica en la creciente necesidad de los consumidores de diferenciar los vinos a través de la marca, tipo de uva, IG (Identificación Geográfica) y DOC (Denominación de Origen Controlada).
- 3)- Posicionamiento del precio: la adecuada relación precio / calidad del producto es un factor altamente valorado por el consumidor.

- 4)- Estrategia promocional: es un factor fundamental para lograr penetración en el mercado mundial, llevado a cabo a través de participación en ferias y concursos internacionales, con el apoyo de programas de promoción.
  
- 5)- Logística de distribución: una sólida red de distribución en el mercado internacional permite llegar a una mayor cantidad de mercados y, por otra parte, distribuir vinos a costos más bajos.
  
- 6)- Diversificación de productos: la importancia de este factor ha crecido mucho en los últimos años, debido a que los consumidores de los nuevos mercados (Mercosur, Asia, Canadá y Suecia) demandan nuevos sabores en los vinos, entre otros aspectos porque no tienen tradición vitivinícola.
  
- 7)- Comercialización del producto en determinados segmentos o nichos de mercados de los diferentes países importadores: como ejemplo se puede citar a Australia ya que los vinos comercializados por este país en el Reino Unido corresponden a la categoría de vinos comunes o standart, mientras que los vinos vendidos en E.E.U.U son de la categoría premium.

## 5) - *ARGENTINA*

Con este panorama general de la situación mundial vitivinícola, es necesario ahora centrarse en Argentina, y analizar su actuación en esta industria y determinar cuáles son las ventajas y desventajas que tiene sobre el resto de los países.

Como se dijo anteriormente, Argentina posee el quinto lugar como productor a nivel mundial, con el 6,1%, en donde Italia, Francia y España representan el 50% de producción de vinos. Con respecto al consumo, los países productores de Europa representan el 45% del consumo total de vino. Argentina, en este caso, se encuentra como quinto país consumidor con el 5,7%, con per cápita equivalente.

Con respecto a la exportación mundial, Francia, Italia y España representan el 60% de la exportación total. Australia, se encuentra en crecimiento continuo y Argentina, enfocado en el mercado interno representa sólo el 1,4% en contraste con Chile, que tiene el 4,9%.

Se dice que Argentina es el “gigante dormido” de la industria vitivinícola ya que posee características envidiables, con grandes ventajas competitivas como muestra el siguiente cuadro comparativo:

	NUEVO MUNDO						VIEJO MUNDO					
	TTSA	<u>Argentina</u>	Sudáfrica	Australia	Chile	N. Zelanda	Francia	Italia	Alemania	España	Portugal	Grecia
Factores de Producción												
*Clima	+	++	++	+	++	++	++	+	-	+	+	+
*Tierra y Materia Prima	+	++	o	+	++	+	+	+	+	+	+	+
*Mano de Obra	-	++	+	o	+	o	-	o	o	o	o	o
*Capital	++	-	+	++	o	+	++	+	+	o	o	o
*Infraestruc.	+	-	+	+	o	o	+	+	+	o	o	o
*Base de Know How	++	+	+	++	+	+	++	+	+	+	o	o

Muy Bueno            ++  
 Bueno                +  
 Sin ventajas específicas    o  
 Desventaja            -

### 5.1 - Vitivinicultura Argentina. Evolución en los últimos 30 años. Cambios cuantitativos y cualitativos.

**De los años 70 a los 80.** Una vitivinicultura de vino de mesa.

- El consumo de vino era aproximadamente 90 litros per cápita, fuerte tendencia a vinos blancos.
- Economía cerrada y protegida por altos aranceles a las importaciones.
- No se podía importar tecnología – altos aranceles.
- Se realizaron implantaciones de extensas superficies, principalmente en la zona productiva del Este, de tierras baratas y de suelos muy fértiles. Estimulado por doble desgravación impositiva, se implantaron más de 100.000 Has. con variedades de baja calidad enológica, apuntando a vino de mesa.
- Plantas de fraccionamiento de vinos de mesa ubicados en los centros de consumo: Bs.As. , Córdoba, Mar del Plata, Chaco, etc.
- Vinos finos y espumantes en desarrollo y con mucho esfuerzo por parte de las empresas.
- Exportaciones muy poco importantes.

**De los años 80 a los 90.** Los años de una fuerte crisis vitivinícola. Una década de marcha atrás.

- Fuerte disminución de consumo de vino de mesa.
- Se erradican más de 100.000 Has., sobre todo variedades finas de bajo rendimiento que no soportan los bajos precios.
- Con las uvas finas tintas se hacen vinos escurridos y mostos. No hay incentivo económico para producir calidad.
- Pocas bodegas mantienen el mercado de uva.

**De los años 90 al 2000.** Hacia una nueva viti- vinicultura de calidad.

- Continúa la caída de consumo, llega a 37 lt/persona (vino de mesa), crece el consumo de vino fino. Necesarios cambios estructurales de producción.
- Vino común reemplazado por otras bebidas: cervezas, jugos, aperitivos, etc.
- Se inicia el crecimiento sostenido de los vinos finos y de los espumantes.
- Apertura de la economía, estabilidad monetaria, baja de aranceles para importaciones de bienes de capital.
- D.O.C: nacen los primeros consejos Luján de Cuyo, San Rafael, Maipú.

- Integración con el Mercosur.
- Argentina promulga la Ley de Denominaciones e Indicadores Geográficos.
- Fuerte inversión en el sector: nuevos viñedos de variedades finas y en las mejores zonas. Valorización de tierras en las zonas implantadas.
- Importante inversión en tecnología en las bodegas.
- Integración del productor de uva con la bodega.
- Crecimiento de las exportaciones.

**Los últimos 10 años en Argentina.** Evolución y nuevas tendencias.

- El mercado de uva no reflejó claramente la realidad estructural oferta – demanda.
- No hubo mensajes suficientemente claros dados por la industria a los proveedores.
- No hubo visibilidad ni indicadores suficientemente claros para los proveedores.

No se generó a plena la reconversión vitícola necesaria.

- La viti- vinicultura está a mitad de camino en su mutación.
- Nuestros competidores se hicieron fuertes en el mercado global.
- Ahora el contexto es más difícil (crisis global, sobre- producción global).

**Posibilidades de diferenciación en Mercados externos a partir de características distintas del VINO Argentino.**

- ✓ *Por su composición los vinos de altura poseen mayor proporción de componentes saludables:* Estudios científicos aseguran que las uvas cultivadas en altura, como en Mendoza (entre 25° y 40° de latitud sur a los pies de la Cordillera de Los Andes) son particularmente efectivas en suprimir la producción de endotelina, una hormona vascular que está implicada en el endurecimiento de las arterias. Esto se debe a que la síntesis de polifenoles en estas uvas es estimulada por los rayos ultravioletas. Los niveles intensos de UV encontrados en las alturas producen como resultado altos niveles de polifenoles.
- ✓ *Por su variedad Malbec – una variedad Argentina:* Aunque su origen primario es francés, debido a las condiciones agro – ecológicas que ofrece la provincia de Mendoza, encontró aquí su mayor desarrollo. A tal punto que hoy es reconocido como una variedad típica argentina.
- ✓ *Por su tipo de producción:* Capacidad para producir productos orgánicos.
- ✓ *Por su origen:* Denominaciones de origen (Luján de Cuyo y San Rafael). Otras regiones productoras están trabajando en su denominación de origen.

## 5.2 - Estructura de la Industria en la Argentina

	<b>Características</b>	<b>Empresa Promedio</b>
<b>Bodegas Multinacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales internacionales desarrollados.</li> <li>• Acceso a financiamiento internacional.</li> <li>• Tendencia a producción premium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación entre 40 y 100 M\$ (exp. 10- 15% del volumen)</li> <li>• Ejemplos: LVMH, Pernod Ricard, Allied Domecq, Codorniu, Diageo.</li> <li>• Tamaño: 15 empresas</li> </ul>
<b>Grandes Bodegas Nacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco en el mercado local con canales internacionales poco desarrollados.</li> <li>• Sin acceso a crédito y sin endeudamiento</li> <li>• Escala para producción de premium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación entre 15 y 40 M\$ (exp 5- 10% del volumen)</li> <li>• Ejemplos: Bianchi, Catena, Lopez, Nieto Senetiner, Luigi Bosca, La Agrícola.</li> <li>• Tamaño: 20 empresas</li> </ul>
<b>Bodegas Vino Básico y Trasladistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales locales para vino básico.</li> <li>• Exportación spot a mercados secundarios.</li> <li>• Sin acceso a crédito, endeudadas.</li> <li>• Escala para producción de básicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación entre 40 y 80 M\$ (exp. 5-10% del volumen)</li> <li>• Ejemplos: Fecovita, Peñaflor, La Riojana.</li> <li>• Tamaño: 5 empresas.</li> </ul>
<b>Bodegas Boutique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco en el mercado local cambiando a on trade internacional.</li> <li>• Sin acceso a crédito y sin endeudamiento.</li> <li>• Producción artesanal de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación entre 0,5 y 5 M\$ (exp. 10- 30% del volumen)</li> <li>• Ejemplos: La Anita, Viña Amamliá, Lagarde, Alta Vista, Arnaldo B., Etchart, Benegas.</li> <li>• Tamaño: 150 empresas.</li> </ul>

Cuadro extraído del Curso de Diploma en Management Vitivinícola (Mendoza, 2004)

■ Segmento donde se encuentra ubicada la Bodega Campo Negro S.A.

Luego del análisis de la situación mundial vitivinícola y del lugar que ocupa la Argentina frente al resto de los países, es hora de centrarse en la provincia cuyos vinos son elogiados por expertos del mundo entero.

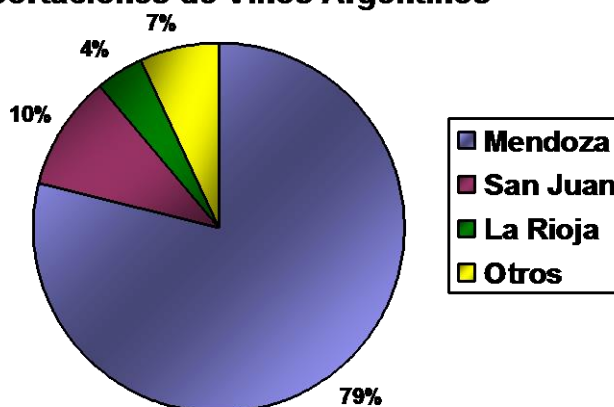


## 6) - *MENDOZA*

Mendoza es la provincia cuyas características la convierten en un lugar perfecto para la producción de vinos. Las principales variedades que se cultivan en Mendoza para vinificar son: Malbec, Cabernet Sauvignon, Merlot, Barbera, Ugni Blanc, Semillón, y Syrah entre muchas otras. Las principales bodegas de la provincia se encuentran asociadas al Centro de Bodegueros de Mendoza, que los representa y promociona sus productos en el exterior.

Con respecto a las exportaciones, se puede observar una significativa participación de las exportaciones argentinas en Mendoza, concentrando esta provincia el 80% de las exportaciones argentinas totales. En segundo lugar encontramos a San Juan que concentra el 10% de las exportaciones, quedando para las demás provincias exportadoras el restante 10%.

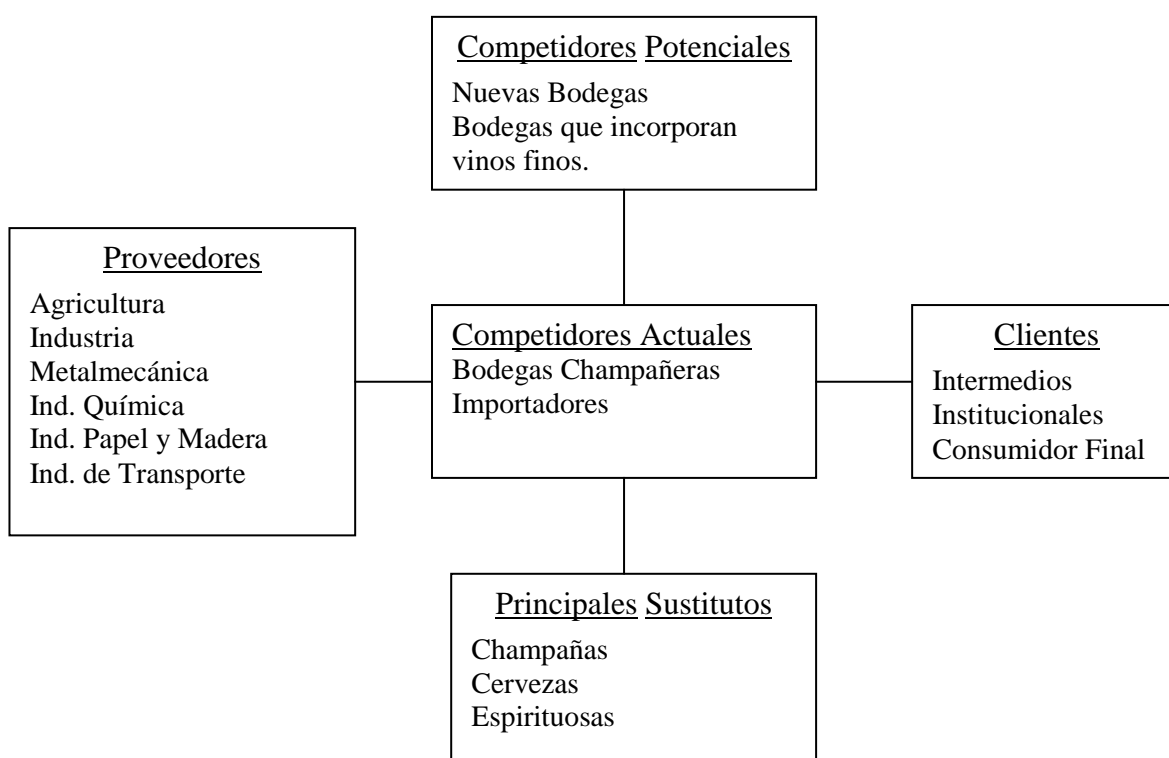
**Participación de las provincias en las exportaciones de Vinos Argentinos**



En el año 2000, Mendoza exportó por cifras cercanas a los 900 millones de dólares con una participación del 3,3% en las exportaciones argentinas totales. Las exportaciones de vino y mosto de uva de Mendoza alcanzan al 0,5% en las exportaciones totales.

### Análisis de la Competencia- Fuerzas Competitivas.

El análisis de la competencia puede ayudar a entender mejor la dinámica de los mercados, anticipar las acciones de la competencia y crear planes de marketing más prácticos. El modelo de las fuerzas competitivas<sup>4</sup> que afectan el atractivo y a la rentabilidad de la industria vitivinícola, nos ayudará a analizar las barreras de entrada y salida que pueden afectar al números de nuevos entrantes y al de empresas que abandonan la industria, así como considerar el poder de los proveedores y clientes y de las amenazas derivadas de los productos potencialmente sustitutos.



**Competidores Potenciales:** Debido a la atractividad del sector (demanda en crecimiento, altos márgenes de ganancia, importantes posibilidades de expansión y exportación, y disponibilidad de materia prima y mano de obra), la probabilidad de nuevos competidores es alta.

Entre los nuevos competidores se encuentran: empresas nacionales e internacionales que deciden diversificar sus negocios, bodegas productoras de vinos comunes que tienen interés en ingresar al mercado de los vinos finos, las empresas que ingresan al mercado vía productos

<sup>4</sup> PORTER, Michael. Ventaja Competitiva. (CECSA, México, 1987).

importados (como pueden ser las grandes cadenas de super e hipermercados) y las bodegas extranjeras.

Las nuevas bodegas extranjeras ingresan en el mercado comprando bodegas nacionales, aprovechando la imagen reconocida y consolidada de la bodega adquirida o se establecen por su propia cuenta, generalmente cuando su marca es reconocida internacionalmente.

**Cientes:** Los clientes se clasifican de acuerdo a la relación que tienen con el producto final. Encontrándose: clientes finales, clientes intermedios, y clientes institucionales.

Los clientes institucionales o intermedios son los canales de distribución por los cuales el cliente final (consumidor) accede al producto. Los clientes intermedios se clasifican en mayores (super e hipermercado y mayorista) y menores (mercados, almacenes, drugstores, autoservicios, vinotecas). Mientras que en el caso de los clientes institucionales se encuentran bares, restaurantes y hoteles. El 40% de la comercialización de los vinos la realizan los clientes intermedios mayores, un 25% los clientes intermedios menores, y el restante 35%, los clientes institucionales.

Los clientes intermediarios mayores (super e hipermercados) son el grupo que más se ha expandido en los últimos años, produciendo una mayor concentración de las ventas. Debido al alto poder de negociación que presentan, solamente las grandes bodegas son las que logran colocar gran parte de su producción en estos canales de producción.

Los clientes mayoristas se presentan como un canal alternativo de distribución para las bodegas de menos envergadura, que por tal motivo no poseen suficiente poder de negociación respecto de los hiper y supermercados. De esta manera concentran al cliente y trasladan la negociación de la distribución con tales bocas de expendio.

Los clientes intermediarios menores no presentan actualmente un alto poder de negociación debido fundamentalmente a los reducidos volúmenes de compra. A su vez, presentan una tendencia decreciente en la comercialización de los vinos, principalmente porque el consumidor está dispuesto a adquirir vinos finos en super e hipermercados.

Las vinotecas comercializan importantes volúmenes de vinos finos, pero necesitan ofrecer al consumidor una amplia variedad de marcas, por lo cual los volúmenes de compra a cada bodega son reducidos. Esto incide en un menor poder de negociación de dicho canal.

La diversidad que existe de clientes institucionales genera un amplio espectro de elección por parte de los bodegueros, y por lo tanto, disminuye el poder de negociador de estas bocas de expendio.

**Proveedores:** Los productores de materia prima (uva) son los principales proveedores en la producción vitivinícola, encontrándose tres tipos de proveedores bien diferenciados: Prod. Libre, Prod. Asociado a Fábrica, y Prod. Integrado.

El Prod. Libre (cultiva el 20% de la superficie) presenta bajo grado de desarrollo y es reticente a una vinculación duradera con las bodegas. Mientras que en Productor Asociado a Fábrica (cultiva el 42% de la superficie) tiene un aceptable desarrollo tecnológico y la vinculación con la fábrica es por muchas temporadas. Por último se encuentra el Productor Integrado (cultiva el 38 % de la superficie), que se trata de una empresa agroindustrial con un sector agrícola.

Las grandes bodegas son las que generalmente cuentan con un sector agrícola, del cual se abastecen de materia prima. Adquiriendo, por otra parte, materia prima de terceros para completar su producción. En este caso, las grandes bodegas tienden a establecer vínculos a largo plazo con los proveedores de materia prima (Prod. Asociados a Fábrica).

Las bodegas menores se abastecen de materia prima de los Productores Libres, entre otros motivos porque los volúmenes de compra son bajos. Por otra parte, no siempre están en condiciones de formalizar vínculos con proveedores ya que no cuentan con una planificación a largo plazo.

En general, el poder de negociador de los proveedores es bajo, aunque el aumento de consumo de uvas finas en los últimos años para la elaboración de vinos, generó cierto margen de negociación.

Los restantes proveedores del sector vitivinícola son los productores de botellas, corcho, etiquetas y cajas. Los proveedores de botellas poseen un poder de negociación medio, ya que independientemente se hayan incorporado a este mercado un importante número de bodegas, tienen la ventaja de que no existen en este momento otros envases que pueden sustituir al vidrio. Los mismos son de importancia secundaria.

**Sustitutos:** El vino fino de alto precio tiene como principal sustituto al champaña y las bebidas espirituosas, mientras que el de precio medio, es afectado fundamentalmente por la cerveza, las

gaseosas, aguas y jugos, como bebidas no alcohólicas. Se consideran sustituto porque están compitiendo en la elección del consumidor para el acompañamiento de sus comidas, mientras que el vino espumante, el whisky y los aperitivos operan como sustitutos en otros horarios, relacionados más con el vino blanco.

En los últimos años, parte de los consumidores de vino de precio medio, han reemplazado este producto por la cerveza. Esto se debe, entre otros motivos, a las grandes inversiones publicitarias realizadas por estas empresas productoras.

Por otra parte, la capacidad competitiva del vino fino de alto precio, es elevada en relación con sus sustitutos, por ser productos muy diferenciados. Además, su consumo está en expansión, contrariamente al vino común, cuyo consumo cayó de manera considerable.

**Competidores:** Las principales bodegas productoras de vinos finos han iniciado desde hace varios años, importantes cambios ha nivel tecnológico y de management, para enfrentar los mercados altamente competitivos y exigentes de hoy, tanto del mercado nacional como del internacional.

El aumento de la competencia entre las empresas del sector vitivinícola provocó, entre otros cambios, que un gran número de bodegas se fusionaran o fueran adquiridas por grupos económicos nacionales e internacionales.

Por otra parte, la importante cantidad de adquisiciones de bodegas nacionales se debe, en gran medida, a la atractividad que presenta el sector, considerando la disponibilidad de materia prima de calidad, la abundancia de mano de obra y tierras cultivables.

El sector vitivinícola argentino de vinos de alta calidad enológica está compuesto por empresas grandes, medianas, y pequeñas. Una de las tantas clasificaciones, en función de sus estrategias competitivas es: bodegas de alto perfil, bodegas medianas de alto perfil, bodegas seguidoras de las líderes y bodegas posicionadas por precio.

**Bodegas grandes de alto perfil:** son firmas con una amplia trayectoria en el mercado de vinos finos, y la calidad de sus productos es excelente.

**Bodegas medianas de alto perfil:** son empresas que poseen las mismas características de las bodegas de alto perfil, pero con una porción de mercado más reducida.

Bodegas seguidoras de las líderes: presentan una menor escala de producción y porción de mercado y menor trayectoria en el mercado de los vinos finos, aunque tienen una muy buena imagen de marca.

Bodegas posicionadas por precio: en general son empresas de trayectoria en el mercado de los vinos finos y tienen una imagen de vinos finos de calidad media.

Las estrategias competitivas de las bodegas grandes y medianas de alto perfil y las seguidoras de las líderes se basan en el mantenimiento de su prestigio basándose en la promoción de la tecnología de producción utilizada, la calidad de sus productos, y la sólida red de distribución.

Las bodegas grandes de alto perfil como consecuencia de los grandes volúmenes que manejan, tienen menores costos de promoción, distribución y negociación que las bodegas medianas de alto perfil y las seguidoras de las líderes. Por otra parte, realizan menores esfuerzos en la diferenciación de sus productos por su amplio reconocimiento en el mercado.

Las bodegas posicionadas por precio, tienen un posicionamiento estratégico basado en costos, captando de esta manera, los consumidores que no están dispuestos a pagar precios elevados por los vinos finos.

## 7.1 - **Barreras de Mercado**

### 7.1.1. - **Barreras de Entrada**

Requisitos de capital: Los requerimientos de capital en la industria del vino fino son de consideración como para limitar el ingreso de nuevos competidores, más aún, en aquellas empresas que se incorporan con el objetivo de orientarse al mercado externo y las que prefieren disponer de tierras propias para controlar los cultivos. El mejoramiento continuo en busca de mejor calidad y economías de escala, exige a las firmas, inversiones continuas para asegurar su competitividad en el sector, llevando a inversiones continuas en tecnología, que no son tan posibles en el caso de las firmas de menor envergadura.

Las fuentes de financiamiento para las inversiones pueden ser nacionales e internacionales. Sin embargo, hay que aclarar que el acceso a las mismas tiene una fuerte barrera de entrada, ya que no todos los empresarios están en condiciones de cumplir con las exigencias establecidas por los bancos: garantías exigidas, plazo de recuperación de la inversión, costo de formulación y evaluación del proyecto, tasas de endeudamiento, falta de capacidad profesional y técnica, y falta de capacidad de management.

Desarrollo de marca: La imagen y su marca son fundamentales para asegurar el consumo de este tipo de productos, y son aspectos determinantes de precio en el mercado. Existe un segmento de consumidores, especialmente los de clase media, que demandan en función del precio antes que de la imagen de marca. Pero las empresas que actualmente consolidaron su participación en el mercado son aquellas que han desarrollado e instalado su imagen de marca en el ámbito nacional.

En efecto, la imagen de marca se asocia directamente a la calidad del producto. La creación y desarrollo de la marca y su adquisición de prestigio requieren de procesos que exigen tiempo y esfuerzo, lográndose, si se llega, a un posicionamiento diferencial. Por lo tanto, el alcance de este objetivo se transforma en una barrera de peso.

Acceso a Materia Prima: Las empresas mejor posicionadas del sector, normalmente están integradas, y a su vez, han logrado acuerdos con productores que les garantizan la provisión en el momento preciso. Esto no siempre es posible, debido a que en muchos casos los productores son reacios a la vinculación duradera con una sola empresa.

Los industriales que poseen una trayectoria sólida son los que despiertan el interés de los productores primarios en este tipo de negociación, ya que generan más posibilidades de continuidad. En muchos casos, los acuerdos implican el suministro, por parte de la industria, de algunos insumos de producción, además del asesoramiento necesario para cumplir con las pautas de calidad para la materia prima exigida por las normas de la industria.

Asimismo, las grandes empresas propietarias de tierras cultivadas tienen ventajas con relación al aprovisionamiento de materia prima que aquellas que no disponen de tierras.

En las situaciones descritas, el tamaño y la capacidad financiera de la firma juegan un papel vital, por lo que estos objetivos son de difícil acceso para las firmas de escasa envergadura, significando para las mismas una importantes barrera de ingreso.

Acceso a canal de Distribución: La estructuración de la cadena de distribución permite llegar a un mayor número de consumidores potenciales. Generalmente, quienes tienen canales de distribución propio, usualmente sustentado en una línea de productos, pueden llegar mejor y más directamente a los clientes con costos más bajos, o bien logrando mayores márgenes. Asimismo, tendrán una posición más sólida y competitiva aquellas empresas que posean cobertura nacional.

Por otro lado, las firmas que, por su poder negociador pueden acceder a los principales canales de distribución con ventajas económicas, son aquellas que consolidan su posicionamiento sobre la base de la mayor rentabilidad que logran. Como se mencionara anteriormente, la presencia continua y sólida de las bodegas es un elemento clave para asegurar la continuidad y fijación de la marca en el sector demandante.

Considerando que los super e hipermercados tienen una gran importancia en la cadena de distribución de vinos finos y teniendo en cuenta el alto poder de negociación que detectan dichas bocas de expendio, su acceso queda reservado a grandes firmas, con importantes economías de escala, imagen de marca y volumen, transformándose en una barrera de entrada para las firmas regionales y pymes.

Economías de Escala: Normalmente, las bodegas productoras de vinos finos de alta calidad no generan suficiente volumen como para lograr economías de escala significativas. Sin embargo, la creciente competencia y el aumento en las preferencias de consumo sobre dicho producto de una mayor parte de la población, presionan a las firmas sobre sus márgenes, obligándolas a lograr economías de escala significativas que le generen competitividad en materia de precio.



La incorporación de tecnología generalmente facilita el alcance de mayor productividad, pero la inversión y el acceso al crédito están al alcance de las grandes firmas.

Por lo tanto, las firmas pymes y regionales se encuentran restringidas en cuanto al volumen, y por lo tanto, el alcance de economías de escala se transforma en una importante barrera.

Tecnología de Producto: En el sector de vinos finos existe una amplia porción de consumidores que demandan en forma creciente más calidad en el producto y en su presentación. En esta categoría, la tecnología en general toma cada día mayor relevancia, lo que se sustenta en una buena imagen de marca.

Dicho factor es una importante barrera de ingreso, principalmente cuando se trata de pequeñas empresas con poco imagen de marca y trayectoria reciente.

Tecnología de Proceso: Es un factor significativo, en la medida en que ayude a producir en más cantidad y con mayor calidad, siempre que se complemente con una efectiva cadena de distribución.

Es una de las variables que se toma en cuenta para apuntalar la imagen de calidad del producto, como sucede en las bodegas que dan a conocer la utilización de métodos tradicionales y artesanales en la elaboración del producto, y que cuentan con un proceso tecnológicamente moderno que le otorga una imagen diferencial. Esto genera en los potenciales clientes una apreciación de tales atributos, asociándolos con la calidad y confiabilidad del producto.

Márketing: Saber vender, cuándo y a quién hacerlo resulta un factor clave para mantener la competitividad empresarial. Las actuales tendencias en materia de márketing se orientan en el sector de vinos finos de alta calidad, a incentivar la imagen de marca, la nobleza del producto y a generar adeptos leales a la misma. La estructura de márketing que permita crear y potenciar la imagen de una firma requiere de inversiones sostenidas y una conducta competitiva con un management acorde.

#### 7.1.2. - Barreras de Salida

Activos Especializados: Aunque la inversión en maquinarias depende del volumen de la empresa, en general, se trata de inversiones con costos muy altos que, una vez realizadas, deben ser amortizadas con la producción a lo largo de un período prolongado. Por lo tanto, una salida

prematura del negocio implica importantes costos, estos afectan más a las pequeñas empresas debido a que tienen menores posibilidades de enfrentarlos.

Interrelaciones Estratégicas: La trayectoria de un negocio de estas características genera relaciones con canales de distribución, mercados, proveedores y clientes generando un peso considerable a la hora de decidir salir del mercado.

## 8) - Análisis D.A.F.O.

### 8.1. - Oportunidades y Amenazas del sector de vinos finos

**Oportunidades:** circunstancias externas que pueden aprovecharse para conseguir unos mejores resultados.

- El vino se está convirtiendo en un negocio más global.
- Crecimiento de la demanda mundial de vinos finos (premium).
- Nuevos Mercados alternativos.
- Los vinos del Nuevo Mundo crecen más rápido que los vinos del Viejo Mundo.
- Aumento de las inversiones en el sector.
- Líneas de créditos blandos.
- Relaciones dentro del Mercosur.
- En los mercados del Nuevo Mundo, los varietales ganan participación sobre los vinos de corte.
- El Malbec debe ser claramente el foco en los mercados de exportación.

**Amenazas:** circunstancia externas que pueden afectar negativamente a los mercados.

- Superproducción de vino en todo el mundo.
- Mayor exposición a la competencia internacional.
- Escaso desarrollo de las Identificaciones Geográficas y las Denominaciones de Origen.
- Falta de estrategia comercial en pymes.
- Ingreso de supermercados con marcas propias.
- Persistente caída de los despachos.

### 8.2. - Fortalezas y Debilidades del sector de vinos finos

**Fortalezas:** capacidades internas que pueden contribuir a que la empresa consiga sus objetivos.

- Excelente relación entre el precio y la calidad de los vinos.
- Renombre y prestigio del Ingeniero Agrónomo y Enólogo encargado de la elaboración enológica.
- La bodega cuenta con producción de uvas propias.
- Buen desarrollo de marca en Buenos Aires.

- Buen grado de desarrollo en la capacidad de la mano de obra.
- Excelente relación con proveedores.
- Desarrollo en tecnología de punta.
- Tendencia a vinos frutales.

**Debilidades:** factores internos que pueden impedir a la empresa alcanzar sus objetivos.

- Bajo reconocimiento de la marca y ausencia de una imagen sólida y notoria de la misma.
- Escasa presencia en Mendoza.
- Bajo rendimiento en lo que respecta a acciones de márketing y ventas.
- No poseen un plan estratégico con objetivos bien definidos y desarrollados.
- Al ser varios los accionistas, resulta difícil la toma de decisiones.

## CAPÍTULO VIII - “BRASIL” COMO MERCADO OBJETIVO

### 1) - Introducción

En este capítulo lo que se busca es explicar por qué recayó la decisión de exportar el vino de “Campo Negro S.A.” al Mercado Brasileño. Es importante aclarar que dicha decisión nació, primeramente, como una inquietud en el seno de los accionistas de la empresa, quienes se encuentran interesados en este mercado en expansión. Sin embargo, será la Investigación de Mercados la que ayudará a identificar y definir si dicha decisión es la mejor para los objetivos de la empresa.

Pero, ¿qué es básicamente la Investigación de Mercados? La Investigación de Mercados tiene infinidad de conceptos y definiciones. Una de ellas: *“Es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de la información de mercados que tienen influencia en el proceso de toma de decisiones de marketing. Puede considerarse como una técnica de pronóstico diseñada para facilitar el proceso de predicción del comportamiento del mercado.”*<sup>5</sup>

Según Philip Kotler, *“es indispensable que el personal de marketing reconozca la importancia de entender a los compradores.”*<sup>6</sup>

La Investigación de Mercados puede utilizar **datos primarios**, que son aquellos que se recolectan específicamente para las necesidades de la investigación, como por ejemplo, encuestas situaciones análogas, y experimentación; y los **datos secundarios**, que son datos recolectados y publicados para propósitos distintos pero que son de aplicación a la investigación. Algunas de estas fuentes son: externos de publicación simultánea, medios de comunicación,

---

<sup>5</sup> GUERRA, Eduardo. Seminario Desarrollo de Negocios 2004. (Mendoza, UDA, 2004).

<sup>6</sup> KOTLER; Philip. Los 80 conceptos esenciales de marketing. De la A a la Z. (España, Prentice Hall, 2003)

organismos especializados, etcétera. Por motivos económicos, de distancia, y de tiempo, este trabajo de investigación se basará en **datos secundarios**, es decir, con información ya recogida y disponible por algún medio con anterioridad con un propósito distinto al que se deriva de las necesidades actuales. Además, los datos secundarios son más rápidos de obtener y tienen un menor costo que los datos primarios. Sin embargo, una de las desventajas que poseen los datos secundarios es que permiten una visión global del mercado, normalmente son datos demasiado generales como para poder ser útiles y resolver problemas específicos sobre mercados y tipos de consumidores concretos.

Los datos aportados por diferentes fuentes, ya sean, la Embajada de Brasil, datos extraídos de Internet, Pro- Mendoza, el Instituto Nacional de Vitivinicultura, entre otros, ayudarán a recopilar, seleccionar y analizar la información del país bajo estudio que servirá para evaluar la existencia o no de oportunidades de exportación.

#### Aspectos claves

Se recomienda principalmente, obtener información de:

- a)- Fluctuaciones económicas gravitantes.
- b)- Indicadores económicos – sociales.
- c)- Distancia y transportes.
- d)- Recursos y producción.
- e)- Política de cambios.
- f)- Poder adquisitivo de la población.

A continuación, se expondrán todos los datos recolectados que son de importancia para determinar el perfil del país. Se trata de resumir en un documento toda la información como para desarrollar oportunidades de negocio en él. Es indispensable, además de aquellos datos como indicadores económicos, sistemas tributarios, marco regulatorio, etc, entender y caracterizar la cultura del país, a través de una breve descripción de su historia en la actividad, en este caso, la actividad vitivinícola, zonas geográficas, características del consumidor brasileño, etc. Este tipo de información puede que sea escasa, ya que no existen en la actualidad estudios actualizados del consumidor brasileño, como por ejemplo, datos de frecuencia y lugares de consumo.

## **CAPÍTULO IX - BRASIL**

República Federativa de Brasil (República Federativa do Brasil)



### 1) - Evolución del vino en Brasil

Las primeras vides de Brasil llegaron con la expedición colonizadora de Martín Afonso de Souza, en 1532. Brás Cubas, fundador de la ciudad de Santos, fue uno de los primeros en plantar viñas en el país. A mediados del siglo XVII, aparece el primero registro histórico de cultivo de viñas en Rio Grande do Sul, asociados a la instauración de las primeras misiones jesuitas venidas de Argentina. Aunque había necesidad de producir vino para su utilización en la misa, la dificultad de adaptación de las variedades viníferas impidió la diseminación de la vitivinicultura en Brasil.

Hacia 1870 – 1875 la viticultura vuelve a Rio Grande do Sul, con la llegada de los inmigrantes italianos. A partir del siglo XX, la elaboración de vinos ganó nuevos rumbos con el desarrollo tecnológico de la vitivinicultura y de la enología, proporcionando avances tales como cruzamiento genético de diferentes cepas de uvas y el desarrollo de cepas de levaduras seleccionadas genéticamente, la cosecha mecanizada y la fermentación “en frío” en la elaboración de los vinos blancos.

Después de ese trabajo comenzaron a aparecer las primeras empresas productoras de vinos: Dreher y Salton en 1910 y Peterlongo, en 1913, todavía presentes en el mercado. Con la alta producción lograda, las oportunidades de comercio aparecieron y, debido a la demanda, en 1915, fue inaugurada la ferrovía Caixas Montenegro, que unía Porto Alegre al Porto de Rio Grande, permitiendo despachar vinos por todo el país.

En la década del 40, las vinícolas gaúchas realizaron las primeras exportaciones. En 1942, durante la Segunda Guerra Mundial, Peterlongo efectuó ventas de champaña para la empresa americana “Macy’s” y “Aurora”, en 1958 vendió 17 millones de litros a Francia.

El gran salto de la vitivinicultura brasileña fue en la década del '70, cuando empresas extranjeras comenzaron a instalarse con infraestructura y tecnología avanzada. Entre las empresas instaladas se destacan: Martini & Rossi, Moët & Chandon, Maison Forestier, Heublein, y Almadén.

La década del '90 marcó el inicio de nuevos desafíos para la vitivinicultura brasileña, principalmente con la presencia de vinos importados. Se estima que la entrada de vinos importados dominó casi el 20% del mercado nacional, obligando a la reestructuración de las vinícolas gaúchas.

Además de la competencia, otro problema de las vinícolas brasileñas es la latitud (30° y 60° - norte y sur), que según especialistas, no permite que la región tenga mejor potencial en la producción de vinos.

El tipo de uva utilizado, entre los cuales destacan Isabel, Concord, Niagara y las híbridas Seibel, ocupan casi el 70% de los viñedos del sur y son buenas para la producción de jugo o para vinos comunes.

Algunas vinícolas nuevas están invirtiendo en alianzas con productores de uva de la región, con el fin de mejorar las variedades viníferas, además de importar plantas de Francia e Italia.

La población brasileña está consumiendo más vino y de mejor calidad, debido a las profundas alteraciones estructurales que ha experimentado el sector vinícola brasileño, fruto de esfuerzos que permitieron un grado de evolución satisfactorio con relación a las exigencias del mercado nacional. Aspectos como calidad y precio son actualmente compatibles con la dimensión del mercado y con las exigencias de la mayoría de los consumidores. Mientras tanto, a pesar de los esfuerzos realizados, la producción nacional de vinos de calidad no supe la demanda interna. El nivel tecnológico alcanzado por el sector agro industrial nacional de vinos de calidad era comparable al existente en los países de avanzada vitivinicultura; sin embargo, contradictoriamente, a pesar de utilizar tecnologías de vinificación de avanzadas, las bodegas no conseguían alcanzar los niveles de calidad y productividad esperados.



## 2) - Denominación de los Vinos Brasileños

Los vinos de mesa están clasificados en dos niveles de calidad:

- 1- ***Vino de mesa*** - vino inferior elaborado a partir de variedades de uvas comunes (Concord, Herbemont, Isabel, Seyve Willard, Niagara, etc.) y con cepas americanas (*Vitis labrusca*, *Vitis rupestris*, etc.)-
- 2- ***Vino fino de mesa*** – vino de mesa diferenciado, elaborado a partir de variedades de uvas nobles europeas (Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Pinot Noir, Merlot, Chardonnay, Riesling, Sauvignon Blanc, etc.)

2.1 - Otras denominaciones utilizadas en los vinos brasileños son:

- 1- *Vino varietal* - vino preparado con sólo una variedad de uva o con un mínimo de 60% de la variedad de uva declarada en la etiqueta. Las buenas vinícolas utilizan 100% de la variedad declarada;
- 2- *Vino de Corte (o de Assemblage- Ensamblaje)* – vino elaborado a partir de diferentes uvas;
- 3- *Vino Seco*- vino con contenido de azúcar menor a 5 gramos / litro;
- 4- *Vino Demi – sec* – vino con 5 a 20 gramos / litro;
- 5- *Vino Suave* – vino con azúcar superior a los 20 gramos / litro.

### 3) - Producción de Vino en Brasil

Brasil tiene cerca de 60 mil hectáreas de viñedos, que producen 427 mil toneladas de uvas y 2,7 millones de hectolitros de vino al año – siendo 2,25 millones de vinos comunes y apenas 458 mil hectolitros de vinos finos. Las variedades americanas, que no dan origen a vinos a vinos de buena calidad, aún predominan en el país, con 80% del total.



#### 3.1 - Regiones Vinícolas de Brasil

El mayor productor es el estado de Rio Grande do Sul, con 40 mil hectáreas plantadas con viñas, produciendo anualmente 300 mil hectolitros de vinos tintos y blancos. Los principales municipios vinícolas gaúchos son Serra Gaúcha región montañosa al noroeste Bento Goncalves (660.000 hectolitros anuales), Flores de Cunha (630.000 hectolitros), Garibaldi (440.000 hectolitros), Caixas do Sul (390.000 hectolitros), Farroupilha (310.000 hectolitros) y Sao Marcos (150.000 hectolitros).

En segundo lugar, está Sao Paulo, con 10.500 hectáreas cultivadas, casi en su totalidad con especies híbridas. Santa Catarina tiene 5.000 hectáreas de viñedos, concentrados en el Vale do Rio do Peixe; Paraná muestra una superficie de 2.000 hectáreas y Minas Gerais apenas 520 hectáreas.

En los últimos años, la vinicultura fue introducida también a orillas del Rio Sao Francisco, entre los estados de Bahia y Pernambuco, donde las tierras irrigadas ocupan cerca de 500 hectáreas- superficie que se espera triplicar en los próximos años por las inversiones hechas por los vinícolas locales.

4) - RIO GRANDE DO SUL

Además de ser el estado de mejor y mayor producción vinícola brasileña, es también sede de *UVIBRA* (Unión Brasileña de Vitivinicultura) y de *ABE* (Asociación Brasileña de Enología), entidades que luchan para mejorar el vino brasileño. Existen también diversas asociaciones de vinicultores del estado como *AGAVI* (Associação Gaúcha dos Vinicultores), *APROMONTES* (Associação de Vinhos dos Altos Montes), *APROVALE* (Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos). Fuera de la región de Serra Gaúcha existen otras regiones vinícolas menores, como Viamão y Campanha, siendo ésta última una región de gran expansión vitivinícola. La región de Campanha presenta un perfil de propiedades vinícolas que difiere del observado en Serra Gaúcha, caracterizándose por una especulación empresarial en grandes áreas y uso intensivo de la mecanización. La uva producida en esta región se destina a la elaboración de vinos de calidad, y representaba entre los años 1995 y 1997 el 13% de la producción estatal de uva para vinificación.

### 5) - Principales Marcas de Vinos del Brasil

Según la Guía de Vinos Brasileños 2001, editada por la Associação Brasileira de Sommeliers de Sao Paulo, y siguiendo padrones internacionales, los mejores vinos brasileños serían:

- **Lovara Grande Reserva 1999** – Vinícola Lovara – uva Cabernet Sauvignon.
- **Cave de Pedra 1999** – Vinícola Cave de Pedra – uva Cabernet Sauvignon
- **Pizzato 1999**- Vinícola Pizzato – uva Merlot
- **Casa Valduga 1999** – Vinícola Casa Valduga – uva Merlot
- **Salton Classic 1999** – Vinícola Salton – uva Gewürztraminer.

### 6) - Tendencias en el Consumo

Desde la apertura del mercado, a partir de los años 90, Brasil está buscando adaptarse a las tendencias mundiales de consumo y comercialización de vinos. A pesar de los logros y del camino avanzado de la viticultura brasileña, aún se presentan muchas dificultades en los niveles de producción y consumo si lo comparamos con algunos países europeos y sudamericanos.

El consumo brasileño per cápita de vinos presentó una fuerte caída entre 1994 y el año 1995, bajando a 1,51 litros por habitante. Desde esa caída, el resto de los años ha presentado una constante recuperación hasta llegar a casi 1,91 litros. Por otra parte, el jugo de uva, al contrario del vino, aumentó significativamente, pasando de 0,15 litros hasta 1995 para los actuales 0,33 litros. El consumo de uva de mesa es de 2,32 kg. per cápita. En lo que se refiere al consumo según Estados, tenemos que los mayores consumos coinciden con los mayores productores: en Rio Grande do Sul (2003) consumen 3,82 litros per cápita al año, en Rio de Janeiro, 3,39 litros y en Sao Paulo, casi 2,75 litros. Dicha estadística no refleja lo que se refiere a vinos importados donde Sao Paulo es el gran centro consumidor e importador con casi el 64% del total importado.

#### **Consumo per cápita de vino, jugo y uva en Brasil. 1993 – 2000. (litros)**

<b>Productos</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Vinos	1,85	1,77	1,51	1,58	1,62	1,60	1,71	1,89
Jugo de Uva	0,09	0,15	0,22	0,24	0,25	0,48	0,38	0,33
Uvas de mesa	2,79	2,18	2,69	2,79	3,12	2,52	2,35	2,32
Pasas	0,06	0,09	0,25	0,10	0,09	0,09	0,10	0,09

Fuente: Uvibra.

Según cifras del año 2003, el consumo de vino fue de 2,3 litros per cápita, observándose la siguiente distribución por región:



- 3,23 litros en la región Sud / Sudeste
- 2,81 litros en la región Centro Oeste.
- 0,79 litros en la región Norte / Nordeste.

A continuación se describe, a través del siguiente cuadro comparativo, el origen de las importaciones Brasileñas:

	2001	2003
1- Italia	29%	18%
2- Chile	18%	32%
3- Portugal	18%	4%
4- Francia	11%	9%
5- Argentina	9%	23%
6- Otros países	15%	14%

Los productores del Cono Sur están desplazando fuertemente a los productores europeos, llegando en el 2003, al 55% de las importaciones totales, es decir, la sustitución de los vinos europeos, se está realizando por los vinos americanos: Argentina y Chile.

Con respecto a los países europeos, el consumo per cápita de vino supera los 40 litros, y en Italia, por ejemplo, el consumo promedio supera los 55 litros de vino por persona. El consumo de vino no absorbe toda la producción mundial ya que cerca de 70 a 80 millones de hectolitros son utilizados para destilación.

En el caso del consumo de vinos importados en Brasil se estima que en los próximos 10 años se observará tasas de crecimiento promedio de 4 – 5 litros per cápita anuales.

#### 6.1. - Perfil del consumidor brasileño- Análisis del comportamiento.

El objetivo es describir los comportamientos de adquisición, de utilización y de posesión de los compradores.

El perfil de los brasileños en el consumo de vinos y otras bebidas puede ser sintetizado en un artículo del médico Dr. José Elias Murad y del psicólogo Dr. Rogério S. Salgado.

En una investigación realizada en 1990 para el Instituto “Vox Populi”, entrevistaron a 1993 adultos, de 195 municipios diferentes (incluyendo las capitales) en 23 estados y el Distrito Federal.

Las conclusiones finales mostraron que:

- 93% de los consumidores beben cerveza.
- 39% consumen vino.
- 33% beben aguardiente y principalmente cachaza
- 20% beben whisky, considerándose que algunas personas dijeron consumir más de un tipo de bebida.

Otros aspectos que se revelan en la encuesta son que: el consumo de cerveza, vino y whisky es mayor entre personas de mejor nivel educacional (superior y medio) y económico, mientras que el consumo de aguardiente es mayor entre personas de menor nivel educacional y económico (48% enseñanza básica y 64% que reciben hasta un salario mínimo). Entre tanto, el consumo de cerveza es alto en todos los niveles socioeconómicos (85% hasta un salario mínimo y entre 90% y 96% en los demás). El vino es más consumido por personas con enseñanza

superior (44%), pero es curioso que su consumo es prácticamente igual entre personas de nivel medio (38%) y de nivel básico (37%).

El consumo de vino es mayor entre los que reciben más de 20 salarios mínimos (53%), comprobando que en Brasil el vino aún es una bebida de elite y clase media. Es curioso que el consumo baja progresivamente en los niveles inferiores.

- 44% de los que reciben de 11 a 20 salarios mínimos.
- 38% de los que están entre 6 y 10 salarios mínimos.
- 36% de 1 a 5 salarios mínimos. Vuelve a subir entre los que ganan hasta un salario mínimo.

Básicamente, en Brasil, el vino estuvo asociado al invierno y sofisticación porque sólo la elite tenía la posibilidad de adquirir productos importados. Mientras tanto, en el otro extremo, la bebida también se hizo conocida en los sectores más carenciados con la llegada de los vinos de baja calidad a las favelas y a los barrios marginales.

Es interesante la opinión de la experta en el mercado de vinos y directora de “Vinho Magazine”, con más de 15.000 ejemplares de tirada, Zoraida Lobato Viotti, quien afirma: *“En mi país es evidente que hay una creciente curiosidad por el vino. De hecho, hemos vivido un gran aumento de visitantes y expositores en ferias como Viva Vinho y Eno Gourmet. El vino está de moda, las telenovelas muestran a sus personajes bebiendo vino y esto genera tendencias.”*

Los datos no son concretos, pero se cree que el consumo de vinos en Brasil es del 80% en tintos y solamente 20% en blancos, debido a las constantes campañas de publicidad respecto de los beneficios del vino tinto para los problemas cardíacos.

Según un análisis de mercado realizado por Exponer Brasil, empresa organizadora de Expovinis Brasil / Vivavinho 2004, el precio es un factor decisivo en la decisión de compra de los consumidores de vinos brasileños. Aunque esto está directamente relacionado con la clase social del consumidor, el cual se puede observar:



Factores Observados	Clase del consumidor
Precio del producto	Clases más bajas
Precio por calidad	Clases medias, media alta, alta
Calidad x Imagen x Precio	Clase media alta, y alta

De acuerdo con el análisis, el perfil del consumidor brasileño tradicional incluye a personas entre 30 y 65 años, pero es cada vez más frecuente la figura de los jóvenes (25 a 30 años). De modo general, el hábito de consumo de vinos es más frecuente entre los hombres. No obstante, debe tenerse en cuenta que a pesar de que el consumo es mayor entre los hombres, el 65% de las compras son realizadas por mujeres.

En el estado de San Pablo, el mayor nivel de consumo es el día del domingo, “el día de la pizza y de la pasta”, pues en este día los brasileños frecuentan más los restaurantes y pizzerías en general. En general, el consumidor brasileño consume vino durante las principales comidas diarias, se debe tener en cuenta que el almuerzo, generalmente, es una comida rápida y ligera, dadas las condiciones de trabajo y climáticas del país.

En Brasil, los períodos de grandes ventas ocurren en los meses de **Mayo hasta Julio** y entre **Noviembre y Diciembre**, cuando son absorbidos, respectivamente 35% y 30% del volumen total.

#### 7) - Sistemas de Distribución y Comercialización

Brasil, por ser un país de dimensiones continentales y por utilizar como principal medio de transporte el sistema terrestre, concentra las redes de distribución y de abastecimiento de los diversos productos producidos e importados próximos a los grandes centros consumidores como Sao Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, y Minas Gerais. El medio de transporte normalmente utilizado entre Brasil y los demás países de América Latina es el terrestre, excepto cuando es necesario transportar cargas más urgentes donde se emplea el transporte aéreo.

En relación con los países de Europa, América del Norte y Asia, el medio de transporte más utilizado es el marítimo.

Ya en Brasil, el mercado se divide principalmente entre representantes, importadores directos, y supermercados. Estos últimos, a veces importan directamente, pero generalmente prefieren comprarle a los importadores o representantes.

Según Zoraida Lobato Viotti, *“una de las mayores dificultades para las bodegas que desean ingresar a la plaza brasilera, es encontrar un distribuidor con capacidad para armar una red en los mayores estados, lo cual implica una logística especial”*.

#### 8) - La Competencia. Chile

Chile, junto a Argentina, se encuentra liderando las importaciones brasileñas, desplazando a las marcas europeas. Chile tiene una fuerte política de penetración en Brasil, a pesar de que ingresa con un arancel del 16% para importar sus productos, frente al arancel “cero” que tiene Argentina como miembro del Mercosur. La publicidad que utiliza Chile apunta a los estilos de vida y a los consumidores que recién se están iniciando en este consumo. Además, según la directora de la revista *Vinhos*, *“Chile trabaja mucho en su relación precio / calidad, con degustaciones en supermercados y otros puntos de venta.”*

Existen varias marcas de Chile que han entrado al mercado de Brasil, entre ellas se pueden mencionar: Viñas Concha y Toro, Santa Helena, Santa Carolina, Tarapacá, San Pedro, Cousiño, Macul, Valdivieso, Viú Manent, por las porciones de mercado que están controlando.

#### 9) - Las Ventajas Argentinas

Además de que Argentina tiene arancel “cero” con este socio del Mercosur, situación que no se da con Chile (tiene el 16% de aranceles por ser país adherente), ni con los vinos europeos que mantienen un 23% de arancel común, no existen grandes barreras culturales ni para – arancelarias. Brasil se encuentra con una vitivinicultura incipiente, es un gran importador de vino, por lo que los consumidores están habituados a los vinos extranjeros y abiertos a nuevas propuestas. Los vinos de mesa brasileños tienen una bajísima calidad enológica y a los finos se les hace muy difícil competir con los argentinos.

Un estudio realizado en el año 2001, cuyas conclusiones aún tienen vigencia, consultó a consumidores y no consumidores de vinos respecto de las apreciaciones sobre los productos argentinos. Algunos resultados fueron:

Conceptos atribuidos al vino argentino:

- ✓ Excelente: por ser bien corpulento / más suave / buen paladar, mejor sabor;
- ✓ Bueno: buen paladar, mejor sabor, sabor agradable /es suave;
- ✓ Regular: es muy corpulento, principalmente el vino tinto /falta sabor.

Una gran ventaja para Argentina es que el 80% de los vinos brasileños son de uvas no viníferas. Esto quiere decir, aquellas uvas con las cuales no se puede producir vino.

Además de variedades clásicas como el Cabernet Sauvignon y Merlot, muchos consumidores brasileños han descubierto al Malbec, aunque aún no conocen muy bien que el Malbec es el cepaje emblemático de Argentina. La variedad Malbec es originaria del sudeste de Francia. Ninguna otra región en el mundo tiene la calidad del Malbec de la Argentina y esa es una buena ventaja para desarrollar.

Para aquellos consumidores brasileños que toman vino habitualmente, los productos argentinos ya son conocidos; incluso antes de la apertura de las importaciones. Algunas de las marcas son: Don Valentín, Etchart, San Felipe, Trapiche, Catena Alta Cabernet Sauvignon, entre otras.

Con respecto a la competencia que mantiene con Chile, Argentina superó al país vecino y logró el primer lugar de las exportaciones de vinos a Brasil, al desplazarlo al segundo lugar tras un largo reinado de los productos transandinos. Esto se pudo lograr en el primer semestre del año 2004, luego del informe de los grandes importadores y las cadenas de supermercados brasileñas. Según Pro- Mendoza, entidad conformada por el sector privado y el gobierno de Mendoza, Argentina exportó a Brasil, en el 2003, cinco millones de litros, entre vinos básicos y líneas premium, por un monto de 9,6 millones de dólares. En tanto, en la primera mitad del 2004, las exportaciones superaron casi 50% al similar período del año anterior, confirmando la tendencia alcista iniciada en el 2002 cuando se vendieron a Brasil vinos por 6,3 millones de dólares.

Como se afirmó al iniciar este capítulo, es necesario realizar una descripción sobre los aspectos macroeconómicos, demográficos, culturales, y todo dato importante que sirva para conocer con exactitud dicho país analizado.

### MAPA DE LA REPÚBLICA FEDERATIVA DE BRASIL



10) - Datos Generales de Brasil:

Continente:	América del Sur
Superficie (Km2)	8.511.996 – Equivale a toda Europa más una parte de los países de la antigua Unión Soviética
Costas (Km)	7.491
Límites:	<u>Límite Norte:</u> Guyana Francesa- Surinam- Guyana – Venezuela – Colombia- Océano Atlántico. <u>Límite Este:</u> Océano Atlántico <u>Límite Sur:</u> Uruguay – Argentina- Paraguay – Bolivia. <u>Límite Oeste:</u> Bolivia – Perú – Colombia. <u>Límites Marítimos-</u> (millas náuticas): 12 (mar territorial); 200 (zona económica exclusiva).
Capital:	Brasilia (fundada en 1960). Con una población estimada de 1.821.946 (1996)
División Política:	26 Estados y el Distrito Federal
Principales Regiones:	Sao Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Sta. Catarina, y Rio Grande do Sul concentran el 75% del PBI.
Unidad Monetaria:	Real del Brasil- (R\$).
Población:	Aprox. 180 millones de habitantes
Idioma (oficial):	Portugués
Idiomas (no oficiales):	Español, alemán, francés, inglés, italiano, japonés, ruso, árabe, chino y unas 150 lenguas indígenas.
Fiesta Nacional:	7 de septiembre- Día de la Independencia
Gentilicio:	Brasileño
Sao Paulo	Es la cuarta mayor ciudad del mundo, tras Tokio, México, y Bombay. Tiene una población estimada de 17,2 millones habitantes.

10.1. - Principales indicadores macroeconómicos – Brasil

US\$ millones

<b>Discriminación</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
I- Externos						
1- Balanza Comercial (a-b)	-1.261,0	-697,7	2.650,4	13.121,3	24.801,4	n.d.
a- Exportaciones (FOB)	48.011,0	55.085,6	58.222,6	60.361,8	73.048,1	n.d.
b- Importaciones (FOB)	49.272,0	55.783,3	55.572,2	47.240,5	48.282,7	n.d.
2- Saldo en cuenta corriente	-25.400,0	-24.224,5	-23.214,5	-7.636,6	4.015,8	n.d.
3- Reservas internacionales	34.796,0	32.488,3	35.739,4	37.683,5	49.110,7	n.d.
II- Domésticos						
4- Producto Bruto Interno						
a. Valor Corriente en USD*	538.036,5	601.776,0	507.936,4	460.969,2	491.857,1	n.d.
b. Crecimiento real (%)	0,8	4,4	1,3	1,9	-0,2	4,0
5- Inflación (px al consumidor) (%)	4,9	7,1	6,8	8,4	14,8	6,6

Fuentes: FMI- International Financial Statistics (Diciembre 2004) e World Economic Outlook. (Septiembre 2004).

(\*) P.B.I. en US\$ = P.B.I. en Moneda Local / Taza media anual de cambio

10.2. Sao Paulo

Estado brasileño localizado en la región Sudeste. Tiene como límites: Minas Gerais (N y NE), Rio de Janeiro (NE), Océano Atlántico (L), Paraná (S) y Mato Grosso do Sul (O). Ocupa un área de 248.808,8 km<sup>2</sup>. Su capital es la ciudad de Sao Paulo.

Sus ciudades más populosas son: Sao Paulo, Campinas, Guarulho, Santo André, Osasco, Sao Bernardo do Campo, Sao José dos Campos, Ribeirao Preto, Santos, Sorocaba, Diadema y Jundiaí.

Es el Estado de más desenvolvimiento del país, tiene como base de su economía a la agricultura, la pesca, el comercio, los servicios y la industria.

### 10.3. - Rio de Janeiro

Se encuentra en la región Sudeste. Tiene como límites: Minas Gerais (N y NO), Espírito Santo (NE), Océano Atlántico (L y S) y Sao Paulo (SO). Ocupa un área de 43.909,7 km<sup>2</sup>. Su capital es la ciudad de Rio de Janeiro.

Las ciudades más populosas son: Rio de Janeiro, Nova Iguacu, Niterói, Duque de Caxias, Sao Goncalo, Sao Joao de Meriti y Volta Redonda. Su clima es tropical.

La economía se basa en la industria (metalúrgica, siderúrgica, química, de extracción mineral, alimenticia, mecánica, gráfica de papel y celulosa) y el turismo.

## CAPÍTULO X - SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

La segmentación de mercados puede definirse como el proceso de agrupación de consumidores similares dentro de un mercado de acuerdo con sus necesidades, sus hábitos o actitudes de forma que puedan ser identificados y accesibles a través de las estrategias y programas de márketing.<sup>7</sup>

1) - Selección del enfoque de segmentación- Variables de segmentación para mercados de consumo.

Una de las propuestas de este trabajo es encontrar para Campo Negro S.A. ubicaciones rentables, en su interés por entrar y ampliarse a nuevos mercados, como es en el caso de Brasil. Es por ello, que conviene en este caso, utilizar las **variables geográficas** ya que el plan de acción de la bodega se centrará sólo en las principales ciudades de Brasil.

Gracias a la investigación de mercado realizada en el capítulo anterior, se pudo detectar que los principales puntos en los cuales se llegará en una primera etapa, son:

Sao Paulo y Rio de Janeiro

A partir de esta variable, se detectó que dentro del enorme país que es Brasil, existen estas dos principales ciudades que se caracterizan por ser importantes centros turísticos y, principalmente, importantes centros de consumo de vino: según datos obtenidos en el 2003, San Paulo (2,75 litros), y Rio de Janeiro (3,39 litros) al año. Ambos, populosos y metrópolis, concentran la demanda más interesante en vinos. Sao Paulo, tiene un mayor potencial comercial,

---

<sup>7</sup> WOOD BURK, Marian. El Plan de Márketing. Guía de Referencia. Person Educación S.A. (Madrid, 2004).



mientras Rio está dominada por una cultura portuguesa y un perfil más técnico que exige trabajar más la imagen de marca.

A continuación, se dará una descripción a través de todos los datos recolectados en el capítulo anterior, del segmento de consumidores a los cuales estarán dirigidas nuestras estrategias. Poder conocer a nuestros futuros clientes nos ayudará a no realizar derroche de recursos y tener una llegada precisa a fin de conseguir la ansiada fidelidad para con nuestros vinos.

Cabe aclarar, como se mencionó en otra ocasión, que el mercado de vino en Brasil no posee estudios de mercados que muestren datos certeros ni estadísticos con respecto a los hábitos de compra, los atributos más valorados a la hora de elegir un vino, el lugar y ocasión de consumo, etcétera. Por dicha argumentación, se contará solamente con lo expuesto en el capítulo anterior para determinar a qué consumidor brasileño se pretende llegar con la línea joven “Finca El Reposo”.

Se conoce que el consumidor brasileño tiene un interés por conocer más sobre el vino, y este interés crece día a día. Hoy tiene el paladar más depurado, consume más y mejor. Según, Soledad Calle, de Viniterra, *“el brasileño tiene una imagen excelente de nuestros vinos. La demanda por los vinos premium es un sector creciente en Brasil”*.

Podemos afirmar que se trata de un segmento de mejor nivel educacional (superior y medio) y económico. El consumo de vino es mayor entre los que reciben más de 20 salarios mínimos (53%) comprobando que sigue siendo una bebida de elite. Aún así, el precio es un factor decisivo en la decisión de compra de los consumidores brasileños, quienes valoran mucho la relación entre precio – calidad.

Tradicionalmente, el perfil del consumidor brasileño incluye personas entre 30 y 65 años, pero es cada vez más frecuente la figura de los jóvenes (25 a 30 años). A su vez, el hábito es más corriente entre los hombres, aunque no debe desatenderse el sector de mujeres, en donde el 65% de las compras son realizadas por dicho grupo.

## CAPÍTULO XI

### ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA EMPRESA EN RELACIÓN AL MERCADO OBJETIVO BRASIL

En esta ocasión, se realizará una síntesis de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa con respecto al mercado que se ha optado para abordar, es decir, Brasil, que permitirán un diagnóstico completo, necesario para establecer estrategias a largo plazo.

#### 1) - Análisis Interno de la Empresa

##### 1.1. - Fortalezas

- 1- La capacidad productiva de la Bodega, que permite abordar nuevos mercados.
- 2- La tecnología aplicada en la elaboración permite obtener vinos de calidad.
- 3- La posibilidad de alianzas con grupos que ofrecen redes de distribución en Brasil
- 4- El apoyo brindado por entidades como Pro- Mendoza.
- 5- La excelente condición de la Bodega para la elaboración de variedades como el Malbec, variedad distintiva de la Argentina, y Cabernet Sauvignon, variedad difundida en todo el mundo.
- 6- La elaboración de la variedad Sain Jeannet, como elemento único y exclusivo dentro de la Argentina.
- 7- La posibilidad de acceder a créditos.

## 1.2. - Debilidades

- 1- La falta de una planta propia de fraccionamiento.
- 2- La escasa imagen de marca que posee la Bodega dentro de la mente del consumidor final interno.
- 3- La falta de experiencia en lo que respecta a las exportaciones.
- 4- La difícil tarea en la toma de decisiones.

## 2) - Análisis Externo de la Empresa

### 2.1. - Oportunidades

- 1- El aumento sostenido en el consumo de vinos en Brasil.
- 2- La posición lograda por Argentina en este último tiempo con respecto a las importaciones de vinos que tiene Brasil, subiendo de manera sostenida, del quinto lugar al primero.
- 3- La excelente cosecha de premios de los vinos argentinos lograda en esta última década.
- 4- La importante presencia de vinos argentinos en Ferias como “*Viva Vinho*” y “*Eno Gourmet*”.
- 5- Arancel “cero” que posee Argentina por ser socio con Brasil dentro del Mercosur.
- 6- La liberación del dólar, que hace que los precios sean más competitivos, en el ámbito internacional.
- 7- El 80% de los vinos brasileños son de uva no viníferas, lo cual constituye una gran ventaja para la Argentina.
- 8- Baja competitividad de los vinos del Brasil tanto para vender el producto nacional al exterior, como para mantenerse competitivo en el mercado interno.

## 2.2. - Amenazas

- 1- El excelente posicionamiento que ha logrado Chile con respecto a la comercialización de sus vinos en Brasil, con una estrategia agresiva y continua.
- 2- La acción perjudicial que realizan algunos exportadores con respecto a la relación entre precio – calidad, perjudica a todos los vinos argentinos. (Ej. Un vino que en Argentina se vende a \$5, en Brasil cuesta 80 reales).
- 3- Dificultad para encontrar un distribuidor con capacidad para armar una red en un país complejo por su tamaño.

## **CAPÍTULO XII**

### **DETERMINACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Luego de realizar el análisis F.O.D.A., se concluyó con la formulación de las alternativas existentes que surgieron de la combinación de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, como consecuencia de la interrelación de la Bodega con su medio externo e interno, con respecto al mercado objetivo (Brasil).

A continuación, se formulará un conjunto de estrategias a seguir por la Bodega, para desarrollarse efectiva y eficientemente en el mercado, y plantearse cómo va a seguir creciendo, a través de qué negocios y con qué decisiones funcionales.

### 1) - **ESTRATEGIA INTERNACIONAL**

De acuerdo a lo que se afirmó al comenzar esta tesis, existe en la actualidad infinidad de marcas de vinos en Mendoza, y en gran parte de la Argentina. Esta “superpoblación” de vinos exige ampliar horizontes de acción para lograr captar nuevos segmentos. Uno de los tantos objetivos que persigue la Estrategia Internacional es, por ejemplo, diversificar el **riesgo comercial**, esto quiere decir, buscar clientes potenciales en entornos económicos diferentes y que conocen oportunidades más favorables.

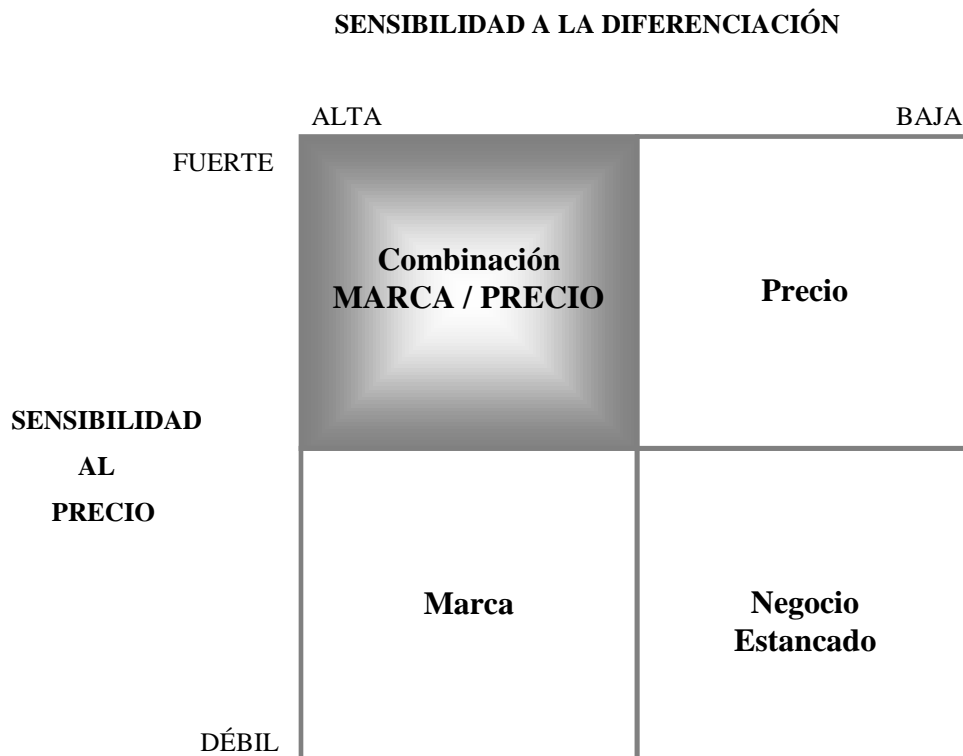
Basándose en la distinción que realiza Jean – Jacques Lambin, se puede afirmar que se encuentra en la etapa de **Organización Doméstica**, ya que la Bodega seguirá con sus actividades en el mercado interior y la exportación en sí, será una actividad esporádica como respuesta a oportunidades que se presentan. Este tipo de filosofía de gestión se encuentra a menudo en aquellas empresas que están en el estado de márketing pasivo.

La selección del modo de ingreso para atender el mercado brasileño será, primeramente, como **Exportación**. La Exportación tiene como ventaja que evita los costos de establecer operaciones de producción y elaboración en el país anfitrión. Una desventaja son los elevados costos de transporte que puede lograr que la exportación no sea económica. Al considerar la elección de un país para comenzar a exportar, Brasil resulta sumamente atractivo con respecto al transporte, ya que es un país relativamente cercano.

## 2) - ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Esta Estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas que sean valiosas para el comprador y que lo diferencien de sus competidores, teniendo en cuenta la importancia que puede tener, las variaciones en el precio o de la diferenciación del producto según el criterio del consumidor.

A continuación, se observará las cuatro posibles estrategias de negocios que puede desarrollar la empresa. Para ello, se utiliza como herramienta, la Matriz de Sensibilidad.



**Sensibilidad a la diferenciación:** esto significa que cualquier alteración o modificación en los atributos del producto que sostengan o aumenten esa diferenciación generará una reacción positiva (o incremento) de la demanda.

**Sensibilidad al precio:** significa que cualquier variación, en más o en menos, en el precio del producto generará una reacción, también en más o en menos (no necesariamente proporcional) en la demanda del producto.

### ***COMBINACIÓN MARCA/PRECIO***

Es una estrategia resultante de un mercado (o segmento del mismo) que posee una alta sensibilidad a la diferenciación con una alta sensibilidad al precio. Esto quiere decir que el cliente busca aquellos productos que le generen mayor satisfacción por más atributos diferenciales incorporados, sin embargo, busca entre esos segmentos de productos, el de precio más bajo.

Se determinó que dicha estrategia es la más adecuada a seguir debido a que:

- De acuerdo con la Investigación de Mercados que se realizó basándose en datos secundarios, se pudo detectar que el consumidor brasileño demanda vinos de buena calidad pero siempre a un precio razonable, es decir, que no sólo buscan vinos con atributos especiales sino también que tengan una clara relación entre precio y calidad. El brasileño no le gusta ser engañado.
- La competencia que existe con el país transandino exige una clara adecuación con respecto al precio, ya que según la investigación, es muy difícil que el consumidor brasileño se arriesgue a probar un vino argentino a no ser que alguien se lo haya recomendado con anterioridad.
- Campo Negro S.A. es una Bodega que se encuentra en una muy buena posición con respecto a la relación precio / calidad, ya que es un vino con muy buenas características y a un precio sumamente razonable. Más adelante se describirá el precio con el cual se ingresará a este socio del Mercosur.



### 3) - ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN

Básicamente la Estrategia de Participación se deduce del análisis F.O.D.A. desarrollado en este trabajo en los capítulos anteriores. De acuerdo al análisis del contexto, y si éste se presenta como favorable, se considera que las oportunidades dominan sobre las amenazas, por lo que deberá ubicarse en el cuadrante correcto. Lo mismo sucede con el análisis interno u organizacional. La ubicación en el cuadrante dependerá del dominio de las fortalezas o debilidades.

Los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos:

- ❖ Estrategia de defensa.
- ❖ Estrategia de ataque.

La siguiente matriz resume las estrategias de ataque y de defensa:

		Fortalezas	
Desempeño Empresario		<b>Estrategia de Ataque</b> (Táctica envolvente)	<b>Estrategia de Ataque</b> (Táctica de varios lados)
		<b>Estrategia de Defensa</b> (Táctica de flancos)	<b>Estrategia de Defensa</b> (Táctica de retaguardia)
		Oportunidades	Amenazas
		Debilidades	
Condiciones Contextuales			

Según el análisis del contexto que ofrece el mercado de vino en Brasil, en el sentido de sus oportunidades y amenazas, y del análisis del entorno interno de Campo Negro S.A., es decir, sus debilidades y fortalezas, se puede afirmar que la Estrategia de Participación que realizará la empresa será una **Estrategia de Defensa**. Ésta es propia de aquellas empresas que aspiran a ciertos objetivos de conservación de la participación de mercado lograda. Posee dos fases: una conservadora de la participación lograda y otra agresiva concentrada en mercado no cubiertos o mal cubiertos por la competencia cuyo objetivo es aumentar la participación lograda hasta ese momento.

Se llega a esta conclusión debido a que el mercado de vino en Brasil realmente es una excelente oportunidad para que la empresa comience sus acciones de exportación y así lograr nuevos mercados. Se pueden nombrar algunos ejemplos: arancel “cero” a la importación por ser socio - Mercosur; cercanía en lo que respecta a distancias, y un creciente nivel de consumo en dicho país. Con respecto al desempeño empresario, se considera una debilidad importante que posee la empresa ya que es prácticamente nula la experiencia en temas de exportación.

#### 4) - ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

El crecimiento es la fuerza predominante que impulsa cambios futuros en la formulación de la misión. Es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimulando las iniciativas y las motivaciones de socios y del personal. Las principales alternativas genéricas de crecimiento, se observan en la Matriz de Ansoff ("*Strategies for Divirсification*") y son las siguientes:

- ⇒ **Penetración de Mercados** (Productos Actuales – Clientes Actuales)
- ⇒ **Desarrollo de Productos** (Productos Nuevos – Clientes Actuales)
- ⇒ **Desarrollo de Clientes** (Productos Actuales – Clientes Nuevos)
- ⇒ **Diversificación** (Productos Nuevos – Clientes Nuevos)

Matriz:

		<b>CLIENTES</b>	
		Actual	Nuevo
<b>PRODUCTOS</b>	Actual		<b>DESARROLLO DE CLIENTES</b>
	Nuevo		

Según el análisis de Campo Negro S.A. y la Estrategia de Crecimiento a seguir, se resuelve ubicarlo dentro del **Desarrollo de Clientes**, o también denominado Desarrollo de Mercados, ya que supone la identificación y entrada en nuevos segmentos o mercados para los

productos existentes. De acuerdo a los tres niveles (crecimiento intensivo – crecimiento integrado – crecimiento por diversificación), se trata de una estrategia de *Crecimiento Intensivo* ya que se justifica cuando una empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone.

Se incluye como Desarrollo de Clientes la estrategia de expansión internacional que es lo que se quiere lograr, ya que significa comercializar los productos existentes en nuevas zonas geográficas que representan segmentos de crecimiento más atractivos, como es en este caso Brasil a través de un importador.

Las Estrategias de Desarrollo de Clientes / Mercados se apoyan principalmente en la distribución y en el márketing propio de la empresa.

## **CAPÍTULO XIII - MÁRKETING – MIX**

### 1) - LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO

La Estrategia de Producto incluye el desarrollo y gestión del bien tangible, en este caso, del vino, para lograr la satisfacción de las necesidades nombradas al comienzo del trabajo. Desde la perspectiva del consumidor, el valor de un producto se deriva de los beneficios que aportan sus características: desde su calidad, su envasado y etiquetado, los servicios añadidos que incorporen y la marca.

En primer lugar, es necesario realizar un análisis de las ofertas actuales, para determinar posibles debilidades y fortalezas de los productos.

La empresa Campo Negro S.A. tiene una producción de 60.000 botellas al año, de las cuales 50.000 son vino tinto (Cabernet Sauvignon y Malbec) y 10.000 vino blanco (Saint Jeannet).

De acuerdo al análisis formulado en capítulos anteriores, se realizará una descripción detallada de cómo se posicionará el producto en el Mercado Brasileño.

Al hablar de varietales, se decide exportar en una primera etapa, sólo dos variedades: el Malbec y Saint Jeannet. El Malbec, porque se trata de “la” variedad distintiva de la Argentina y estaría unido a las acciones que se puedan realizar para posicionar esta variedad en el país carioca. Además, el Malbec elaborado por Campo Negro S.A. posee las características que muy bien se podrían adaptar al paladar brasileño. Jugando con los sentidos, a simple vista, posee un color rojo granate. Sus aromas son variados: frutas, moras, cassis, frambuesa, pimienta y regaliz. En boca, los aromas concuerdan con los de nariz, largo y redondo, con muy buena tipicidad

varietal. Es ideal para acompañar comidas como carnes con salsas fuertes, civet, gibelottes, todos tipos de quesos, pastas con salsas succulentas, entre otras.

Se decide por la variedad Saint Jeannet por varias razones. Primero, porque es el único vino blanco que se elabora en la actualidad. Luego, porque reúne numerosas características distintivas: Campo Negro S.A. es la **única** Bodega que elabora esta variedad cuyo origen se estima en oriente y que fuese traída por los griegos al sur de Francia, cerca de Grasse, de donde son las primeras noticias sobre este cepaje. Madura muy tardíamente y da un vino de mucho cuerpo, buena acidez y aromas finos, no tan fuertes como el Chardonnay, pero menos fatigantes y muy nobles. A través de la vista se percibe un color amarillo con tonos levemente verdosos. En nariz, es suavemente frutado, fino, ananá, cítricos, peras, miel y cassis, siendo una muy buena combinación con las características tropicales que posee Brasil. En boca se percibe fino, vinoso, miel, frutos tropicales, avellanas, corpulento, largo, pleno. Se acompaña muy bien con pescados, mariscos, pates, pastas con salsas livianas, carnes blancas o rojas suaves. Este vino es ideal para aquellas mujeres que tienen una inclinación hacia los vinos blancos, recordando que el 65% de las compras son realizadas por ellas, por lo que no se dejaría de lado a este segmento.

Es necesario que exista una clara relación entre la calidad del producto y el mercado al que se apunta. No es suficiente que el producto sea bueno y aceptado en el mercado local, sino que debe cumplir con ciertas características del mercado. El producto debe adaptarse al mercado y no el mercado al producto.

Si el mercado externo requiere cambios en el producto para ser aceptado, se debe introducirlos, si el mercado es interesante. Estos pueden ser de: embalaje, precio, envase, etiquetado, etcétera.

### 1.1. - Envasado y Etiquetado

Desde la perspectiva del consumidor, el envasado añade valor al producto al mantenerlo seguro y dentro de recipientes y soportes adecuados antes de ser utilizados, mientras que el etiquetado añade valor al comunicar al consumidor los contenidos e ingredientes del producto, sus usos y otras posibles recomendaciones y advertencias.

Es importante conocer los motivos que llevaron a los socios para llamar “Finca El Reposo” a la línea joven de la Bodega Campo Negro S.A. La idea de ellos, era describir en pocas palabras el estilo de la finca: un lugar tranquilo, apacible, donde se vive la elaboración del vino

en todo su esplendor, y donde, justamente, recae una idea y un emprendimiento de construir, a largo plazo, una posada en cercanía a la Bodega, atendida por sus propios dueños.

En el diseño de la etiqueta de la botella “Finca El Reposo” se buscó transmitir algo sumamente sobrio, elegante y a la vez, cálido, en donde el nombre de Pedro Rosell ocupe un lugar importante y preponderante en la botella.

La presentación del vino “Finca El Reposo” se hará fraccionado, en botellas de vidrio con capacidad de 750 centímetros cúbicos. En una primera etapa, se recomienda (y de acuerdo a la opinión de sus socios) exportar a Brasil unas 12.000 botellas entre tinto y blanco.

De acuerdo con las normas de Brasil para exportar vino hacia ese país, deberá presentar una etiqueta o un rótulo complementario en portugués, el cual deberá contener los siguientes datos:

- a)- Nombre y dirección del establecimiento productor, embotellador e importador;
- b)- Número del registro del producto en el Ministerio de Agricultura y Abastecimiento;
- c)- Denominación y clasificación del vino en cuanto a clase, color y tenor de azúcar;
- d)- Ingredientes o composición y / o los aditivos empleados, sin abreviaturas, con sus respectivos códigos indicativos;
- e)- Plazo de validez;
- f)- Advertencia, debe decir: “O ALCOOL PODE CAUSAR DEPENDENCIA E EM EXCESSO É PERJUDICIAL À SAÚDE”;
- g)- Graduación alcohólica (% por volumen);
- h)- Descripción del país de origen;
- i)- Contenido líquido en el sistema métrico, cuando no descrito en la etiqueta;
- j)- Identificación del lote o safra.

Cabe agregar que el rótulo atiende también la exigencia del Código del Consumidor Brasileño. Dicho Código solicita además de la descripción de los productos químicos (ingredientes) utilizados como antioxidante, estimulante, etc., que sean descriptos según el Código Alimentario Mundial que es usado en Argentina.

Cuando el grado alcohólico supera los 13%, el vino deberá estar acompañado además del Certificado de Origen, con un Certificado de Tipicidad / Tradicionalidad suministrado por el

Instituto Nacional de Vitivinicultura que compruebe que este tenor resulta de los productos propios de la región.



## 2) - LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El segundo elemento principal del márketing mix es la Estrategia de Distribución, donde se incluye la utilización de intermediarios tales como mayoristas, minoristas o agentes por parte de la empresa con el fin de hacer disponibles los bienes y servicios a los consumidores finales.<sup>8</sup>

La Estrategia de Distribución debe coordinarse especialmente con la evolución del producto y con las decisiones de precio y promoción. Además es importante tener en cuenta el análisis realizado al consumidor brasileño, es decir, determinar cómo esperan o prefieren obtener el producto, y el análisis son respecto al mercado, en relación con el entorno competitivo, aspectos legales, consideraciones geográficas, costos de distribución, etcétera. En este sentido, es importante recordar las palabras de la experta en vinos y directora de la revista brasileña *Vinho Magazine*, Zoraida Lobato Viotti: *“Sé que la distribución en Brasil es compleja y que el mercado es muy heterogéneo. Una de las mayores dificultades para las bodegas que desean ingresar a la plaza es encontrar un distribuidor con capacidad para armar una red en los mayores estados, lo que implica una logística especial. En mi opinión, las empresas argentinas deben tener una relación muy cercana con sus distribuidores: lo ideal es tener distribuidores por estados y asesorarse con abogados comerciales y tributaristas porque la legislación es muy distinta a la Argentina”*.

De acuerdo con el análisis e investigación de mercado que se realizó en los capítulos anteriores, y exponiendo las conclusiones respectivas se desarrollará en una primera etapa, el ingreso del vino sólo en los estados de Sao Paulo y Rio de Janeiro.

Al tratarse el vino “Finca El Reposo” como novedoso en el mercado de Brasil, es conveniente que se ofrezca solamente a un número limitado de establecimientos para reforzar la

---

<sup>8</sup> WOOD BURK, Marian. El Plan de Márketing. Guía de referencia. . Person Educación S.A. (Madrid, 2004).

idea de novedad y permitir al vendedor que conozca a fondo el vino, con sus características y virtudes.

Además, un dato esencial en las decisiones sobre los elementos que han de componer los canales de distribución tiene que ver con la forma en que los consumidores compran o usan los productos. El vino es un producto cuya compra se produce después de un proceso y evaluación detallada y que necesita de un asesoramiento del vendedor, por lo que es conveniente distribuirse en un número limitado de establecimientos especializados.

En Brasil, se puede afirmar que existen principalmente dos modalidades de distribución de vinos: *on trade* y *off trade*. *On trade* se refiere al consumo de vinos en locales comerciales y / o públicos, por ejemplo, restaurantes, bares, pubs, hoteles, etcétera, mientras que el segundo consiste en la venta de vinos en un negocio pero para ser consumidos en otro lugar, como puede ser el hogar, o reuniones sociales, ejemplos de estos puntos de ventas son los supermercados, tiendas especializadas, almacenes, etcétera.

Por una política de la empresa y de sus accionistas, desde un principio se buscó la venta personalizada y en establecimientos especializados. La empresa no quiere que la imagen del vino se vea empobrecida en las góndolas de los supermercados. Es por tal motivo, que la comercialización externa de los vinos de Campo Negro S.A. en el mercado brasileño se hará como **on trade**, es decir, en lugares de consumo directo. Los puntos serán: restaurantes, bares, hoteles, etcétera, aprovechando además, la afluencia de turistas en estos dos estados importantes. Para ello, se hablará de un **importador**.

Luego de realizar una Investigación sobre este tema, se logró tomar contacto con una importadora de Brasil, Decanter. El vínculo se realizó con Nora Ibarra. Ella, junto con su esposo, están radicados hace tres años en Brasil y trabajan para dicha importadora. Algunas de las líneas de vino y sus precios que comercializan son:

- ☞ Luigi Bosca- Finca La Linda (varietal joven): R\$ 19,80 (aprox. \$19,00)
- ☞ Luigi Bosca Reservado: R\$ 36,70 (aprox. \$35,00)
- ☞ Los Nobles, que es la línea premium o de guarda de Luigi Bosca: R\$ 132,00.
- ☞ Viña Alicia, que es la línea más top de Arizu: entre R\$ 110,50 hasta R\$ 182,00.

La línea de Luigi Bosca de Argentina es el vino más vendido en todo Brasil.

Los pasos que siguen para tomar contacto con dicha importadora, y según Nora Ibarra, son:

- Primero se presenta el producto, fundamentalmente se degusta, razón por la cual, se solicita el envío de muestras.

- Si interesa el vino, se comienzan las negociaciones, el precio, las cantidades y el plazo de entrega.

- El importador viaja a la Argentina y cierra la negociación con un contrato de exclusividad total o media exclusividad para que los vinos sean comercializados a través de él en todo Brasil (exclusividad total) o en algunos estados (contrato de semi - exclusividad).

- Comienza la comercialización. El distribuidor o revendedor compra el producto y comienza a venderlo, previa difusión del mismo.

Por todo lo expuesto, resulta conveniente recurrir a un buen servicio jurídico que aconseje en la elaboración de los principales elementos del contrato:

- ❖ Volumen de ventas acordado.
- ❖ Plazo previsto para alcanzar el volumen de ventas acordado.
- ❖ Territorio en el cual serán realizadas.

Como se afirmó anteriormente, una debilidad de la Bodega es la escasa y prácticamente nula actividad exportadora. Para hacer frente a ello, con las fortalezas que posee la empresa, deberá defenderse en la posición participativa que logre. Se prestará una especial atención a aquellos puntos claves de la diferenciación competitiva que se pretende transmitir, destacando al Ingeniero Agrónomo y Enólogo Pedro Rosell como principal artífice del resultado del vino. Para respaldar al importador, se le facilitará folletos explicativos, catálogos detallados con las especificaciones y características del producto, con fotos y material promocional en color en los que se muestre el vino y la Bodega. Además, se le dará un curso explicativo de degustación de los vinos “Finca El Reposo” a cargo del Sr. Pedro Rosell, quien es un experto en la materia.

### 3) - LA ESTRATEGIA DE PRECIO

La Estrategia de Precios, como tercer elemento principal del *márketing mix*, es compleja pero muy importante ya que es el único componente que genera directamente ingresos.

El precio es la suma de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio.<sup>9</sup>

Como bien es sabido, es el mercado quien rige los precios de venta de todos aquellos bienes o servicios que no logren diferenciarse por medio de atributos especiales que brinden un valor agregado que impulse al consumidor a realizar tal desembolso.

Las dos variedades que se exportarán en un principio, Malbec y Saint Jeannet, son dos variedades que poseen características distintivas. La variedad Saint Jeannet, como se dijo anteriormente, es una variedad única en Mendoza y por ende en Argentina, es decir, que sólo es producida por Campo Negro S.A. El Malbec, es la variedad de Argentina y la elaboración en la Bodega asegura un Malbec apto para el paladar del consumidor brasileño.

Comprender la percepción de los consumidores y su impacto en la demanda es un elemento externo fundamental para definir un rango de precios aceptable, y que, básicamente permite fijar un límite superior inicial. En páginas anteriores se describió la demanda que posee el consumidor brasileño con respecto a los vinos importados. La posición competitiva es importante ya que proporciona el otro parámetro clave para fijar los precios.

A continuación, se muestran algunos precios aproximados extraídos del Informe del Mercado de Vinos de Brasil realizado por el Consulado General de la República Argentina en

---

<sup>9</sup> KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Mercadotecnia. 3° Ed. (México, Prince Hall, 1994)

Porto Alegre- Año 2004. Se observan vinos nacionales como importados de Argentina, Chile y Uruguay.

### 3.1 - Precio Promedio Mercado Interno Consumidor

#### A- Vinos Nacionales

<b>Marca:</b>	Forestier Cabernet	Miolo Seleccion	Almadem Cabernet	Marcus James Pinotage
<b>Peso:</b>	750 ml	750 ml	750 ml	750 ml
<b>Precio U\$S:</b>	3,99	3,28	2,79	3,40
<b>Envase:</b>	Vidrio trans.	Vidrio verde	Vidrio transp.	Vidrio verde

<b>Marca:</b>	Granja Uniao Cabernet	Chalise	Cordelier Merlot	Santa Colina
<b>Peso:</b>	750 ml	750 ml	750 ml	750 ml
<b>Precio U\$S:</b>	2,42	1,10	3,98	1,99
<b>Envase:</b>	Vidrio transp.	Vidrio transp.	Vidrio transp.	Vidrio transp.

#### B- Vinos Importados

<b>Marca:</b>	Comte de Valmont	Etchart Torrontes	Norton Dalton Tinto	Santa Ana Syrah / Torrontes
<b>Peso:</b>	750 ml	750 ml	750 ml	750 ml
<b>Precio U\$S:</b>	5,68	6,25	3,31	4,26
<b>Envase:</b>	Vidrio	Vidrio	Vidrio	Vidrio
<b>Origen:</b>	Argentina	Argentina	Argentina	Argentina

<b>Marca:</b>	Santa Helena Cabernet Sauvig.	Rafael Salafia Malbec	Calvinor	Concha y Toro Sunrise Tinto
<b>Peso:</b>	750 ml	750 ml	750 ml	750 ml
<b>Precio U\$S:</b>	11,97	4,40	3,08	5,40
<b>Envase:</b>	Vidrio	Vidrio	Vidrio	Vidrio
<b>Origen:</b>	Chile	Argentina	Uruguay	Chile

Fuente: Supermercado Zaffari

Tasa de cambio al 11/03/05: 0,9312160 Real/Brasil (790)= 1 peso/Argentina (706)

La estrategia de la Bodega es posicionar el producto en un rango de precio acorde a la calidad que posee el vino. Se sabe muy bien que al consumidor de vino (ya sea en cualquier parte del mundo) se puede correr el riesgo de confundirlo porque existen marcas con poca información en las etiquetas, y muchas veces la calidad del producto no es acorde con el precio de la botella. El fácil “vestir” una botella para lanzarla al mercado, lo difícil es lograr un producto con una buena relación precio / calidad. Un mercado naciente y maduro pide mayor información. A veces los datos que aparecen en la etiqueta no conforman a todos. La exigencia es cada vez mayor, porque la información es insuficiente y en muchos casos hay productos cuya única referencia es el precio.

El vino Saint Jeannet se presenta con una etiqueta acorde a su variedad y sumamente explicativa. Además de aquellos datos que se exigen, posee una contra etiqueta con una breve descripción del lugar donde procede dicha variedad, de la exclusividad que tiene la Bodega de poseer este viñedo. Además, describe la localización del viñedo, la altura, suelo, edad del viñedo y algunas recomendaciones con respecto a la temperatura en que debería servirse y con qué comidas es ideal para acompañar. Por supuesto, se traducirá esta etiqueta al portugués.

El vino Malbec también tiene una etiqueta explicativa con respecto al viñedo y a la vinificación. Además posee un pequeño mapa de América del Sur indicando claramente su procedencia con la República Argentina en relieve.

El Malbec y Saint Jeannet tendrán un rango de precio entre 17 y 19 reales por lo que se sitúa en una posición intermedia del mercado. Este precio está abierto a modificaciones de acuerdo a las disposiciones y parecer del importador.

#### 4) - LA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

El cuarto componente del márketing mix es la Estrategia de Promoción y tiene como objetivo el de trasladar la información desde la empresa hacia los consumidores y hacia el resto de agentes relacionados con la estrategia y las acciones de la empresa.<sup>10</sup>

La Estrategia de Promoción requiere tomar decisiones relativas a cinco herramientas básicas de promoción: la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el márketing directo y la venta personal.

La elección de una herramienta de promoción u otra depende de a quién se dirija la empresa, de lo que quiere conseguir, de lo que quiera comunicar, y de cómo el consumidor prefiere percibir el mensaje. También depende de las debilidades y fortalezas internas de la empresa (por ejemplo, recursos financieros disponibles, experiencia en márketing), así como de oportunidades y amenazas externas.

La publicidad requiere un alto desembolso que la empresa no puede costear, y mucho menos en un país extranjero. Sí se tendrá en cuenta las Relaciones Públicas que puede servir para los objetivos de la Bodega. Las Relaciones Públicas tienen una mayor credibilidad que cualquier otra fuente de promoción debido a que el mercado meta reciben y perciben el mensaje en forma más objetiva. Esta es una herramienta que sirve cuando se quiere presentar el producto y la empresa de una forma positiva, generar una buena disposición y confianza hacia la Bodega e informar sobre el vino y sus beneficios. Se buscará salir en las revistas especializadas de vinos y gastronomía como son: *Gula, Vinho Magazine y Onde Comer*. Este contacto será realizado por la Directora de Márketing y Coordinadora General de la Revista **“El Vino y su Industria”** de Argentina Lic. María José Belot. La idea es trabajar en la imagen del Ing. Agr. y Enólogo Pedro Rosell como reconocido Enólogo de Mendoza y Argentina, a través de una nota especializada

---

<sup>10</sup> WOOD BURK, Marian. El Plan de Márketing. Guía de referencia. ( Person Educación S.A. Madrid, 2004).

sobre el Vino de la Bodega Campo Negro S.A. y también sobre los conocimientos de la Industria del vino, sus características, las degustaciones, etcétera.

También se verá la posibilidad de hacer algún tipo de acuerdo con alguna de estas revistas para que el Sr. Pedro Rosell realice algún tipo de charla explicativa de degustaciones y aspectos relacionados al vino. No será difícil lograr esto, ya que posee una excelente imagen en el mundo del vino.

La principal acción que realizará la empresa, además de las ya mencionadas, será la de participar en ferias. Las ferias son eventos generalmente periódicos, de confluencia en lugares específicos donde se reúnen expositores, oferentes, demandantes y observadores. Algunas de las ferias en Brasil relacionadas con el vino son: *Viva Vinho (en el mes de Mayo)* y *Eno Goumert*. Esta es una de las mejores formas para hacer conocer los productos. Su finalidad es mostrar las cualidades y avances de productos y servicios, con la intención de realizar toda clase de operaciones comerciales. Constituye uno de los elementos más importante de promoción de la empresa.

Antes de participar, se deberá tomar contacto con el ente organizador de la feria. Si existe Pabellón Argentino se deberá contactarse con COPAL, PROMEX, Fundación Export Ar o Fundación Pro Mendoza. Si va a hacer participación de Mendoza en la feria, en caso que Pro Mendoza participe consultar el tipo de ayuda (económica y / o técnica para participar). Caso contrario averiguar qué tipo de asistencia puede otorgarle Export Ar y / o PROMEX.

Algunas de las ventajas de participar en una feria son:

- ◆ Difundir la imagen de la empresa, darla a conocer y presentar sus productos ante una gran cantidad de potenciales clientes.
- ◆ Evaluar si el volumen que su empresa está en condiciones de producir es suficiente para responder con seriedad a los pedidos que puedan venir del exterior.
- ◆ Hacerse, en pocos días, de una gran cantidad de contactos los que le llevaría mucho más tiempo y dinero hacerlo por cualquier otro medio.
- ◆ Contactar posibles compradores.
- ◆ Analizar las distintas estrategias utilizadas por los que ya están operando.



#### 4.1. - Objetivos de las Ferias:

##### 4.1.1. - **Para el País:**

- Promoción de la Imagen Marca País (IMP) ante inversores extranjeros.
- Promoción de los productos del país.
- Orientación de la estructura productiva hacia un determinado grado de especialización y perfil internacional.

##### 4.1.2. - **Para la Bodega (expositor):**

- Incrementar utilidades.
- Buscar nuevas oportunidades de negocios.
- Detectar nuevos nichos de mercado.
- Examinar a la competencia.
- Probar la respuesta comercial del producto.

##### 4.1.3. - **Para el comprador:**

- Localizar fuentes de abastecimiento.
- Mayores ventajas en: precios y calidad, entre otras.

#### *Fases para la Participación:*

1. Decisión para participar en la feria.
2. Planeación.
3. Preparación para la participación.
4. Operación en la feria.
5. Evaluación de resultados.
6. Seguimiento de los contactos realizados.

#### *Aspectos a considerar:*

- ◆ Inscripción en el evento con tiempo.
- ◆ Aparición en el catálogo oficial.

- ◆ Realización del mailing de invitación.
- ◆ Preparación del material de difusión.
- ◆ Envío de muestras.

Como se afirmó, el importador contará con folletería y catálogos explicativos. Además, se le enviará a personajes del ambiente del vino, como por ejemplo, la directora de la revista *Vinho Magazine*, Zoraida Lobato Viotti, al periodista brasileño Jorge Lucki (especializado en el tema), o también a la periodista Debora Riberiro, un vino “Finca El Reposo” como obsequio dentro de una caja de madera de álamo o de roble con una impresión en serigrafía o con marca a presión con clisé de bronce indicando la procedencia y el nombre de la Bodega Campo Negro S.A.

Además se evaluará la incorporación de la Bodega y sus vinos a Internet, a través de una página diseñada exclusivamente para describir la Bodega, su historia, sus dueños, el enólogo, sus vinos, etcétera. Internet permite la difusión de mensajes gráficos, movimiento, fotos, que ayudan a una descripción detallada de lo que se quiere comunicar.

## **VIABILIDAD DEL PROYECTO**

### 1) - Viabilidad Técnica

Este proyecto se puede realizar porque cuenta con la capacidad e infraestructura técnica necesarias para hacer frente nuevos mercados como es el de Brasil. La producción en la Bodega deberá ir incrementando paulatinamente a medida que se abran nuevos mercados, incorporando para ello, tecnología y mano de obra.

### 2) - Viabilidad Política

La naturaleza de este proyecto concuerda con el espíritu de crecimiento de la Bodega Campo Negro S.A., quien se encuentra en la búsqueda de ampliar nuevas alianzas para el incremento de la demanda que poseen. Para lograrlo, es importante las acciones realizadas por el sector vitivinícola.

Son sumamente importantes las acciones tanto del Gobierno Provincial como el Gobierno Nacional por dar a conocer los vinos de Argentina. El Congreso de la Nación Argentina aprobó la ley que autoriza la creación de la Corporación Vitivinícola Argentina, entidad que se ha propuesto llevar adelante este programa de promoción y ordenamiento de la actividad productiva, a largo plazo. Las entidades privadas que representan a la mayor cantidad de bodegas argentinas, formarán parte de la Corporación Vitivinícola, una agrupación que administrará más de 40 millones de pesos, sólo en el período que va desde el 2004 hasta el 2007 para lograr posicionar la Industria Vitivinícola Argentina entre las más destacadas del mundo, alcanzar ventas por 2000 millones de dólares, participar con un 10% en el volumen de las exportaciones mundiales y alcanzar la valoración y el reconocimiento de los consumidores. Debe recordarse

que pocos años atrás las exportaciones argentinas no alcanzaban a los 20 ó 30 millones de dólares, mientras en 2004 se llegó a los 300 millones. Uno de los objetivos será alcanzar a Chile (que exportó el año pasado 600 millones de dólares) y continuar la inserción en los mercados. Actualmente la Argentina se encuentra en los 300 millones en el mercado externo y en los 700 millones en el interno.

La Corporación Vitivinícola Argentina (Coviar) se ha fijado alcanzar objetivos parciales. Uno de ellos es llegar, en cinco o seis años, el nivel de exportaciones de Chile. Principalmente porque la Argentina tiene un mercado adyacente, como el brasileño, en el que se puede crecer aún más, especialmente porque se han solucionado algunas trabas burocráticas, las que quedaron diluidas con la firma del reglamento vitivinícola del Mercosur.

### 3) - Viabilidad Gerencial

El proyecto será coordinado por la estructura gerencial de la empresa, es decir, el cuerpo de accionistas. Será conveniente contar con un estudio jurídico quien se encargue de todo lo referido a los contratos comerciales, sociedades comerciales, y legislaciones extranjeras.

## CAPÍTULO XV - CONCLUSIONES

### 1) - Conclusiones



Para comenzar a plantear las conclusiones de este trabajo, es oportuno recordar los objetivos fijados al comienzo para comprobar si fueron alcanzados en su plenitud. En primer lugar, se debe hacer hincapié en el principal objetivo que se planteó y que da sentido a este trabajo: **“Desarrollar un Plan de Márketing que permita a la Bodega Campo Negro S.A. elaborar un conjunto de acciones para abordar el mercado brasileño”**.

Para lograrlo, primero fue necesario realizar un análisis de la situación o contexto actual. Se pudo detectar un excelente momento de la vitivinicultura provincial y nacional, plasmado en la creación del PEVI (Plan Estratégico Vitivinícola) que distintas entidades del sector en concordancia con el INTA, el INV y los gobiernos provinciales buscaron consolidar decisiones en su creación. El 2005 puede ser el año de despegue porque hay una visión conjunta, que supera y potencia las visiones individuales. Se entiende que el mercado interno y sobre todo externo, se encuentra en la mira de todos, y que allí se encuentra el crecimiento de esta industria.

Se considera que por medio de este emprendimiento, se ha contribuido con la empresa, en este caso, a través del aprovechamiento de su capacidad productiva, y de la calidad de sus productos, claves que ayudarán a abordar el mercado externo, en este caso, Brasil, para diversificar los riesgos económicos y abrir nuevos rumbos.

Fue necesario conocer el “mundo del vino” en todos sus aspectos. Se debió ahondar el mercado del “Viejo Mundo” y del “Nuevo Mundo”, conocer las tendencias de consumo en el

ámbito mundial, descubrir a este “nuevo consumidor” y detectar aquellas necesidades que aún no han sido satisfechas. Fue necesario empaparse del tema aún cuando sigue siendo escaso por el enorme nivel de información que posee. La Investigación de Mercados ayudó a estudiar el Mercado del Brasil, conocer su situación económica, política, social, y fundamentalmente, su relación con el vino. Brasil es un país relativamente “nuevo” en lo que respecta al consumo de esta bebida, pero no deja de ser sumamente atractivo. El mercado brasileño es un mercado importante porque es de volumen, es decir, presenta una demanda parcialmente insatisfecha por el alto nivel de población, de crecimiento incipiente y que ofrece buenas posibilidades para los nuevos participantes. En cuanto al consumidor brasileño, se puede afirmar que se encuentra aún inmaduro, en formación, para configurar las características del vino más apropiado. Posee una excelente imagen de los vinos argentinos, quienes desplazaron a su rival más directo, Chile, en las exportaciones a este país carioca. Además de todos estos puntos favorables nombrados, es un mercado sumamente accesible en lo relacionado a las distancias, sin olvidar las enormes ventajas que posee Argentina por ser socio y miembro del Mercosur.


La solución presentada en lo que respecta al producto que se ofrecerá, nace del estudio de los vinos ya comercializados a este destino y de las preferencias de los brasileños. Es por ello, que se opta por exportar los variedades de Malbec y Saint Jeannet, ya que se consideran aptos para satisfacer las necesidades expuestas.


El planteo de las cuatro estrategias desarrolladas: Estrategia Internacional, Estrategia de Negocios, Estrategia de Participación y Estrategia de Crecimiento y el análisis de cada una de ellas permitió que aquellas acciones concretas derivarían del Plan de Márketing. Se buscó que el Plan tendiera en perfecta armonía y en forma complementaria las cuatro estrategias: producto, distribución, precio y promoción, las cuales dan vida al trabajo.


El proyecto se considera viable en todas sus dimensiones. Sin embargo, será necesario profundizar en estudio, en cuanto a la Investigación de Mercados, y complementar este trabajo con un estudio de rentabilidad y financiamiento, ya que a partir de ello, se podrá detectar de manera fehaciente, si el negocio es viable.

## **CAPÍTULO XVI - BIBLIOGRAFÍA**

### 1) – Bibliografía


 WOOD, Marian Burk. El Plan de Márketing. Guía de referencia. ( Person Educación S.A. Madrid, 2004).

 OCAÑA, Hugo. Estrategia de Negocios. Una alternativa Competitiva para las Empresas. (Mendoza, Facultad de Filosofía y Letras, Septiembre, 2004). Tomo I y II.


 KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. Fundamentos de Márketing. (2°Ed., México, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.)


 KOLTER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. (México, Prentice Hall, 1996).

 GUERRA, Eduardo. Seminario Desarrollo de Negocios. (Mendoza, UDA, 2004).


 KINNEAR, Taylor. Investigación de Mercados. (5° Ed. Colombia, Mc Graw Hill, 2000).


 LAMBIN, Jean- Jacques. Márketing Estratégico. (3°Ed., Chile, Mc Graw Hill, 1995).

 HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración Estratégica. Un enfoque integrado. (3° Ed., Colombia, Mc Graw Hill, 1997).

 KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de márketing. De la A a la Z. (España, Prentice Hall, 2003).

 Revista “El Vino y su Industria” Artes Gráficas Unión. Año 2 y 3. N°14, 18, y 26. 2003-2004. Mendoza – Argentina.

 DECANTER; Importador. Rua Joaquim Floriano, 101 – Cj 805/807 04534 – 010 Sao Paulo . S.P. Tel /Fax: 011 3071 – 3055/047 3260111.

 Páginas de Internet:

- Instituto Nacional de Vitivinicultura: [www.inv.gov.ar](http://www.inv.gov.ar)
- Cancillería Argentina: [www.cancillería.gov.ar](http://www.cancillería.gov.ar)
- ProMendoza: [www.promendoza.com/servicios](http://www.promendoza.com/servicios)
- Fundación ExporAr: [www.exportapyme.com.ar](http://www.exportapyme.com.ar)
- Unión Vitivinicultura Brasil: [www.uvibra.com.br](http://www.uvibra.com.br)
- Área del Vino: [www.aredelvino.com.ar](http://www.aredelvino.com.ar)
- Decanter (importador): [www.decanter.com.br](http://www.decanter.com.br)
- Inst. Nacional de Tecn. Agrop.: [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)
- República Federativa do Brasil: [www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br)
- [www.vinosdearentina.com](http://www.vinosdearentina.com)



## CAPÍTULO XVII – ANEXOS

### 1) – Glosario General

→ **Fermentación maloláctica (pág. 25/27):** Esta fermentación, la mayoría de las veces se realiza en forma natural, y sirve para darle a los vinos de guarda mayor estructura, mayor cuerpo y mejor redondez a la boca. Por lo gral. se usa en vinos tintos y muy puntualmente en vinos blancos que toleran la guarda en el tiempo, y/o en barricas (fundamentalmente para los Chardonnay).

→ **Vinos de guarda (pág. 26):** Se llama vino de guarda al que tiene aptitudes para envejecer.

→ **Refrigeración por canalina (pág. 29):** Sirve para mantener el tanque refrigerado a la temperatura que se quiera.

→ **Despallado (pág. 29):** Eliminar la parte leñosa de los racimos antes del estructurado.

→ **Anhídrido sulfuroso (pág. 29):** Es un gas incoloro con altas propiedades antimicrobianas y antioxidantes, que se utiliza en uva para controlar pudriciones y evitar el pardeamiento del escobajo debido a deshidratación.

→ **Edáficas (pág. 29):** Relativo al suelo.

→ **Enfermedades Criptogámicas (pág. 29):** Enfermedades debidas a la presencia de hongos.

→ **Filoxérico (pág. 29):** /Filoxera: Insecto, parásito diminuto que se fija en las hojas y raíces de la vid, chupando la savia de la planta, oriundo de E.E.U.U. que acabó casi por completo con los viñedos de Europa en la década de 1860, específicamente en Francia. Después de muchos años

de luchar contra la plaga, se considera la reconstrucción del viñedo con plantas injertadas, la mejor forma de combatir la filoxera. Hoy todos los nuevos viñedos se plantan con este sistema.

→ **Espaldero (pág. 30):** Forma de conducción de la vid, mediante un armazón y unos alambres que sirven de soporte. Se utiliza en muchas nuevas plantaciones, pues facilita las labores del campo.

→ **Oidium (pág. 30):** Conocido como polvo, polvillo, cenizo, y enfermedad de la viña. Esta enfermedad la origina un hongo denominado *Erysiphe Tuckeri* y que se combate eficazmente con el azufrado.

→ **Selección clonal (pág. 34):** La selección clonal consiste en seleccionar los mejores clones en función de sus respectivas cualidades. Su objetivo: mejorar la calidad del vino.

→ **Canopia (pág. 34):** Microclima del racimo.

→ **Prod. en endotelina (pág. 47):** Compuestos químicos que se encuentran especialmente en el vino, en el zumo de uva y legumbres.

→ **Polifenoles (pág. 47):** Taninos, antocianos y otras materias colorantes de gusto amargo, que contribuye la estructura del vino.

→ **Uvas no viníferas (pág. 75):** Son uvas con las cuales no se puede hacer vinos, la vieja uva chinche.

→ **Cassis (pág. 93):** Fruta.

→ **Regaliz (pág. 93):** Viene del griego, de las voces “rhisa” que significa raíz. El regaliz es uno de los condimentos más antiguos. Tiene un sabor anisado y agridulce.

→ **Largo (pág. 93):** Vino persistente. Vino cuya huella perdura en la boca. Característica positiva.

→ **Redondo (pág. 93):** Vino bien criado, equilibrado y armónica. Vino cuya huella perdura en la boca, característica positiva.

→ **Cuerpo (pág. 94):** Vino con fuerza y con valores gustativos.

→ **Fino (pág. 94):** Vino de mesa etéreo y delicado.

→ **Vinoso (pág. 94): /vinosidad:** Vino con alta graduación alcohólica, completo y cargo de aromas.