



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Hacia la conquista de nuevos mercados : primeros pasos de la marca RAZA Argentina en el mercado vitivinícola londinense

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Cecilia Gómez Blanco

Mariana Jaulin

Pablo Costa, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2016

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Tesina de grado

HACIA LA CONQUISTA DE NUEVOS MERCADOS

*Primeros pasos de la marca RAZA Argentina
en el mercado vitivinícola londinense*

CECILIA GÓMEZ BLANCO
ceciliagomezblanco@gmail.com

MARIANA JAULIN
marianajaulin@gmail.com

TUTOR
PABLO COSTA

2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
ANTECEDENTES.....	7
Estado de la cuestión: un trabajo de exploración continuo.....	7
Marco teórico: miradas para definir el objeto de estudio.....	10
Metodología: cómo abordar el objeto de estudio.....	15
CAPÍTULO 1: PRIMERAS INVESTIGACIONES.....	18
1.1 Iniciar el recorrido: la elección del producto.....	18
1.1.1 El vino: un éxito argentino.....	18
1.1.2 Características generales del vino.....	20
1.1.3 Los orígenes del vino en Argentina.....	22
1.1.4 Regiones vitivinícolas de Argentina.....	25
1.1.5 Conocer los orígenes del producto y la marca.....	27
1.2 Pensar nuevos horizontes: la elección del mercado.....	29
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	33
2.1 Características del mercado británico.....	34
2.2 Identificar a la competencia.....	35
2.2.1 Marcas Nacionales.....	35
2.2.2 Marcas Propias.....	37
2.2.3 Marcas del <i>Nuevo Mundo</i> vitivinícola.....	38
2.3 Fortalezas del vino argentino.....	43
2.4 Variables no controlables.....	43
2.5 Productos sustitutos.....	44
CAPÍTULO 3: BREVE RESUMEN DE SITUACIÓN.....	51
CAPÍTULO 4: DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	54

4.1 Objetivo comercial de <i>marketing</i>	55
4.2 Definición del producto: vinos <i>RAZA Argentina</i>	55
4.3 Desarrollo de mercados: la elección de una Estrategia para el Crecimiento.....	59
4.4 Diferenciación en Alta Segmentación: la elección de una Estrategia Genérica.....	61
4.4.1 Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación.....	61
4.4.2 Estrategia de Diferenciación.....	62
4.4.3 Aplicar las estrategias.....	63
CAPÍTULO 5: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	69
5.1 Modelos de segmentación.....	70
5.2 Definición del <i>target</i> : perfil del Consumidor.....	71
5.3 Buscando el Punto de Venta.....	74
5.3.1 Vinerías.....	75
5.3.2 Restaurantes.....	76
5.3.3 <i>Wine bars</i>	77
CAPÍTULO 6: POSICIONAMIENTO.....	79
CAPÍTULO 7: COMUNICAR EL LANZAMIENTO.....	82
7.1 Estrategia de comunicación: un viaje de sensaciones únicas.....	83
7.2 Tácticas: acciones para comunicar el lanzamiento de <i>RAZA Argentina</i>	84
CONCLUSIONES.....	89
ANEXO.....	91
Entrevista en profundidad.....	92
Encuestas.....	97
Tabulación de encuestas.....	102
Fotografías referencia del evento lanzamiento.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende servir a modo de guía para toda empresa que desee expandir su negocio e introducirse en un nuevo escenario comercial, resultando de gran ayuda para identificar las oportunidades y así crear una estrategia de comunicación eficaz, creativa y diferenciadora. Nuestra propuesta de investigación tiene como objeto indagar los problemas que presenta el lanzamiento de un producto en un mercado ajeno, y las posibilidades de comunicar dicho lanzamiento, teniendo en cuenta las diferencias idiomáticas y culturales existentes.

Se trata de un trabajo de intervención estratégica, de orientación propositiva, con el objetivo de brindar un programa detallado de los pasos a seguir para toda compañía, ya sea grande o pequeña, que busca incursionar en un nuevo mercado. A partir de un diagnóstico de situación, basado en el análisis del mercado, la marca, y la identificación de oportunidades y limitaciones existentes, buscamos satisfacer la necesidad de una marca nacional que tiene como objetivo posicionarse y ganar reconocimiento dentro de un mercado extranjero. Como resultado, se presentará el diseño de una estrategia para una futura campaña de comunicación.

Dentro del contexto actual de la globalización, las marcas buscan romper las fronteras de su lugar de origen para acceder a nuevos mercados y lograr una expansión progresiva que contribuya al crecimiento de la empresa y sus ganancias. Cada mercado tiene sus particularidades, por lo que se deben analizar con detenimiento todos aquellos factores que puedan llegar a incidir en el proceso de expansión. Para generar una comunicación eficiente que logre cumplir con los objetivos comerciales de negocio es preciso anteriormente haber realizado toda una investigación y un trabajo de campo complementario, tanto del sector industrial como del público objetivo al cual uno quiere dirigirse, que permita distinguir e identificar las claves para diferenciar la marca del resto de sus competidoras. Es preciso clarificar que este tipo de estudio no depende directamente del tamaño y experiencia de la empresa, ya que muchas de las grandes multinacionales han fracasado en su intento por ingresar en mercados desconocidos. Lograr introducir una marca en un nuevo mercado resulta

un reto para cualquier compañía, principalmente cuando el consumo en ese mercado es muy distinto al que se puede llegar a conocer. Por lo tanto, investigar a fondo el nuevo escenario comercial, y los consumidores con los que se va a tratar, debería considerarse uno de los objetivos primordiales a la hora de pensar en un proyecto de crecimiento y expansión.

Para poder desarrollar el presente trabajo tomaremos el caso del vino *RAZA Argentina* de la bodega La Riojana Cooperativa y buscaremos introducirlo en el mercado de Londres para septiembre de 2016. Es preciso clarificar aquí que para el momento en que surgió el tema de la presente investigación, la marca *RAZA Argentina* tenía presencia en el mercado de Londres únicamente a partir de la participación de eventos y competencias de vinos. A raíz del éxito que fue ganando en dichos eventos y del reconocimiento otorgado por distintos especialistas del sector, La Riojana Cooperativa siguió adelante con su estrategia de comercializar la marca en el mercado. A pesar de esto, decidimos avanzar con la investigación y el estudio del mercado de Londres, de forma independiente a la bodega, con el objetivo de idear un modelo que, eventualmente, sirva de ayuda al lanzamiento de la marca en otros mercados.

Se intenta aquí crear un caso hipotético de desembarco de una marca argentina al mercado londinense, que servirá a modo de ejemplo del proceso de relevamiento y análisis de información. Consideramos que cualquiera sea el producto¹, llevar a cabo cada uno de los pasos será imprescindible para lograr el ingreso de una marca a un mercado desconocido y totalmente ajeno.

En una primera etapa, buscaremos formular una estrategia competitiva relacionando a la marca con el medio ambiente en el cual competirá. La acción conjunta de las diferentes fuerzas competitivas del sector determinará la rentabilidad potencial de nuestro producto. Dicho análisis proveerá el conocimiento de aquellos puntos fuertes y débiles, señalará las tendencias del sector que prometen ser de máxima importancia y aclarará aquellas áreas en donde las distintas estrategias de *marketing*, entre ellas el accionar a partir de la comunicación, podrán producir mejores resultados comerciales.

En una segunda etapa, analizaremos el target al cual se dirigirá la comunicación. El conocimiento detallado del público objetivo, es decir, de aquellos aspectos ocultos de sus

¹ Si bien en este caso nos referimos a un bien tangible y no duradero, consumido en uno o varios usos, consideramos que este proyecto de investigación puede aplicarse a todo producto o servicio ofrecido en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler, 1995).

formas de pensar, sentir o actuar, permitirá identificar y generar nuevas oportunidades para el desarrollo de estrategias de comunicación. No sólo se deberá indagar sobre los gustos y necesidades de los consumidores, sino que será imprescindible detectar también aquellos *insights* que permitan comprender el por qué detrás del consumo. Es preciso entender que para comunicarnos de manera eficiente a un posible consumidor será necesario no sólo leerlo, observarlo o pensarlo, sino también identificarnos con él. Muchas veces, el error en un lanzamiento se debe a una comunicación mal efectuada, ya que no se toma en consideración las características del mercado al cual se busca ingresar y se crean confusiones sobre el mensaje que se intenta transmitir. Enmendar un error de esta naturaleza puede resultar complicado para cualquier empresa, sea grande o pequeña, sobre todo cuando recién se está ingresando al mercado.

Por último, creemos que una vez realizada la investigación estaremos en condiciones de presentar los lineamientos para una posible campaña publicitaria llamativa e ingeniosa que nos permita cumplir con nuestro objetivo de negocio y así comunicar el lanzamiento del producto seleccionado en el mercado extranjero. Entendemos que idear una estrategia de comunicación no depende solamente del producto que se desea comunicar, del presupuesto que se dispone o de una idea creativa. Si bien muchas veces estos factores funcionan como condicionantes del diseño de una estrategia, consideramos que lograr una comunicación eficiente es un problema de ubicuidad: dependerá de qué puede decirse, cómo, en qué momento y dónde se haga. Para ello será primordial tener toda una investigación realizada que permita definir si, como empresa, uno se encuentra en condiciones para lanzar el producto e ingresar a competir en ese nuevo mercado.

Este trabajo funcionará como una aproximación metodológica para el análisis y construcción de una estrategia de *marketing* con un fin comunicacional, la cual facilite la entrada al nuevo escenario comercial y permita anticiparse a las posibles problemáticas que puedan llegar a sucederse, y a reconocer las limitaciones comunicacionales dentro del mercado. Dicha investigación pretende servir como herramienta para vislumbrar de qué manera se puede proceder o en qué otros mercados accionar, sin gastar esfuerzos en tiempo y recursos, y así evitar lanzar un producto que desde antes de comenzar su ciclo de vida ya se encuentra condenado.

Existen múltiples factores que pueden influir e intervenir en el desarrollo de un mercado, por lo que será primordial realizar todo un trabajo de estudio e investigación que permita anticipar, prever e incluso hasta aminorar los resultados. Si bien el éxito o fracaso de una marca no depende del nivel de estudio que se tenga de dicho mercado, creemos que cuanto mayor sea el conocimiento que se tiene del escenario comercial en donde se intenta competir y de los consumidores a los que se les intenta comunicar, mayores serán las probabilidades de que una marca pueda adaptarse y triunfar.

ANTECEDENTES

Estado de la cuestión: un trabajo de exploración continuo

Tal como fue anticipado en la introducción, el eje central del trabajo reside en investigar las posibilidades de comunicar el lanzamiento de un producto en un nuevo mercado. Desde nuestra perspectiva, dicha investigación pretende servir como herramienta que permita no sólo analizar las características del mercado al cual se quiere ingresar, sino también identificar las oportunidades y limitaciones existentes, con el objetivo de desarrollar una estrategia de comunicación eficaz que facilite el ingreso, y posibilite optimizar los recursos de la compañía.

Si bien es posible encontrar numerosas investigaciones que desarrollan campañas para promocionar el lanzamiento de un producto o servicio en un mercado, corresponden a proyectos enfocados más en la producción y realización de una estrategia creativa para llevar adelante la comunicación. Por el contrario, no hemos encontrado investigaciones que presenten una propuesta similar a la nuestra: es por ello que consideramos que nuestro trabajo propone una ruptura con respecto a la orientación de dichas investigaciones, al funcionar como una guía para toda empresa que desea incursionar en un nuevo escenario comercial.

Es preciso tener en cuenta que cuando una compañía planifica el lanzamiento de un producto, el desarrollo de una marca o la expansión a un nuevo mercado, se analizan primero aquellos aspectos económicos del negocio, como por ejemplo los costos del producto, el margen de ganancia o la rentabilidad del proyecto, aspectos que en este caso, por ser una tesina de comunicación, no trabajaremos. Por el contrario, intentaremos exponer los pasos del proceso de relevamiento y análisis de la información lo más detalladamente posible, que consideramos necesarios para pensar e idear una estrategia de comunicación. Para ello, utilizaremos a modo de ejemplo el hipotético desembarco de la marca de vinos *RAZA Argentina* en el mercado de Londres.

La información disponible sobre el mundo del vino es abundante, es tanto lo que se puede encontrar que es difícil saber por dónde comenzar. Existen artículos periodísticos que detallan los cambios de tendencias sobre los mercados, movimientos de la industria y preferencias de los consumidores; *blogs* escritos por amantes de la bebida que hacen referencia a leyendas e historias del producto; trabajos académicos sobre la producción y

venta del vino en cada país e informes de mercado con la comparativa de otras bebidas alcohólicas, entre muchas fuentes de información.

A modo de referencia, podríamos citar los informes del Fondo Vitivinícola Argentino que brindan información sobre la industria nacional y las novedades del sector. Este organismo provee además reseñas sobre la historia del vino en Argentina, los avances que el sector fue viviendo a lo largo de los años, y las expectativas que los expertos esperan para el futuro de la industria. Por otro lado, los reportes de la Asociación de Comercio de Vinos y Bebidas Espirituosas de Reino Unido (WSTA, por sus siglas en inglés), asociación que representa a más de 340 compañías productoras y exportadoras del sector, proveen anualmente información de la industria del alcohol del Reino Unido, brindando datos sobre su producción y consumo, e informes periódicos detallados sobre el sector del vino y otras bebidas alcohólicas, analizando sus resultados en relación a años anteriores.

Asimismo, trabajamos con artículos, informes y textos que refieren a la industria de la cerveza, bebida tradicional de Londres, y al auge que está teniendo actualmente la sidra dentro del mercado, con el objetivo de obtener un panorama más amplio de la industria alcohólica.

Por otro lado, el recorrido a través de las páginas *web* de las distintas marcas de vinos, no sólo argentinas sino de otros grandes productores de vino a nivel mundial, y de los grandes supermercados de Londres, nos permitió conocer cuáles son las tendencias del sector e identificar la imagen de marca de los competidores, saber qué están comunicando y cómo se relacionan con sus clientes.

En relación a los consumidores, si bien se pueden hallar artículos en diarios y revistas que describen brevemente sus preferencias a la hora de elegir un tipo de vino, sus hábitos de compra y cuáles son las nuevas tendencias que siguen, resulta difícil encontrar trabajos académicos o investigaciones que detallen características, percepciones, gustos y comportamientos sobre los consumidores de vino en general, y particularmente, sobre el consumidor de vino del Reino Unido, a pesar de ser uno de los mercados más grandes a nivel mundial. Si bien hemos realizado una serie de encuestas entre potenciales clientes en la ciudad de Londres, consideramos que para definir y analizar nuestro target de consumidores era necesario otro tipo de abordaje, ya que, debido a nuestras propias limitaciones, la

información obtenida resultaba escasa para pensar y desarrollar un perfil sobre el consumidor del vino *RAZA Argentina*.

Es por ello que creemos que los aportes realizados por Caroline Harriet Ritchie en su tesis de doctorado *Identifying the UK Wine Consumer* (2006), resultaron fundamentales no sólo para corroborar algunos de los resultados de nuestra propia investigación, sino para ahondar en las características del consumidor de vino del Reino Unido, facilitando así información que de otra manera hubiese sido muy complicada de obtener. A partir de una extensa investigación en la que incluye la voz de distintos sectores de la industria –empresas productoras, comerciantes y consumidores–, no sólo identifica y describe a los distintos tipos de consumidores, sino que advierte la importancia que, año tras año, va obteniendo el vino entre la población adulta inglesa. Para recabar la información y proponer un perfil detallado del consumidor, la autora realiza una serie de *focus groups* entre distintos grupos de consumidores (que incluyen diferentes rangos etarios y combinan grupos de mujeres y hombres), para indagar sobre una serie de temas, entre ellos: las ocasiones de consumo, las percepciones que tienen los distintos grupos sobre el vino, los precios a los que están dispuestos a pagar, y las experiencias de compra en los distintos locales (supermercados, locales especializados, restaurantes, bares y boliches bailables).

Si bien mucha de la información recabada por la autora fue utilizada para armar el perfil psicográfico del potencial consumidor de *RAZA Argentina*, consideramos destacar los siguientes puntos, ya que resultaron disparadores para pensar la estrategia de *marketing* de la marca. En primer lugar, la diferencia que establecen entre el vino y otras bebidas, al definirlo como un producto sofisticado para un momento de disfrute o para darse un gusto especial. En segundo lugar, la importancia y valoración que le dan estos consumidores a los locales en donde tienen una atención especial y personalizada por parte del *staff*, que les responda todas sus dudas e inquietudes, lo que, según la autora, crea un vínculo entre el punto de venta y el cliente. Por último, el rechazo que estos consumidores tienen hacia las grandes marcas de vino –aquellas que, por ejemplo, se pueden ver en la televisión o escuchar en la radio–, ya que las consideran como “productos masivos”, lo que las aleja de esa imagen que tienen del vino como “una bebida única y exclusiva”.

Creemos que cuanto mayor sea el conocimiento del mercado y cuanto más integral sea la mirada que se tiene de él, resultará más fácil para cualquier compañía idear una propuesta de comunicación diferenciadora.

Al trabajar sobre la ciudad de Londres como mercado para comunicar el lanzamiento del vino *RAZA Argentina*, un gran porcentaje de los textos, informes y artículos utilizados son de origen inglés. En consecuencia, a la hora de organizar la información, y teniendo en cuenta la cantidad de vocabulario en inglés existente, decidimos realizar todas las traducciones con el objetivo de no sólo brindar una lectura fluida, sino también evitar interpretaciones distintas a las propuestas.

La lista de fuentes consultada es extensa; desde el comienzo buscamos recabar la mayor cantidad de información disponible con el objetivo de brindar datos verídicos a fin de alcanzar una propuesta que resulte interesante para el lector.

Marco teórico: miradas para definir el objeto de estudio

➤ Sobre el mercado:

Para llevar adelante nuestra investigación acerca de la posibilidad de comunicar el lanzamiento de un producto nacional en un mercado extranjero, consideramos enmarcar nuestra investigación dentro de las teorías de *marketing estratégico* y *operativo*.

Jean Jacques Lambin (1993) define al *marketing estratégico* como “un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo”. Según el autor, la función del *marketing* estratégico es orientar a la empresa a competir eficientemente en su sector industrial, a partir de la identificación de la diversidad de necesidades de sus consumidores potenciales, para obtener una buena posición defendible en el mercado. En relación a esta idea, Michael Porter (2009) sostiene que comprender la estructura de dicho mercado debe ser el punto de partida para el análisis estratégico, lo que permitirá identificar y definir las posibilidades competitivas de toda compañía. A partir del modelo de *Análisis de las cinco fuerzas*, el autor establece un marco para analizar el nivel de competencia y rivalidad dentro de una industria y, en consecuencia, según las oportunidades de inversión y rentabilidad del sector, desarrollar una estrategia de negocio.

Ante la gran rivalidad existente en el mercado, toda empresa necesita de una estrategia de *marketing* para poder posicionarse en el mercado y cumplir con sus objetivos de negocio. Edgar Castro Monge (2010) propone que dicha estrategia debe ser real y alcanzable, coherente con las características particulares de la empresa. Así, la compañía podrá orientarse y buscar las oportunidades económicas en función de sus capacidades, recursos y entorno competitivo en el cual se desenvolverá. Es decir que toda organización, por más grande o pequeña que sea, necesitará una estrategia de *marketing* para posicionarse en el mercado. A través del *marketing estratégico* la compañía podrá identificar los diferentes productos, segmentos y mercados actuales o potenciales que representen posibles oportunidades para trabajar, y diseñar una estrategia y un plan de acción que le permita alcanzar los objetivos buscados.

La gestión operativa del *marketing* supone traducir la estrategia ya definida en un plan de acción concreto. Para Teodoro Luque Martínez (1997), “el *marketing operativo* refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos”. Este plan se basa en la puesta en práctica del *marketing mix*² a través del accionar táctico, en el mediano y corto plazo, de las “cuatro P”³: producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). Las “cuatro P” son las variables que una compañía puede controlar y manejar de manera eficiente dentro de una estrategia de *marketing*; será necesario combinarlas para que trabajen conjuntamente y logren complementarse entre sí. Si bien McCarthy propuso cuatro variables, existen muchas herramientas que podrían agruparse bajo el “paraguas de una P”⁴. Philip Kotler (1999) propone que no importa implementar cuatro o diez “P”, sino tener un conjunto de herramientas para orientar el planeamiento y diseño de la estrategia comercial.

Sin duda, el concepto de *marketing mix* constituye uno de los aspectos de mayor importancia en el ámbito estratégico y táctico de una compañía. Actualmente sigue siendo un instrumento básico, pero imprescindible, para el armado de una estrategia de *marketing*. Sin embargo, consideramos que dicha teoría se basa en una única mirada, la de la compañía, y deja de lado la del consumidor, generando así, como bien propone Robert Lauterborn (1990),

² El *marketing mix* es uno de los elementos clásicos del *marketing*. Es un término creado por Jerome McCarthy (1960), el cual se utiliza para englobar las variables controlables con las que una organización cuenta para alcanzar sus objetivos comerciales.

³ Conocidas así por su acepción anglosajona: *Product*, *Price*, *Placement* y *Promotion*.

⁴ Como ejemplo, podríamos decir que dentro de la variable *Promoción* podemos agrupar: la publicidad, la promoción de venta, las relaciones públicas, entre otros.

una visión del mercado limitada. Kotler (1999) advierte que mientras los vendedores se ven vendiendo un producto, los consumidores se ven adquiriendo un valor. Por tanto, ya no resulta viable fabricar un producto y venderlo, sino que será primordial estudiar y comprender las necesidades de los consumidores; desarrollar un producto para ellos, entender cuánto están dispuestos a pagar por ese producto, indagar sobre sus nuevos hábitos de compra para identificar cuáles son aquellos canales de distribución que mejor se adaptan a ellos. Y fundamentalmente, hacer crecer ese vínculo con el consumidor, lograr que sean parte de la cultura de la marca. Es así que, a la hora de pensar en una estrategia de *marketing*, será imprescindible trabajar a partir de este nuevo enfoque en donde se tengan en cuenta las necesidades de los consumidores, logrando así una mirada más integral.

➤ **Sobre el consumidor:**

En el planeamiento de una estrategia de *marketing* resulta fundamental identificar, definir y evaluar el segmento de mercado que constituirá el “blanco a atacar”, es decir, aquel segmento al cual la empresa se quiere dirigir, ya que sería imposible para cualquier compañía adaptar su estrategia a tanta diversidad. Wendell Smith (1995) define el concepto de segmentación del mercado como la división de un mercado heterogéneo en un número de mercados homogéneos más pequeños, con el objetivo de poder diferenciar las preferencias de los consumidores, las cuales son atribuibles a sus deseos de obtener satisfacciones más precisas ante sus necesidades cambiantes. Según el autor, los consumidores satisfacen sus necesidades de manera diversa, por lo que resulta necesario agrupar a individuos que, dentro de su heterogeneidad, respondan de manera similar a determinados estímulos de mercado.

En relación a esto, resulta interesante el abordaje que plantea Alberto Wilensky (1991) al distinguir dos métodos de segmentación: en un primer lugar, una de tipo *tradicional*, que agrupa a los consumidores no sólo a partir de datos observables y cuantificables (a través de variables demográficas, geográficas y socioeconómicas), sino también en función de variables que permitirán conocer las actitudes, comportamientos, elecciones y estilos de vida del consumidor. No basta con saber qué tipo de consumos realiza el consumidor, sino que resulta necesario conocer sus estilos de vida para obtener así información relevante de sus cosmovisiones del mundo, es decir, de sus hábitos, creencias, costumbres y sistemas de representaciones. En segundo lugar, un modelo de *segmentación vincular*, a partir del cual,

según el autor, todo objeto cristaliza distintos vínculos humanos, donde cada uno de esos vínculos adquiere una significación particular para cada individuo. Al indagar sobre esa significación se logrará identificar de qué modo el consumidor canaliza la satisfacción de sus deseos, posibilitando así encontrar el por qué del consumo. Buscamos así enmarcar nuestro trabajo de investigación sobre las percepciones y significaciones que los consumidores realizan de los productos ya que lo primordial será entender al consumidor a través de sus consumos, pero no desde de la forma de consumir sino a partir de cómo se construye como un sujeto-consumidor por medio de sus elecciones.

La identificación y descripción de estas variables nos posibilitará diseñar un perfil psicográfico que utilizaremos no sólo para conocer al consumidor, sino como herramienta para identificar, por ejemplo, aquellos recursos retóricos, enunciativos y estéticos que mejor lo interpelan, lo que permitirá definir una estrategia de comunicación más eficiente. Sin embargo, como bien plantea Guadalupe González Menichelli (2008), los resultados que arroje esta herramienta no serán más que una hipotética conclusión: un perfil psicográfico es una manera analítica de conocer, una aproximación para entender a un grupo social; es una construcción verosímil por parte del comunicador por medio de la cual podrá dialogar con el consumidor; “que sea verosímil implica una forma de asir a ese objeto dinámico que no se puede calcar sino sólo interpretar”.

➤ **Sobre las marcas:**

La marca es un instrumento esencial dentro de toda estrategia de *marketing*, al ser un elemento de comunicación entre la compañía y el consumidor. Kotler (1995) la define como un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo propósito es el de designar los bienes y servicios de un vendedor y diferenciarlos de su competencia. Según Alejandro Garnica (1997), esta función de diferenciación es la que sirve para separar la marca de aquellas otras que le compiten, es decir, ubicarla o posicionarla dentro de un espectro competitivo. Por lo tanto, podríamos decir que la marca es el signo que identifica y diferencia al producto de una compañía, permitiendo su reconocimiento.

Diego Ontiveros y otros (2013) definen a la marca como el intangible que representa la esencia misma del producto, transmitiendo no sólo sus características físicas o beneficios funcionales, sino también una promesa de valor. Para Paul Temporal y KC Lee (2003) la

marca es esa promesa que se le hace al consumidor, que permitirá diferenciarla del resto, volviéndola única: la marca es la que le añade valor al producto.

La marca actúa en un plano simbólico: su éxito o fracaso dependerá no sólo de la percepción que tenga el consumidor, sino también de las múltiples experiencias y relaciones que éste haya tenido con ella. Por lo tanto, la marca no es un simple modo de denominación, sino que, como sostiene Wilensky (2003), constituye una máquina productora de significados al construir universos simbólicos atractivos para el consumidor.

Para comprender este rol de la marca, resulta interesante la distinción que propone Naomi Klein (2002) entre los conceptos de *Advertising* y *Branding*. Según la autora, mientras el primero se centra en la comunicación de las características intrínsecas de un producto, el segundo busca el desarrollo de una marca como una entidad con valor propio. Ricardo Homs Quiroga (2004) define al *Branding* como todo lo relacionado con el desarrollo de las marcas, la generación de valor a través de éstas y la forma en que se consolida su identidad. Por su parte, Emilio Llopis Sancho (2011) lo define como la práctica que incluye todas las acciones que una empresa lleva a cabo para crear y gestionar el capital de una marca, es decir, su valor. Generar un valor diferencial en el mercado es posible, pero implica un arduo trabajo de planificación estratégica. A través de la gestión del *branding*, la compañía buscará destacar su marca de la competencia y posicionarla entre los consumidores con una identidad propia.

El concepto de *identidad de marca* refiere al conjunto de elementos, valores y creencias que conforman la personalidad de una marca, creados y gestionados por la propia compañía. David Aaker (1996) se refiere a la identidad de marca como el conjunto único de asociaciones que la organización aspira a crear y mantener, las cuales representan la razón de ser de la marca, y, en su conjunto, configuran su significado. Es decir que el concepto de identidad de marca remite a aquello que la empresa desea que sus clientes, empleados, proveedores y distribuidores piensen de la marca. Por otro lado, Wilensky (2003) define la identidad de una marca como la forma en la que ésta se hace visible al mercado a través de su discurso; según el autor, es una apuesta estratégica por parte de la compañía para que la marca sea percibida de una manera determinada, ya que considera que esa percepción puede ofrecerle una ventaja competitiva, lo que le permitirá diferenciarse dentro del mercado. Si bien la marca es construida por la empresa, desde su origen mismo es concebida pensando en el consumidor. Será éste quien complete la identidad de la marca, construyéndola con sus propias imágenes y percepciones.

Teniendo en cuenta este último punto, resulta importante no confundir la identidad de una marca con su imagen. Joan Costa (2004) opone la identidad de marca, que es un concepto de emisión, a la imagen de marca, siendo éste un concepto de recepción, producto de los consumidores. Según el autor, la imagen de una marca refiere al “universo de las percepciones y experiencias de los individuos” (2004:109), es decir, aquellos elementos, atributos, cualidades y símbolos que se le presentan al consumidor cuando se relaciona con la marca, en función de los vínculos que mantiene con ella. Podríamos decir entonces que no todas las personas construirán la misma imagen de una marca. En cualquier caso, resulta fundamental señalar que la imagen existe únicamente en la mente de los consumidores.

El espacio que ocupa una marca en la mente de una persona varía según sus valores, creencias y aprendizajes; cuanto más fuerte sea el vínculo entre la marca y el consumidor, más claro será la delimitación de ese lugar. El concepto de *posicionamiento* hace referencia a ese espacio que ocupa la marca en la mente de un consumidor. Esa posición, según Alice Tybout y Brian Sternthal (2005), corresponde a la relación entre una marca y sus asociaciones, es decir, características físicas del producto, beneficios funcionales y atributos emocionales. Sin embargo, como sostienen los autores, no es relevante que la compañía tenga la intención de asociar la marca con ciertos atributos, sino que lo importante es la existencia de esa asociación en la mente del consumidor.

Metodología: cómo abordar el objeto de estudio

Para el desarrollo del presente trabajo recurrimos a una gran variedad de fuentes de información. Como mencionamos anteriormente, consultamos distintos tipos de materiales disponibles, desde informes de mercado realizados por asociaciones del sector y artículos periodísticos publicados por medios especializados, hasta *blogs* escritos por amantes del vino, siendo internet nuestra principal herramienta de búsqueda y recopilación de dicho material.

Sin embargo, resultaba fundamental poder tener información de primera mano, salir a la calle y recorrer el mercado de Londres para comprobar y experimentar personalmente lo que decían los informes o artículos citados. En consecuencia, decidimos realizar una serie de encuestas entre los potenciales clientes definidos para comunicar el lanzamiento del vino *RAZA Argentina*: vinotecas, restaurantes y *wine-bars*. Es preciso clarificar aquí que dichas

encuestas no fueron dirigidas hacia los posibles consumidores de la marca, sino hacia aquellos puntos de venta donde buscaremos comercializar el producto.

Mediante la implementación de 25 encuestas semiestructuradas⁵, intentamos conocer cómo es el funcionamiento de estos locales, desde que incorporan un nuevo proveedor hasta las acciones que realizan para comunicar la promoción de un producto o atraer nuevos clientes. Partiendo de este eje, buscamos entender cuáles son aquellos factores que influyen a la hora de elegir un nuevo vino para sumar a la carta o góndola del local, cuál es el *target* que acude a este tipo de locales y qué tipo de acciones de *marketing* realizan hacia sus clientes.

Por otro lado, la incorporación de preguntas de opinión dentro de las encuestas nos permitió recabar información más detallada acerca de la mirada que tienen sobre la industria del alcohol –y así poder identificar problemáticas, tendencias y factores que pueden alterar el consumo del vino–, ahondar más sobre los motivos por el cual eligen una acción de *marketing* por sobre otra, comprender cuál les funciona mejor y por qué, e identificar aquellos atributos, conceptos o interpretaciones que surgen al mencionar a la Argentina y sus vinos.

Las encuestas pueden encontrarse en el Anexo de la presente investigación. Si bien mucha de la información fue utilizada a lo largo del trabajo, a continuación resumiremos los puntos que consideramos más importantes.

Las respuestas ofrecidas por los entrevistados demuestran que este tipo de locales (vinoteca, restaurante o *wine-bar*) se caracterizan por ofrecer una variedad amplia de vinos, ya sea por el origen de procedencia o la variedad de uvas que lo componen. Son locales con una clientela conocedora de la categoría, que no se conforma con una marca de renombre sino que busca productos de calidad, productos que sorprendan, ya sea por su originalidad, innovación o por la simpleza de su apariencia. Si bien son conscientes que muchos de los precios que manejan no son competitivos dentro del mercado, saben también que ofrecen una amplia variedad de productos y un servicio de atención prioritario, criterios muy valorados entre sus clientes.

En relación al precio, algunos de los encuestados mencionaron las promociones o descuentos como técnicas para atraer nuevos clientes o comunicar alguna novedad en la tienda. Al indagar un poco más sobre el tema, en las vinotecas se utilizan este tipo de acciones para alguna fecha puntual, como puede ser la época de fiestas, donde el consumidor busca

⁵ Se realizaron 15 encuestas en vinotecas, 5 en restaurantes y 5 en *wine-bars*, todos puntos de venta distribuidos en distintos barrios de la ciudad de Londres.

promociones que le permitan llevar más cantidad de producto con algún tipo de descuento, mientras que en los restaurantes y bares especializados las ofertas se hacen sobre la copa, es decir, para consumo dentro del local, siendo una opción más atractiva y accesible para el cliente.

Sin embargo, la técnica más efectiva para dar a conocer algún lanzamiento o activar la compra de un producto puntual es la degustación, ya que el cliente tiene una variedad de vinos a su disposición para comparar, degustar variedades que nunca antes había probado, y resolver sus dudas con un *staff* capacitado, lo que, según la mayoría de los entrevistados, no sólo transforma el momento de compra en una experiencia especial para el cliente, volviéndola una situación agradable y placentera para disfrutar, sino que influencia la compra del producto degustado.

En cuanto a las percepciones que tienen sobre la Argentina y sus vinos, las respuestas no varían mucho entre los encuestados: vinos simples y de calidad; carnes espectaculares; mujeres hermosas; tango; paisajes alucinantes. Es a través de este tipo de imágenes que la Argentina y sus vinos se encuentran presente entre los distintos locales. A pesar de no ser la primera opción entre sus clientes, los entrevistados reconocen la importancia de la Argentina como productor de vinos, principalmente del *Malbec*. Si bien se mencionan otras variedades, esta última es la que se repite constantemente, principalmente por su sabor intenso característico, y la relación precio-calidad que mantiene, siendo una opción conveniente frente a otros competidores del mercado.

Una de las dudas que surgió desde el inicio es la relacionada al nombre de la marca. Al ser un mercado angloparlante, no estábamos seguras de poder mantener el nombre original en español o de tener que realizar cambios en él. Al preguntar sobre las opiniones del nombre *RAZA Argentina*, la mayoría de los encuestados considera que un nombre en otro idioma llama la atención y aumenta el interés por querer saber más del producto; muchos incluso remarcan la facilidad para pronunciar ambas palabras. Además, la incorporación en el nombre de la palabra “Argentina” la consideran de gran utilidad, ya que es una forma fácil y simple de identificar el origen del producto. Por otro lado, al explicar el significado del nombre, los entrevistados no sólo terminan relacionando e identificando a la marca con un producto exclusivo y de calidad, sino que muchos demuestran cierto interés por conocer y aprender sobre las raíces y tradiciones de la Argentina.

CAPÍTULO 1: PRIMERAS INVESTIGACIONES

1.1 Iniciar el recorrido: la elección del producto

El lanzamiento al mercado de un nuevo producto no es algo simple. Implica todo un trabajo de análisis e investigación que lleva su tiempo. Desde descubrir el deseo del consumidor, desarrollar un producto y adaptar las capacidades del producto a ese deseo descubierto, crear una marca, evaluar las oportunidades y rentabilidad que puede traer ese lanzamiento, desarrollar una estrategia de *marketing* y comunicación, comercializar el producto, y finalmente hacer un seguimiento y evaluación de los resultados obtenidos. Es decir, todo un proceso complejo que pone en interrelación distintas áreas de una compañía.

Para evitar gastar esfuerzos en tiempo y recursos, creemos que antes de comenzar cualquier proyecto, es importante definir si el producto seleccionado es el adecuado para llevar adelante el proceso de expansión. Para ello, será necesario indagar las características de ese producto, su historia, la situación actual y futura de la industria a la que pertenece, oportunidades –lo ideal es que el producto seleccionado sea rentable para la compañía–, y cualquier otra información que brinde un conocimiento detallado de ese producto. Toda aquella información que pueda recolectarse servirá como guía para empezar a plantear estrategias y objetivos futuros.

Para llevar adelante esta investigación, decidimos trabajar con el vino *RAZA Argentina*, la nueva línea de vinos varietales elaborada por La Riojana Cooperativa. Con el lanzamiento de sus dos variedades, *Malbec* y *Torrontés*, la bodega tiene como objetivo ingresar al mercado de Londres para septiembre de 2016. Así, la bodega integrada por pequeños y medianos productores de la provincia de La Rioja busca avanzar en su proyecto de expansión hacia nuevos mercados comerciales.

1.1.1 El vino: un éxito argentino

Con el objetivo de impulsar la promoción del vino argentino en el mundo, en 2013 se sancionó la ley 26.870 que declara al vino como bebida nacional, posicionándolo como un

alimento de la dieta argentina, y no como una simple bebida alcohólica. Este hecho no sólo representa un logro para la industria vitivinícola argentina, sino que pone en valor la herencia cultural de una bebida que fue adoptada a nuestra cultura y que hoy forma parte de la identidad propia de todos los argentinos. No se trata de un reconocimiento de calidad, sino de un sello de distinción que considera no sólo a un producto, sino a una cadena de valor. Es decir, aquello que está detrás de cada botella, desde los viñedos, los paisajes, los trabajadores y sus historias de vida, hasta la innovación tecnológica del sector y el impulso que éste tiene para con otras industrias, todos aspectos que colaboran muy fuertemente a construir la imagen del Vino Argentino. Así, la vitivinicultura contribuye significativamente a la economía en términos de valor de la producción y empleo debido a la fuerte interrelación que tiene con otros sectores productivos y de servicios. El desarrollo y expansión del turismo enológico a partir de la *Ruta del Vino*, por ejemplo, dio un gran impulso a las economías provinciales y permitió promover distintas actividades comerciales de la región –desarrollo hotelero, crecimiento de bodegas *boutique*, fomento de atracciones turísticas del territorio, entre otras–. Su influencia a nivel social, cultural y económico lo posicionan como uno de los productos agrícolas más fuertes del país.

Con una amplia propuesta de cepajes, estilos y una geografía de aproximadamente 230 mil hectáreas cultivadas que se extienden desde Salta hasta la Patagonia, la vitivinicultura argentina muestra hoy un gran desarrollo. Las cifras son contundentes⁶: Argentina ocupa el séptimo lugar en el ranking mundial del consumo de vino, con unos 30 litros anuales por persona, un volumen de consumo similar al de España. Con la existencia de alrededor de 1000 bodegas, el país se ubica en el quinto lugar del ranking mundial de elaboración de vino – 12.135 millones de hectolitros anuales–, siendo el mayor productor de América Latina. La vitivinicultura ocupa en Argentina más de 225 mil hectáreas, sustentando al sector agroindustrial de las provincias de Mendoza y San Juan, y crea unos 400 mil empleos directos e indirectos en todo el país, lo que representa el 1,37% del PBI nacional. El vino argentino está presente en más de 120 países y en los últimos años ha mostrado un crecimiento muy importante. Las ventas totales del sector alcanzan los 10.500 millones de pesos: el 77% de la facturación –aproximadamente 8 mil millones de pesos– corresponde a ventas en el mercado local, mientras que el restante 23% corresponde a ventas en mercados internacionales. Este

⁶ Si bien la información detallada corresponde al año 2013, hasta la fecha los datos provistos no han sufrido grandes modificaciones, por lo tanto consideramos que siguen teniendo validez para nuestra investigación.

desempeño ha posicionado a la Argentina como el noveno exportador con una participación del 2,8% en el comercio mundial (“*Argentina: un lugar de privilegio...*”, 2013).

Por otro lado, Argentina es hoy considerada uno de los países pertenecientes al *Nuevo Mundo Vitivinícola*, compuesto además por Estados Unidos, Australia, Sudáfrica y Chile, un grupo que compite en el mercado mundial del vino con los países productores y exportadores tradicionales de Europa. Si bien la expresión de *Nuevo Mundo* puede tener una connotación negativa, distintos enólogos advierten que este término agrupa regiones vitivinícolas diferentes y lejanas entre sí con una producción de vino mucho más reciente —a diferencia de los países europeos—, percibida positivamente por su modernidad y garantía de calidad.

Estos países emergentes del *Nuevo Mundo* adoptaron una nueva estrategia de venta y comercialización del vino cuando comenzaron a hablar de “vinos varietales”. A partir de esta denominación lograron destacar ante el consumidor la variedad de la uva por sobre la región de origen del vino. Hasta ese momento, muchos consumidores elegían un producto por su origen de producción, por lo que resultaba imposible competir con los países productores tradicionales ya reconocidos. Esta diferenciación no sólo logró atraer nuevos consumidores a la categoría, sino que generó instalar el fenómeno de asociar un varietal específico a un determinado país. Los resultados son claros: hoy podemos hablar del *Merlot* chileno, del *Syrah* australiano o del *Malbec* argentino.

La importancia de este grupo en el comercio mundial se ha ido incrementando en la última década, pasando del 20% en el año 2001 a casi el 25% en 2010 (“*Nuevo mundo versus...*”, 2013). Así, Argentina es hoy considerada un lugar de privilegio en el mapa mundial del vino.

1.1.2 Características generales del vino

Según el *Código Internacional de Prácticas Enológicas*, el vino es una bebida alcohólica producto de la transformación de la uva, obtenida mediante la fermentación completa o parcial de su mosto o zumo, con una graduación alcohólica adquirida del 7% volumen. Las características del vino son otorgadas por un conjunto de factores ambientales, entre ellos el clima, la latitud, las horas de luz, la altitud y las temperaturas, entre otros. Es posible clasificar al vino según su tipo y/o calidad o a partir de la variedad de la uva que lo compone:

a) Vinos según su tipo y/o calidad:

Daniel Azpiazu y Eduardo Basualdo (2001) diferencian distintos tipos y calidades de vinos: los **Vinos Finos** son producidos con uvas seleccionadas de alta calidad enológica, aprobadas por el Instituto Nacional de Vitivinicultura⁷, y clasificados de acuerdo a características organolépticas, elaborados con técnicas especializadas y sometidos a un añejamiento de por lo menos dos años. Se clasifican a partir de sus propiedades físicas, como el aroma, color, sabor y textura. Las más conocidas son por el tipo de uva –blanca, tinta o rosada–, según su maduración –joven, roble, reserva y gran reserva– y según su carácter dulce –seco, semiseco, abocado, semidulce y dulce–. Al interior de la categoría de vinos finos se distinguen los **Varietales** y los **Premium**, vinos a los que se les aplican sistemas de control de calidad, tanto en la producción de la uva como en la elaboración de la bebida, pero que se diferencian en los procesos de producción y comercialización. La denominación **Varietal** hace referencia a la variedad de uva utilizada para la producción del vino; en Argentina significa que por lo menos el 85% del producto de una botella varietal proviene de la cepa indicada. A diferencia de los varietales, los vinos **Premium** se elaboran no sólo con variedades de mayor calidad sino que también son sometidos a técnicas especiales, como puede ser el añejamiento del producto en barricas de roble; además, son productos de mayor precio relativo. En los últimos años, el crecimiento de los Varietales y los Premium fue significativo, tanto en términos de mercado interno como externo: aproximadamente un tercio de las bodegas produce para el segmento de vinos finos más de 3 mil etiquetas diferentes, mostrando así la existencia de un mercado altamente competitivo (*“Argentina: terroir único...”*, 2012).

Por otro lado, se encuentran los denominados **Vinos Comunes**, es decir, aquellos que anualmente se liberan al consumo después de terminada su elaboración, y no responden a ninguna de las condiciones fijadas para los vinos finos. Se elaboran además **Vinos Especiales**, entre los que se destacan los **Espumantes** blancos y rosados obtenidos a partir de una segunda fermentación, que pueden o no contener un agregado de sacarosa o mosto concentrado; son vinos gasificados a los que se les adiciona anhídrido carbónico después de su elaboración, un gas que produce la presencia de burbujas en la bebida. Por último, se encuentran los **Vinos Compuestos**, que incluyen al *vermut* y a los vinos quinados, elaborados

⁷ Para la obtención de un vino fino, el Instituto Nacional de Vitivinicultura establece un rendimiento de 70 litros por cada 100 kg. de uva molida, no pudiendo incluirse a los vinos provenientes de prensa y borra. No podrá contener una cantidad de anhídrido sulfuroso total superior a 200mg/lit. en los vinos rosados y tintos, y a 250 mg/lit. en los blancos.

con el agregado de sustancias amargas aromáticas autorizadas, pudiendo añadirse azúcar, mosto concentrado o mistela.

b) Vinos según su variedad de uva:

El mercado argentino se organiza por tipo de uvas. Algunas de las variedades más comunes y reconocidas son *Malbec*, *Cabernet Sauvignon*, *Pinot Noir*, *Sauvignon Blanc*, *Torrontés* y *Chardonnay*. Entre las uvas tintas, la variedad más cultivada y característica de Argentina es *Malbec*. Según el Instituto Nacional de Vitivinicultura, en 2014 el *Malbec* ocupó el primer lugar en volumen exportado de varietales con el 43% del total del país. Entre las uvas blancas podemos distinguir al *Torrontés*, cultivado en el país en tres variedades: mendocino, sanjuanino y riojano, siendo el último el de mayor importancia. Dado que es la única uva originada en Argentina, de alto valor enológico y relevancia comercial, el *Torrontés* ha logrado un notable reconocimiento en el mercado mundial, constituyendo la segunda exportación de vinos blancos del país. Podría pensarse a las distintas variedades como puntos de referencia en el mapa de los vinos. Si bien esta información no es más que uno de los factores que hacen al sabor del vino –el suelo y la técnica de vinificación pueden ser en ocasiones más importantes–, conocer la variedad con la que se ha elaborado es imprescindible al momento de elegir.

El sector vitivinícola argentino experimenta actualmente un gran desarrollo: el aumento de la capacidad productiva, la adopción de innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos mercados son todas estrategias para generar el crecimiento y sustentabilidad de la industria vitivinícola nacional, y posicionar al Vino Argentino como uno producto altamente competitivo a nivel mundial.

1.1.3 Los orígenes del vino en Argentina

Según el Fondo Vitivinícola Argentino, la vitivinicultura en Argentina tiene más de cinco siglos, y aunque se sospecha de la existencia de vides antes de la conquista española, las cepas más reconocidas llegaron en manos de los europeos. Según el Instituto Nacional de Vitivinicultura, las primeras cepas procedentes de España, denominadas *vitis vinifera*, fueron introducidas y propagadas por el centro, oeste y noroeste del país a partir de 1551. Favorecida por las condiciones climáticas y de suelo de la región, la vitivinicultura manifestó un amplio y acelerado crecimiento. Los primeros viñedos, de carácter experimental, surgieron en las

provincias de Mendoza y San Juan. El clima seco, el agua de deshielo y la altura sobre el nivel del mar ayudaron a producir cultivos de calidad diferenciada. Los inmigrantes –en su mayoría españoles, italianos y franceses–, aportaron dedicación al trabajo y nuevas técnicas de cultivo de la vid que mejoraron notablemente la industria. Hacia 1700, ya se contaba con una importante producción de vino, por lo que las fincas se cotizaban de acuerdo con la cantidad de vides que contenían.

Entre 1850 y 1900, Argentina se incorporó al mercado mundial. Durante este período comenzaron a producirse transformaciones tendientes a la modernización de la actividad vitivinícola. El trazado ferroviario no sólo afianzó las comunicaciones entre las provincias del interior, sino que unió a través de más de 1.100 kilómetros las provincias de Cuyo con el puerto de Buenos Aires, reduciendo los problemas de traslado y aumentando el intercambio de mercancías con el consecuente crecimiento de la producción. De este modo, los vinos elaborados en Mendoza y San Juan ganaron reconocimiento en los principales centros urbanos del país. La incorporación de tierras patagónicas al territorio nacional, producto de la *Campaña del Desierto*, permitió la expansión de superficies aptas para la actividad agropecuaria.

Debido a la ola de inmigración de familias de larga tradición en la elaboración de vinos a fines de siglo, la viña argentina se perfeccionó y enriqueció con nuevas cepas. El dictado de leyes de aguas y tierras, las medidas de fomento agrícola y crédito para el cultivo, la construcción de bodegas y la dotación de maquinarias y equipamiento tecnológico, facilitaron la ampliación de hectáreas cultivadas y fomentaron el aumento de la elaboración del vino. Con la llegada a la provincia de Mendoza del agrónomo *Aimé Pouget*⁸, no sólo se introdujeron los primeros cepajes de origen francés, entre ellos las reconocidas *Malbec* y *Chardonnay*, sino que también se difundieron sus conocimientos y enseñanzas sobre los métodos para el aprovechamiento de los frutos con el fin de desarrollar una industria moderna. Esto, sumado a la creación de la Quinta Normal de Agricultura⁹ en Mendoza fueron las condiciones para que la industria vitivinícola se asentara como industria nacional: si en 1873 Argentina contaba con una superficie de 2 mil hectáreas, para 1893 la superficie de vides se había quintuplicado a unas 10 mil hectáreas.

⁸ Michel Aimé Pouget fue un Ingeniero Agrónomo francés que introdujo en Argentina numerosas variedades de uvas originarias de Francia, entre ellas las cepas *Malbec*, *Cabernet*, *Merlot*, *Chardonnay* y *Sauvignon*.

⁹ Primera escuela de agricultura de Argentina creada a partir de una sanción dictada por la Legislatura de Mendoza en 1853.

Para fines de la Primer Guerra Mundial (1914-1918), los viñedos ocupaban una mayor superficie del territorio nacional. En 1960, el circuito de producción y elaboración del vino se completó en los grandes establecimientos vitivinícolas con plantas de fraccionamiento y una sólida red de comercialización distribuida en los principales centros de consumo del país. Hacia mediados de la década, Argentina contaba con 242.324 hectáreas de viñedos plantadas, y se registraba un consumo anual de 90 litros por persona al año. Desde fines de los '60 y durante los primeros años de la década del '70, se implantaron viñedos cultivados en parral con uva de alto rendimiento y baja calidad enológica. Estos cambios tecnológicos, favorecidos por desgravaciones impositivas e inversiones financieras, aumentaron la oferta de vinos, generando un desequilibrio permanente en el mercado. La ley 16.833 sancionada en 1966, por ejemplo, eximía de impuestos a las inversiones en infraestructura de riego para la producción agropecuaria de las zonas áridas del país.

La irrupción de bebidas gaseosas y cervezas provocó una caída en la demanda del consumo de vino que pasó de 90 a 55 litros por persona. A pesar de alcanzar un record de superficie implantada, el consumo de vino comenzó a disminuir, generando un excedente permanente de un promedio de 40 millones de hectolitros, produciendo una gran crisis de sobreproducción en el sector.

Hasta 1980, el vino se producía en grandes cantidades sin importar la calidad del producto. Sin embargo, las nuevas tecnologías de las bodegas, el interés por el mercado externo, las inversiones y el reconocimiento de los consumidores fueron generando cambios en la industria. Durante la década del 90, la entrada de capitales internacionales a la actividad vitivinícola local y la adaptación de innovaciones tecnológicas presionaron hacia un rápido proceso de adaptación del sector productivo que pasó de un sistema de producción basado en la cantidad a otro basado en la calidad. En consecuencia, el sector vivió una profunda reestructuración técnica, económica y social. La adquisición de bodegas tradicionales y nuevas inversiones de firmas que se incorporaron al sector, por parte de capitales nacionales y extranjeros, dieron un nuevo impulso y perfil a la actividad, que se volcó a la producción de vinos de calidad para el mercado local y para la exportación. Así, se implantaron nuevas superficies y se reconvirtieron parte de las existentes con avanzados sistemas de conducción, tecnologías de riego, de protección y manejo de los cultivos. Las bodegas adoptaron nuevas técnicas de elaboración y de *marketing*, innovación de envases y etiquetas, planificación de acciones, participación en ferias y exposiciones, y capacitación de recursos humanos. Así, la

industria comenzó a proyectarse a los mercados internacionales, llegando al año 2000 con un crecimiento en las exportaciones.

Con el objetivo de lograr el desarrollo sustentable de la vitivinicultura argentina y promover el consumo del vino nacional en los mercados interno y externo, en 2003 se promulgó la Ley Nacional 25.849 que dio origen a la Corporación Vitivinícola Argentina, una institución de carácter público no estatal destinada a gestionar y coordinar la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI). Dicho plan tiene como visión “lograr que en el año 2020 la vitivinicultura argentina se posicione en forma sostenible entre las más destacadas del mundo, alcance ventas por 2 mil millones de dólares, participe con un 10% en el volumen de las exportaciones mundiales y logre la valoración y reconocimiento de los consumidores”¹⁰.

Durante los últimos años, Argentina logró incorporarse a los países exportadores de vino con productos de gran calidad: las nuevas plantaciones de viñedos con variedades de alta calidad enológica generaron un sostenido incremento de las exportaciones. Los cambios en la composición, calidad y oferta del vino multiplicaron las oportunidades de negocios, a precios que les permiten a los productores competir en los mercados de otras regiones. Así, la incorporación de mejoras en la tecnología de elaboración, el sistema de cultivo, la selección de cepajes y los nuevos sistemas de comercialización, permitieron que la industria vitivinícola argentina se posicione en el mercado internacional, transformando a la Argentina como uno de los grandes productores de vino con personalidad propia del *Nuevo Mundo*.

1.1.4 Regiones vitivinícolas de Argentina

La vitivinicultura cumple un rol significativo en las economías regionales argentinas. Según datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura, en 2012 la superficie vitivinícola del país fue de 221.202 hectáreas, representando un 3% de la superficie mundial (“*Los subsidios...*”, 2013), lo que posiciona a la Argentina no sólo como un importante productor a nivel mundial, sino que demuestra la relevancia que tiene esta industria en el desarrollo productivo del país. El mapa vitivinícola argentino está conformado por una vasta franja al oeste del territorio, pegado a la cordillera andina, que se extiende desde el norte de Cafayate

¹⁰ Ley 25.849, *Corporación Vitivinícola Argentina* (COVIAR), Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 04 de Diciembre de 2003.

hasta el alto valle de Río Negro. Así, existe una gran superficie plantada con uvas para la elaboración del vino, repartidas en nueve provincias: Catamarca, Salta, Tucumán, La Rioja, Mendoza, San Juan, La Pampa, Neuquén y Río Negro. Éstas conforman tres regiones aptas para la producción de vino a escala comercial: Norte, Cuyo y Patagónica.

La Argentina es uno de los países con mayor cantidad de variedades viníferas, principalmente por la existencia de una diversidad de climas y suelos que permiten que las diferentes variedades se adapten mejor al terreno. Según *Wines of Argentina*¹¹, las distintas regiones poseen características ideales para el cultivo de la vid. La irrigación de los viñedos con agua de deshielo de la cordillera, las marcadas amplitudes térmicas y el clima semidesértico potencian la sanidad de las uvas; las precipitaciones anuales oscilan entre los 150 y 400 mm –a diferencia de regiones como *Bordeaux* (Francia) con 900 mm anuales y *Napa* (California) con 600 mm anuales–, por lo que son necesarios muy pocos tratamientos fitosanitarios, propiciando un mantenimiento del cultivo casi natural.

Por otra parte, el legado cultural del vino ha posibilitado el desarrollo y perfeccionamiento de dos de las variedades comercializadas en el país. *Malbec* es hoy catalogada como la variedad insignia de Argentina. Aunque originaria del sudoeste de Francia, esta variedad tinta ha logrado adaptarse mejor al suelo nacional, por lo que hoy Argentina es reconocida mundialmente como el productor de *Malbec* más refinado. Por otro lado, el Torrontés es una variedad criolla original, siendo Argentina el único país que la produce.

Entre las tres regiones vitivinícolas existentes, la provincia de La Rioja integra la región del Norte. Según el Instituto Nacional de Vitivinicultura, la superficie implantada de la provincia es de 8.502,02 hectáreas, lo que representa un 5,28% del total nacional. La zona vitivinícola más importante de la provincia está ubicada en el Valle de Famatina, al oeste de la provincia, donde actualmente se encuentran instaladas las bodegas de mayor importancia. Esta zona posee condiciones óptimas para la producción, cultivo y diversificación varietal de las uvas: más de 1000 metros de altura sobre el nivel del mar, suelos aluviales con textura arenosa, baja humedad en el ambiente, alta luminosidad y una amplitud térmica que ronda en promedio los 17-18°C de temperatura entre el día y la noche, condiciones que son favorecidas por la orientación Sur - Norte de los cordones montañosos, lo que evita que los rayos solares

¹¹ *Wines of Argentina* es una entidad que desde 1993 promueve la marca y la imagen país de los vinos argentinos por el mundo, dando a conocer todas las regiones productoras de la Argentina.

incidan directamente sobre las vides y que los viñedos tengan una buena ventilación. Los días cálidos y las noches frías estimulan las vides para dar excelente fruta, obteniendo un vino de color, aroma y sabor distintivo. Así, los vinos producidos en el corredor de La Rioja han logrado obtener reconocimiento y distinción internacional, lo que confirma la madurez y responsabilidad del sector vitivinícola provincial por haber introducido productos reconocidos por su calidad en mercados internacionales altamente competitivos.

El matiz árido y seco de las geografías, sumado a la experiencia y profesionalismo que ha desarrollado el país como productor, consumidor y exportador, ha permitido a lo largo de los años desarrollar la industria del vino con excelentes resultados y ofrecer al mundo una amplia variedad de productos reconocidos y premiados, logrando introducirse en cada vez más exigentes mercados.

1.1.5 Conocer los orígenes del producto y la marca

En un mercado tan competitivo como en el que vivimos en la actualidad, en donde es posible encontrar infinidad de productos para todos los gustos y para suplir desde la necesidad más básica hasta la más compleja, resulta sumamente importante dedicar tiempo y esfuerzo en conocer el producto y la marca que se busca trabajar. Será fundamental distinguir aquellos atributos que le dan un valor diferencial al producto o la marca, y conocer cuáles son los potenciales beneficios –racionales o emocionales– que puede brindarle al consumidor. Es imposible hablar de un producto sin tener conocimiento alguno de su origen, su historia o su trayectoria en el mercado; por lo tanto, más difícil será publicitar la marca y convencer a un cliente de comprar el producto. Así, será esencial indagar sobre todos los aspectos y características que puedan servir para pensar en el diseño y armado de una estrategia de comunicación.

RAZA Argentina es la marca de vinos finos que La Riojana Cooperativa busca comercializar en el mercado de Londres. La Riojana Cooperativa es una de las bodegas más reconocidas de la provincia de La Rioja. Sus orígenes se remontan a la década de 1940, cuando inmigrantes italianos se instalaron en la zona y formaron una cooperativa para

producir y comercializar sus vinos. Hoy, la cooperativa¹² agrupa a más de 500 asociados, alrededor del 80% de los pequeños y medianos productores de uva de la provincia, que no poseen la capacidad para industrializarse por su cuenta. La bodega produce más de 50 millones de kilogramos de uvas y elabora anualmente entre 35 y 38 millones de litros de vino, lo que representa casi el 50% del volumen total de la provincia de La Rioja (“*Cumple 70 años...*”, 2010). Su actividad impacta notablemente en la economía regional, constituyendo una fuente de trabajo para los habitantes de la zona.

Por otro lado, es la primera bodega argentina en trabajar su producción bajo las normas de *Fair-Trade*, es decir, un sistema comercial que asegura que el producto cumple con una serie de requisitos de *Comercio Justo* que promueven una relación justa y voluntaria entre el productor, la organización y los consumidores. A partir de esta modalidad, la bodega busca contribuir al desarrollo de sus productores y empleados ofreciendo mejores condiciones comerciales, por ejemplo a través del pago de un precio conciliado por sus producciones, un salario digno y buenas condiciones laborales. Los aportes que surgen de las operaciones comerciales realizadas bajo esta norma son destinados a distintos proyectos que buscan lograr el desarrollo social y económico de los productores (entrenamiento, capacitación y educación, inversión en infraestructuras, protección ambiental, entre otros). Es así que desde el año 2006 la cooperativa cuenta con la certificación *FLOI de Comercio Justo*, norma reconocida en distintos mercados del mundo.

La Riojana Cooperativa tiene como objetivo ingresar a competir en el mercado de Londres con sus dos principales varietales: **Malbec** y **Torrontés**, ambos **Reserva año 2012**. Estas variedades son consideradas las grandes distinciones de Argentina y logran diferenciar al país del resto de los productores de vino del mundo. El *Malbec*, si bien originario de Francia, logró adaptarse mejor al suelo argentino y es hoy el caballito de batalla de la industria nacional; es, necesariamente, la puerta de entrada de toda bodega argentina que busca expandirse a un nuevo mercado. El Torrontés, por su parte, es considerado la variedad nativa, una cepa que se produce y desarrolla únicamente de forma local.

La marca es un elemento fundamental de la estrategia de comercialización de una compañía, constituye un instrumento de comunicación entre quien produce el producto y

¹² Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos adoptados en Manchester en 1995, una cooperativa es una “asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”.

quien lo consume; es una representación simbólica que identifica y diferencia al producto. De modo que una marca nace en un contexto comercial con la función de significar. Según Joan Costa (2004), “en el mundo de las marcas todo empieza con el nombre, el signo verbal”. Por eso es necesario elegir con cuidado el nombre de una marca, ya que como símbolo está cargado de significación.

Toda marca debe tener una planificación estratégica que la soporte, por lo que la elección del nombre *RAZA Argentina* no es casual. A través de este nombre, la bodega define un producto con una identidad marcada, con un fuerte vínculo ligado a la tradición y herencia nacional. Una identidad con características propias concretas –variedad de uvas singulares, condiciones climáticas exclusivas– que remiten a una experiencia, a un saber hacer único, un saber hacer bien argentino. Por otro lado, una marca con “geografía” (la palabra *Argentina*) no sólo permite reafirmar el origen del producto, sino que enuncia características propias de ese lugar y define estereotipos culturales que funcionan como factores influyentes a la hora de elegirlo.

Pero además, para la bodega el nombre *RAZA Argentina* no sólo representa el origen y las raíces propias del producto, sino que busca dar importancia a las 500 familias y sus ancestros que han trabajado en conjunto con la cooperativa por más de 60 años.

1.2 Pensar nuevos horizontes: la elección del mercado

La decisión estratégica de expandirse comercialmente a nuevos territorios implica la crucial tarea de comprender mercados y culturas totalmente ajenos. Consideramos que cuanto mayor sea el conocimiento y la información que se tiene del mercado en donde se intenta ingresar y de todos aquellos factores que pueden influir sobre él, mayores serán las probabilidades de que una marca pueda adaptarse y alcanzar el éxito.

Es primordial comprender que todo el trabajo de investigación debe funcionar como herramienta para vislumbrar las maneras más eficientes para accionar en estos nuevos mercados, sin gastar esfuerzos en tiempo y recursos.

Para llevar adelante esta investigación, decidimos trabajar con el vino *RAZA Argentina* y establecimos un objetivo a mediano-corto plazo, el de comunicar el lanzamiento de este

producto en el mercado londinense en septiembre de 2016. La capital de Inglaterra es la ciudad más importante de las islas que componen Reino Unido¹³: no sólo aglutina la mayor cantidad de habitantes, sino que, a lo largo de los años, se ha transformado en una metrópolis de puertas abiertas, ofreciendo una vida social vibrante, arquitectura y propuestas culturales que resultan un polo de atracción y de tendencia para el mundo.

Es preciso clarificar aquí que, debido a un tema de recursos, tanto humanos, logísticos como económicos, definimos trabajar sobre la ciudad de Londres como representativa del mercado total del Reino Unido. Sin embargo, la información recabada para analizar y proponer un plan de comunicación para la marca incluye la totalidad del mercado británico.

Con un clima impredecible, de veranos escasos e inviernos húmedos y fríos, y a una latitud lejana del Ecuador, Reino Unido dista de ser el territorio ideal para la producción y crecimiento de viñedos. Actualmente, la extensión dedicada a este cultivo alcanza apenas las ochocientas hectáreas, lo que supone una tercera parte del consumo total de vino de la isla (*“Vino Británico...”*, 2006).

Impulsada principalmente por su dominio marítimo, Reino Unido tiene una larga historia en el comercio y consumo de vino. La falta de producción local y los altos costos de las importaciones significaron que, en un comienzo, el vino fuera asociado a la cultura de elite, a diferencia de la cerveza de producción local y nacional, y más vinculada a la cultura de masas. Hace tan sólo cincuenta años atrás, el vino era un producto difícil de encontrar y costoso de consumir, lo que lo posicionaba como una bebida para ocasiones especiales.

La demanda de vino comenzó a aumentar a partir de la década de 1960. Con la implementación de la *Ley de Licencias*¹⁴, se amplió la concesión de licencias de vino a diferentes establecimientos que anteriormente no tenían autorización, se extendió el horario permitido de venta de alcohol en las tiendas *off-license*¹⁵, y se anuló la ley que fijaba un precio máximo de venta entre productores y distribuidores, lo que alentó la venta de vino en almacenes y supermercados, y a los productores independientes a comerciar con las grandes tiendas (*“Controlling Supply...”*, 1999). Así, los grandes supermercados comenzaron a vender

¹³ Reino Unido consiste de 4 países: Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte.

¹⁴ Sancionada en Reino Unido en 1961, la *Licensing Act* es una ley que remite a la concesión de licencias de vino.

¹⁵ Los *Off-license* son establecimientos que tienen licencia para vender alcohol para ser consumido fuera del local, como una vinería o un supermercado; por el contrario, las tiendas *On-license* son aquellas que cuentan con licencia para que el alcohol sea consumido únicamente dentro del punto de venta, como restaurantes o *wine bars*.

vinos de marca propia de buena calidad a precios bajos, lo que, en consecuencia, atrajo a un público más amplio de diferentes edades y clases sociales. Según una encuesta realizada por el portal *YouGov UK*, el 60% de la población británica afirma que prefiere el vino sobre cualquier otra bebida alcohólica, ganándole así el puesto histórico a la cerveza. Para la Asociación de Comercio de Vinos y Bebidas Espirituosas de Reino Unido, el vino ya no es “sólo para conocedores”, sino para una “mayoría de personas de diferentes edades, regiones y clases sociales” que acceden a mayor cantidad de información acerca de los diferentes tipos de vino disponibles.

La creciente popularidad del vino en Reino Unido se refleja en la importancia que tiene el país en el mercado vitivinícola mundial. Ubicado en el sexto puesto de los mercados más grandes, detrás de Francia, Italia, Estados Unidos, Alemania y España, se diferencia de los cinco primeros en que éstos consumen mayormente de su propia producción local. Por el contrario, Reino Unido es abastecido de vino de distintas regiones del mundo a través de la importación.

Durante los últimos años, los países del *Nuevo Mundo* han logrado tener un peso cada vez más significativo en la industria de vino y en el paladar de los consumidores británicos. Australia, históricamente colonia británica, ocupa el primer puesto de ventas de vino en Reino Unido con un volumen de 24.2 millones de cajas, seguido por Francia (17.3), Italia (17.2), Estados Unidos (14.8), Sudáfrica (11.1), Chile (10.7) y Argentina, con 2.3 millones de cajas vendidas.

Así, el mercado británico representa hoy uno de los más importantes para la exportación de vinos argentinos. Según datos provistos por el Observatorio Vitivinícola Argentino, en el primer cuatrimestre de 2015 las ventas al exterior de vinos nacionales fueron de 267 millones de dólares (lo que representa un crecimiento de 1,2% respecto al año 2014), de los cuales el 70% corresponde solamente a cinco mercados: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Brasil y Países Bajos. Desde hace años, Estados Unidos mantiene su liderazgo recibiendo más del 48% del volumen de vinos argentinos, lo que representa 112 millones de dólares de facturación. La sorpresa en 2015 fue Reino Unido, mercado que tuvo un importante crecimiento tanto en volumen (un incremento de 52% frente al primer cuatrimestre de 2014) como en valor (26 millones de dólares, 30% de crecimiento respecto 2014), posicionándose así como el segundo mercado destino para la argentina. Canadá logró mantenerse entre los

primeros puestos del ranking, con una facturación de 25 millones de dólares (2,7% de crecimiento respecto al 2014).

A lo largo de los años, la industria vitivinícola argentina ha realizado un gran trabajo y hoy tiene todo a su favor: posee la tecnología de elaboración, cepajes de calidad, características climáticas ideales y sistemas de comercialización desarrollados. Argentina se encuentra consolidada en el mercado internacional, reconocida en todo el mundo como productora de vino de calidad.

Sin embargo, en un contexto en donde es imprescindible incrementar las ventas manteniendo la relación precio-calidad de los productos, el desafío para una marca como *RAZA Argentina* es enorme. Introducir otro vino argentino, comunicar el lanzamiento de una marca totalmente nueva y captar la atención de los consumidores en un mercado donde actualmente se tienen todos los vinos del mundo a su disposición, son todos objetivos que implican un gran esfuerzo. Así, será necesario lograr la diferenciación del producto, principalmente a través de una comunicación clara que posicione a *RAZA Argentina* como una marca de vino con una identidad propia y única.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

A la hora de pensar en ingresar a competir en un nuevo escenario comercial, es primordial contar con toda la información que permita comprender cuál es la situación actual y futura del mercado, qué posibilidades de negocio existen, qué tan dura puede llegar a ser la competencia, cuáles son las expectativas del mercado en cuanto al producto, cuál será el rendimiento a largo plazo del capital invertido, es decir, todas cuestiones fundamentales para definir si uno puede o no seguir adelante con el proyecto de ingreso y expansión en un nuevo mercado.

Para ello será necesario relacionar a la marca o empresa con su “medio ambiente”, es decir, el sector industrial en el que competirá. Según Michael Porter, es preciso identificar las características fundamentales de dicho sector, “arraigadas en su entorno económico y tecnológico, tales que conformen la arena en la cual debe fijarse la estrategia competitiva” (2009:26). Según el autor, el sector industrial está compuesto por cinco fuerzas: la rivalidad entre los actuales competidores, los productos sustitutos, las amenazas de nuevos ingresos y el poder negociador tanto de los clientes como de los proveedores. Esta estructura es la que tiende a establecer no sólo las reglas del juego, sino también las posibilidades competitivas de una empresa.

Es primordial comprender que las amenazas no estarán dadas únicamente por un grupo de empresas, sino por la acción conjunta de estas fuerzas que determinarán la rentabilidad potencial del sector industrial. El conocimiento de esta información permitirá encontrar los puntos fuertes y débiles de la empresa, reforzar la posición actual en el sector, señalar aquellas áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir mejores resultados, y ayudará a identificar las tendencias del sector que prometen ser de máxima importancia, sea como oportunidades o amenazas. La empresa, así, estará en condiciones de definir su posición, imprescindible para formular una estrategia competitiva, es decir, un plan de acción ofensivo o defensivo que permita construir una “posición *defendible* contra las cinco fuerzas competitivas” del sector industrial (2009:49).

En relación al vino *RAZA Argentina*, la marca pretende ingresar a competir al sector industrial que corresponde al de los vinos finos de Londres. A continuación, en primer lugar

nos abocaremos a detallar, de modo general, algunas características propias de este mercado. Luego, y siguiendo a Porter, buscaremos identificar aquellas “fuerzas” que pueden llegar a frenar o aminorar la amenaza que representa una marca como *RAZA Argentina*, por lo que señalaremos a los competidores ya establecidos del sector y definiremos cuáles son aquellos productos que pueden funcionar como “sustitutos” de un vino.

2.1 Características del mercado británico

- Debido a su modesta producción propia, Reino Unido se posiciona como uno de los más grandes importadores a nivel mundial; según la Asociación de Comercio de Vinos y Bebidas Espirituosas de Reino Unido (WSTA), más del 90% del vino que se consume en Gran Bretaña proviene de otros países, siendo los principales importadores Francia, Italia, Australia, Estados Unidos y Sudáfrica.
- Las ventas en volumen de vino mantienen una tendencia estable, mientras que en términos de valor aumentan año tras año (“*UK wine market...*”, 2013). Según una encuesta publicada por la WSTA, el 60% de los adultos en Reino Unido, incluyendo la mayoría en cada grupo etario y región, prefiere y elige el vino por sobre otra bebida alcohólica (“*Britain is turning...*”, 2015). Estos datos muestran como los consumidores británicos hoy optan por un vino de calidad, por lo que el consumo de vino se está convirtiendo cada vez más popular.
- A diferencia de otras categorías de bebidas alcohólicas, como la cerveza, en donde un grupo de empresas posee la mayoría de las marcas que hacen el mayor porcentaje de ventas del sector, el mercado del vino no es un mercado concentrado. Según un informe de *Euromonitor*¹⁶, los diez mejores jugadores representan el 40% del volumen de ventas (“*Wine in UK...*”, 2014), por lo que el entorno competitivo se mantiene fragmentado y existe la posibilidad para que nuevas marcas y bodegas ingresen a competir por un lugar.

¹⁶ Principal consultora y analista global del mercado de bebidas alcohólicas.

2.2 Identificar a la competencia

Para el análisis de la marca *RAZA Argentina*, creemos que es necesario distinguir tres grupos de competidores. En primer lugar, tomaremos a las principales bodegas argentinas que ya se encuentran instaladas en el mercado británico desde hace unos años. En segundo lugar, incluiremos el análisis de los vinos de Marca Propia pertenecientes a las principales cadenas de supermercado de Gran Bretaña, ya que muchos de los fabricantes de estos productos son bodegas argentinas. Por último, creemos necesario tener en cuenta como competidores a las principales marcas de los distintos países productores de vino pertenecientes al *Nuevo Mundo*. Si bien cada país logra abocarse y destacarse más por alguna variedad particular de vino, todos estos países ofrecen una similar relación precio-calidad valorada por los consumidores.

La competencia, según Porter (2009), se conforma por un grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí; la competencia es parte del mercado y hace que éste se encuentre constantemente en movimiento. Es así que resultará necesario para la organización conocer a sus competidores, tanto actuales como potenciales. Santesmases Mestre, Sánchez de Dusso y Kosiak de Gesualdo (2004) advierten que para una compañía es primordial analizar su propia estructura y la parte del mercado que abarca, entender cómo afecta su participación a la evolución y estructura de ese mercado, y comprender cuáles son las acciones que está realizando la competencia para poder tomar decisiones estratégicas al respecto. Recabar estos datos permite que la compañía visualice con anticipación aquellos puntos clave en los que puede llegar a trabajar para tener a futuro una mejor posición en el mercado.

2.2.1 Marcas Nacionales

Entre las empresas nacionales, *Grupo Peñaflor* es actualmente la bodega argentina más importante en el mercado británico. Con una producción anual de 250 millones de litros al año, agrupa distintas marcas reconocidas en el mercado local e internacional. En 2013, *Euromonitor* ubicó a *Grupo Peñaflor* como la quinta compañía de vinos más importante del mundo. El grupo tiene “ventas anuales por U\$S 485.5 millones (...) y se ubica entre los primeros cinco productores mundiales de vino, concentrando más de 6.104 hectáreas propias,

disponibles para el cultivo de viñedos” (“*Peñaflor y Fecovita...*”, 2014). Algunas de sus marcas más importantes son:

- **Trapiche** (Mendoza): “Desde Trapiche, nuestros mejores vinos para el mundo” (*Trapiche*, 2015). Es la marca argentina con mayor presencia en el mundo, exportando hoy a más de 80 países. Tras 125 años de historia, es una marca que ha logrado “comprender lo mejor de cada *terroir* con el objetivo de crear vinos únicos, especiales para cada ocasión de consumo”. Se considera una marca que está un paso adelante, incorporando la más alta tecnología y equipamiento para la elaboración de sus vinos.
- **Santa Ana** (Mendoza): “Trayectoria e innovación” (*Bodegas Santa Ana*, 2015). 120 años de trayectoria en la industria vitivinícola argentina y un mercado que abarca más de 45 países en todo el mundo han sido fundamental para que esta marca logre comprender los continuos cambios en el gusto de los consumidores. Ya sea a través de la incorporación de nuevas tecnologías o procesos y técnicas de elaboración de vanguardia, para la marca, la innovación es la que define el presente y señala el camino futuro de sus vinos.
- **Finca Las Moras** (San Juan): “Vinos en armonía con nuestra tierra” (*Finca Las Moras*, 2015). Bodega pionera en la elaboración de vinos de alta gama en San Juan, busca desarrollar vinos excepcionales respetando la naturaleza y las costumbres de la zona. Focalizada en la sustentabilidad, innovación continua y cultura de explotación de las micro-regiones, factores que impactan en sus vinos.

Segunda en el ranking de competidores argentinos se encuentra *Catena Zapata*, dueña de Álamos, la etiqueta argentina de vino más exitosa en el mundo, con U\$S 14,6 millones ganados en concepto de exportaciones, lo que representa el 5% de todas las exportaciones de vino embotellado argentino (“*Seleccionado Albiceleste...*”, 2013). Si bien *Grupo Peñaflor* es la bodega que mayores ventas tiene, Álamos es la marca argentina de vinos más vendida.

Por otro lado, el grupo ha logrado instalar en el mercado su marca bandera *Catena*, un vino de precio más elevado, percibido por los consumidores como Premium.

- **Álamos** (Mendoza): “Álamos representa el vino de Los Andes” (*Álamos*, 2015). A diferencia de sus competidoras, esta marca fue producida por primera vez en 1993, pero ha logrado convertirse en la etiqueta de vino argentino de mayor venta en todo

el mundo. La bodega cuenta con instalaciones de alta tecnología, y se diferencia por utilizar un sistema de selección manual doble para garantizar la mejor fruta. El objetivo es “lograr vinos sabrosos y fáciles de tomar, resaltando los sabores, aromas y texturas característicos de cada varietal”.

Norton (Bodegas Norton, 2015) es, por ventas en volumen, otra de las bodegas argentinas con mayor presencia en el mercado de Reino Unido. Con más de 100 años de historia, y la constante incorporación de tecnología junto al conocimiento y pasión de la gente, han hecho de este vino una marca líder y referente, tanto en el mercado local como internacional.

2.2.2 Marcas Propias

Reino Unido es uno de los mercados más maduros del mundo respecto al desarrollo de las marcas propias. Los supermercados dedican mucho espacio a este tipo de marcas. Los productos con marca propia son aquellos producidos por o para distribuidores que son vendidos bajo el nombre del propio distribuidor o su marca registrada, a través de sus propios puntos de venta (Yustas y Requena, 2010:81).

Tesco se posiciona como el número uno en ventas dentro del canal supermercados en todo Reino Unido. Con la promesa de la mejor oferta en precio-calidad, la cadena ofrece una gran variedad de productos. En relación a la categoría de vinos finos, se pueden encontrar variedades de todas partes del mundo, lo que permite llegar a distintos tipos y perfiles de consumidores. Existen alrededor de 200 vinos bajo su propia marca, producidos específicamente para el supermercado (“*Raise a glass...*”, 2013). Por su parte, *Sainsbury’s* no sólo posee una cartera de vinos de variadas regiones del mundo, sino que ofrece además su marca propia con tres rangos de precio distintos¹⁷ con el objetivo de sumar nuevos consumidores a la categoría; su marca propia representa una cuarta parte de sus ventas. En *Mark&Spencer*, por ejemplo, la totalidad de los vinos se vende bajo su marca *M&S*.

¹⁷ La marca *House Wines* (Vinos de la Casa) es la de un rango de precio más barato; le sigue la marca *Winemaker Selection* (Selección del Enólogo) con un precio medio, y por último *Taste the Difference* (Saborear la Diferencia), marca de precio superior.

El éxito de este tipo de marcas no se debe únicamente a la oferta de un producto con un precio más bajo. La calidad de la marca, así como su comercialización, han mejorado durante estos últimos años, acercándose a las presentaciones de las primeras marcas (*“Rise of the supermarket own-brand”*, 2013). En estos productos ya no se percibe una botella “hecha por” el supermercado, sino que el producto fue especialmente “seleccionado para” esa cadena. Al observar, por ejemplo, una botella de la cadena *Sainsbury’s*, percibimos que en lugar de tener el nombre del supermercado por todas partes, hay que mirar detenidamente en la etiqueta para reconocer que es una marca propia. Lo primero que se llega a distinguir es la cita “hecho de uvas seleccionadas para *Sainsbury’s*”. Incluso en algunas etiquetas de botellas se detalla específicamente la región de procedencia, lo que comunica cierto valor referido a la calidad del producto. Quien compre el vino sabrá que adquiere un producto importado, producido en una zona reconocida y especializada en la elaboración, desarrollo y producción de ese producto.

El detalle del origen del producto se convierte así en un diferenciador para la marca. Es, por ejemplo, el caso de *“Tesco Finest Malbec”*, vino *Malbec* marca propia de la cadena de supermercados *Tesco*, donde en la etiqueta se aclara que el vino fue elaborado y producido por la bodega argentina *Catena Zapata*. Esto demuestra, a su vez, el gran alcance que tienen las principales bodegas argentinas dentro del mercado británico, no sólo a través de sus primeras marcas, sino a partir del desarrollo de una relación comercial con las principales cadenas de supermercados del país.

2.2.3 Marcas del Nuevo Mundo vitivinícola

A la hora de conquistar un mercado como el londinense, consideramos que no podemos pensar a otras marcas argentinas como las únicas competidoras dentro del sector industrial. Creemos que es indispensable, además, tener en cuenta a los principales países y regiones productores de vino. Si bien la industria del vino aún está liderada por los países tradicionales del *Viejo Mundo*, como Francia, Italia y España, quienes concentran cerca del 50% de la producción de vinos y el 75% de las exportaciones mundiales, los nuevos países productores como Australia, Chile, Sudáfrica y Estados Unidos han logrado posicionarse como productores de vinos de calidad y de buen precio, alcanzando un crecimiento significativo de sus ventas en distintos mercados. Entre los principales diez importadores de vino en Reino

Unido, cinco son del grupo de los nuevos países productores, siendo Australia el país que ocupa el primer lugar de la lista (“*UK wine market...*”, 2013). La creciente participación de estos países productores se debe principalmente a la adecuada relación precio-calidad de sus productos.

a. Australia

El éxito de Australia se debe a la capacidad de las bodegas australianas para construir marcas competitivas a nivel internacional que ofrecen distintas variedades de vinos, capaces de atraer a diversos consumidores. Entre ellas podemos encontrar:

- **Banrock Station:** se posiciona como la marca de vino “verde” única en el mercado con “conciencia ambiental” (*Banrock Station Australia*, 2015). A través de esta estrategia ha logrado alcanzar un segmento del mercado que ninguna otra marca tenía identificado.
- **Wolf Blass:** reconocida por su etiqueta amarilla y su águila negra, esta marca es una de las representantes del vino australiano con mayor presencia en el mercado londinense. Esta marca ofrece una gran variedad de vinos, de ahí sus diferentes colores de las etiquetas, una tradición que mantienen no sólo para facilitar la identificación del producto en la góndola, sino para asegurar su llegada a distintos tipos y rangos de consumidores (*Wolf Blass*, 2015).
- **Hardys:** con el objetivo de posicionarse como un vino de calidad apreciado en los mercados de todo el mundo, la icónica marca ha logrado insertarse en más de 80 países alrededor del mundo y convertirse en el número uno en ventas en el Reino Unido (*Hardys Wines*, 2015).

b. Sudáfrica

Con 12% de participación de mercado, los vinos sudafricanos son los de más rápido crecimiento dentro del mercado de Reino Unido (“*10 of the best...*”, 2009). Sudáfrica exporta actualmente alrededor de 450 millones de litros por año, siendo el noveno productor de vino a nivel mundial. Si bien es reconocido mundialmente por ser productor de la variedad *Chenin*

Blanc, durante los últimos años ha logrado competir en diferentes categorías, ofreciendo distintas variedades de uva a los consumidores (“*Facts and figures...*”, 2015). Algunas de sus marcas más reconocidas son:

- **Arniston Bay:** con un cambio de imagen reciente, la marca busca posicionarse como el vino que invita a sus consumidores a relajarse y a disfrutar de la vida (*Arniston-Bay*, 2015).
- **Kumala:** “tomate un tiempo para Kumala, tomate un tiempo para vos” (*Kumala Wines*, 2015). Esta marca busca posicionarse como aquella que acompaña en esos momentos que son exclusivamente para uno.

Según datos de la consultora *Nielsen*, ambas marcas han logrado convertirse en una de las 10 marcas de mayor crecimiento en el último año en el mercado londinense (“*Arniston Bay continúes...*”, 2009).

c. Estados Unidos

Si bien Estados Unidos produce vino en todo su territorio, el 80% de su producción proviene del estado de California. Con una producción de 3 billones de botellas anuales, el estado californiano es considerado el cuarto mayor productor de vino del mundo, y reconocido como la región vinícola tecnológicamente más avanzada del mundo (“*California Wine...*”, 2015). Entre sus marcas podemos destacar:

- **E&J Gallo**, bodega reconocida mundialmente, es la mayor exportadora de vinos de California. Con más de 90 años en el mercado, la bodega busca convertirse en el mayor proveedor de vinos del *Nuevo Mundo*. Su marca insignia *Gallo* busca posicionarse como un vino hecho para compartir y disfrutar entre familia y amigos (*E&J Gallo*, 2015).

Por otro lado, productores independientes de California buscan aprovechar al máximo el suelo y los microclimas del estado, ofreciendo inusuales variedades de uva – entre ellas se pueden encontrar *Albariño*, *Ribolla Gialla*, *Gamay*, *Refosco* y *Trousseau*–, poco reconocidas

entre los consumidores, diferentes a las comercializadas por las grandes compañías (“*California Wine...*”, 2014).

d. Chile

Actualmente, la oferta de vinos chilenos arrasa y brinda un producto difícil de superar por los países europeos tradicionales. Según los especialistas británicos, “la profesionalidad, la calidad y el *marketing* son fuertes condicionantes para que unos vinos se impongan frente a otros, a esto deberemos añadir la relación calidad-precio, algo con los que los productores europeos no pueden competir...” (“*El Reino Unido prefiere...*”, 2008). Actualmente, son 129 los viñedos chilenos que exportan a Reino Unido, que en conjunto suman 132 millones de botellas anuales, en donde el 55% corresponde a cepas tintas, principalmente *Cabernet Sauvignon*, *Merlot* y *Syrah*; el 40% lo tienen las cepas blancas, como el *Sauvignon Blanc* y el *Chardonnay*, y el 5% la variedad *Rosé* (“*Vino chileno en Londres...*”, 2009). Chile ha logrado distinguirse por sus marcas competitivas a nivel mundial, entre ellas podemos destacar:

- **Casillero del Diablo:** con leyenda propia, es una de las marcas más admiradas a nivel internacional. Durante los últimos meses su *Cabernet Sauvignon* logró convertirse en la variedad más vendida en Reino Unido, alcanzando un 60% de crecimiento, tanto en valor como en volumen (“*Vino chileno se convierte...*”, 2015).
- **Trivento:** si bien es una bodega de producción argentina con presencia en más de cien mercados, la marca pertenece al gigante chileno *Concha y Toro*. Actualmente es una de las marcas de mayor crecimiento (*Bodega Trivento*, 2015).

Durante los últimos años, las exportaciones de vino chileno crecieron 27%, un crecimiento apalancado principalmente por el precio de venta del producto. Un punto clave a considerar es que Chile tiene acuerdos comerciales con Estados Unidos, Europa y Asia para que sus vinos paguen menos aranceles. Según Juan José Canay, presidente de *Bodegas de Argentina*¹⁸, “el vino chileno que importa Reino Unido paga menos derechos de importación que un vino argentino, y sucede lo mismo en casi todos los grandes mercados”, por lo que un producto argentino termina siendo poco competitivo (“*La industria vitivinícola...*”, 2014).

¹⁸ Bodegas de Argentina es una asociación civil integrada por más de 230 empresas asociadas que forman parte de todos los estamentos de la vitivinicultura nacional. Su misión es la promoción y comunicación de los vinos para el mercado interno argentino.

2.3 Fortalezas del vino argentino

Sin tener en cuenta el precio del producto, entendemos que dentro del sector vitivinícola la opinión es unánime: “el vino argentino sigue siendo demandando. Sobre todo el *Malbec*, que, en volumen, es el 45% de las exportaciones argentinas de vino en botella” (“*La industria vitivinícola...*”, 2014). Una de las principales fortalezas de la Argentina es que es reconocida, no sólo en el mercado londinense sino también en todo el mundo, como el principal productor de *Malbec*. Esta uva es la variedad de vino tinto más emblemática de nuestro país. A pesar de que su origen se sitúa en Francia, los especialistas advierten que la uva se adaptó mucho mejor al suelo argentino, por lo que comenzó a ser cultivada intensivamente, alcanzando un gran éxito a nivel mundial. Argentina es la única región donde el *Malbec* obtiene tan buenos resultados.

Londres es un mercado altamente competitivo en el que participan vinos finos de distintas regiones del mundo, y en el que los vinos argentinos son reconocidos jugadores con una importante presencia. Durante los últimos años los vinos nacionales han logrado revertir su imagen de vino de bajo precio y calidad regular, pudiendo así competir de igual a igual frente a productores ya reconocidos, como Francia y Australia, por lo que puede verse un crecimiento en sus ventas.

Creemos que existe la posibilidad de captar a los consumidores con un producto de calidad y una propuesta diferenciadora. Es así que consideramos que *RAZA Argentina* puede y debe aprovechar esta situación y focalizar sus recursos, en una primera etapa, en comercializar sus dos principales tipos de vinos: por un lado, el *Malbec*, variedad que hemos demostrado como imprescindible para una bodega argentina, producto por el que somos reconocidos no sólo en Londres sino también a nivel mundial. Por otro lado, dar a conocer el Torrontés, una variedad de uva blanca propia de la Argentina, todavía con poca identificación y conocimiento por parte de los consumidores, pero con grandes potenciales de crecimiento. Para ello, será necesaria una comunicación clara y efectiva que posicione a *RAZA Argentina* como una marca de vino con identidad propia, y la diferencie de la competencia.

2.4 Variables no controlables

Al analizar el entorno, es preciso tener en cuenta que existen variables que no son inherentes al intercambio del mercado. Por el contrario, son factores que están por fuera de éste, pero que pueden hacer que las estrategias de una compañía se modifiquen. Los aspectos socioeconómicos de un país, la cultura, el entorno legal y político y la demografía, entre otros, son aspectos que actualmente varían constantemente ya que están inmersos en un proceso de cambio constante. Si la empresa logra conocer e interpretar estas variables, y está en permanente atención a su aparición, puede llegar a anticiparse y alcanzar oportunidades con respecto a sus competidores, y lograr así sus objetivos de negocio propuestos (Kotler, 1999).

Abocándonos al análisis del mercado de Londres, identificamos variables no controlables que creemos deberían ser consideradas a la hora de ingresar a competir. Podemos distinguir:

1) Factores socioculturales:

- Tradición en el consumo de cerveza. Este tema será analizado en el apartado de “Productos Sustitutos”.
- Menor consumo de alcohol por parte de los jóvenes. Según los informes de la WSTA, cada vez más la gente joven tiende a abstenerse o tomar menor cantidad de alcohol.
- Precaución por la salud. Si bien en general está bien visto que una copa de vino es beneficioso para la salud, en Reino Unido existe una tendencia de considerar al vino un producto calórico¹⁹. Los especialistas recomiendan beber bebidas con menor contenido calórico, por lo que consideramos que puede afectar en algún momento el consumo del vino.

2) Factores económicos:

- El 60% de las vinotecas encuestadas advierte que los factores relacionados con la economía son los que mayor afectan al sector; según los encuestados, la inflación en los precios y el aumento de los impuestos al alcohol han logrado frenar y disminuir el consumo del vino. Para tener en cuenta, “los impuestos a los vinos

¹⁹ Extraído de la entrevista realizada a *Nick Day*, Gerente de Ventas del Mercado Europeo de La Riojana Cooperativa. El texto completo puede encontrarse en el Anexo.

han aumentado desde 2008 a 2014 un 54%, llegando a representar, en promedio, un 56% del valor de venta de una botella” (*“Los vinos argentinos...”*, 2015).

3) Factores político-legales:

- Según lo establecido por la legislación británica, los países que no son miembros de la Unión Europea que deseen importar un vino dentro del mercado de Reino Unido deberán no sólo obtener una licencia para poder comercializar el producto, sino también cumplir con distintos requisitos, como por ejemplo, respetar las especificaciones de etiquetado de las botellas (*“A guide to wine law”*, 2015).

4) Factores climáticos:

- El clima es otro de los factores que, según los resultados de las encuestas realizadas, afecta el consumo del vino en Reino Unido. La mayoría de los encuestados coincide en que el invierno es la temporada donde se consumen en mayor cantidad los vinos tintos –por ser vinos de mayor cuerpo que maridan mejor con las comidas más calóricas–. Por el contrario, durante los meses de verano se dispara la compra de vinos más ligeros, entre ellos los blancos y rosados, y en menor medida los espumantes, y hay un mayor consumo de otras bebidas consideradas, según los entrevistados, como “más refrescantes”, entre ellas la cerveza y la sidra.

2.5 Productos Sustitutos

Al estudiar el mercado donde deseamos posicionar nuestro producto, debemos tener en cuenta los riesgos que representan los sustitutos, productos que siendo diferentes desde lo tangible pueden cumplir una función similar o idéntica. Existen distintas razones por las cuales un producto es sustituido por otro; entre ellas, podrían identificarse un cambio de hábito en el consumidor, un desarrollo tecnológico que modifica el producto o por la acción misma de la competencia.

Porter advierte que los productos sustitutos “limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente” (2009:43). Según el autor, este techo obliga a los productos del sector a

aumentar su calidad, ya que cuando la amenaza es alta, la industria se siente obligada a bajar sus precios al nivel de sus sustitutos. La existencia de productos sustitutos es amenazadora, sin embargo, “todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos” (2009:43). Para toda compañía, la clave estará en identificar cuáles son esos sustitutos y evaluar en qué medida aquellos pueden transformarse en una amenaza para el propio producto.

Consideramos que existen dos productos que amenazan a la industria del vino en general y que, por sus características, los consumidores podrían llegar a alternar su consumo a ellos. Estos productos son la cerveza y la sidra.

- **Cerveza:**

La HMRC²⁰ de Reino Unido define a la cerveza como una bebida alcohólica cuyos principales ingredientes son cebada malteada, lúpulo y agua, a la que se le añade la levadura para producir alcohol por fermentación. La cantidad de ingredientes y el tiempo de producción varían según el tipo de cerveza elaborada, con un mínimo de 0,5% de alcohol (“*Technical Guidance: what is beer...*”, 2015).

Del amplio espectro de tipos de cerveza existentes en el mercado, es posible destacar:

1. **Ale:** cervezas elaboradas con levadura, fermentadas a alta temperatura –hasta 22°C– (“*Campaign for real Ale*”, 2014). Se pueden encontrar diferentes variedades, incluyendo *Mild* (ligeras, de cuerpo suave y poco amargor), *Bitter* (de barril, con sabor más amargo y color más pálido), *Pale Ale* (de color ámbar o bronce, menos amargas y un poco más densas que las *Bitter*), *Brown Ale* (con fuerte sabor a malta y seca, su nombre deriva del color marrón o castaño fuerte), *Old Ale* (color oscuro, mucho cuerpo y un poco más dulce), por mencionar algunas (“*De Estilo Británico*”, 2014).

²⁰ *Her Majesty’s Revenue and Customs* es la autoridad británica encargada del control de operaciones de comercio exterior, que busca registrar el tráfico de mercaderías que se importan y exportan, y de cobrar los impuestos establecidos.

2. **Lager:** de color pálido, son cervezas que se fermentan a temperaturas bajas. Refrescantes y con un dejo suave, la variedad *Lager* es la cerveza más popular del mercado (“*Beer Types and Styles*”, 2015).
3. **Stout y Porter:** fermentadas a alta temperatura, de color oscuro casi negro y sabor intenso, se diferencian en que la primera es una versión más fuerte y con más cuerpo de la segunda (“*Porter & Stout*”, 2015).
4. **De trigo:** elaborada con una mezcla de trigo y cebada, la cerveza de trigo posee un color blanco a neblina y un fuerte sabor a grano (“*Tipos de Cervezas*”, 2015).

Si inspeccionamos la industria cervecera, podemos destacar que el mercado se divide en unas pocas empresas. En orden descendente, la belga *Anheuser-Busch InBev*, la británica *SABMiller*, la belga *Heineken*, la danesa *Carlsberg* y la china *CR Snow Breweries* son las cinco multinacionales más poderosas del mundo de la cerveza (“*Top Five...*”, 2014). La fusión en 2015 de *Anheuser-Busch InBev* y *SABMiller* implica que, en conjunto, poseerán más de 400 marcas, incluyendo las ya reconocidas y posicionadas a nivel mundial *Budweiser*, *Stella Artois*, *Grolsh* y *Peroni* (“*Beer Price...*”, 2015). A pesar de ello, la acción conjunta de estas multinacionales puede no resultar tan poderosa en Reino Unido, siendo que sólo controlarán un 30% del total del mercado británico, por delante de *Heineken* (24%), *Molson Coors* (22%) y muy cerca de *Carlsberg* (12%) (“*What percentage...*”, 2015).

La cerveza es la bebida emblema del país: del total de la cerveza vendida en Reino Unido, un 82% es de producción local. En este aspecto existe una gran diferencia con respecto al sector del vino, industria donde del total vendido en el mismo territorio sólo un 0,2% es producido en el país (“*The Beer Story*”, 2015). La razón por la cual la cerveza tiene tanta producción local en la actualidad se debe, en parte, al rápido crecimiento que ha tenido durante los últimos años la cerveza artesanal (*craft beer*).

Reino Unido se encuentra en una tendencia que gira en torno a lo producido localmente con métodos artesanales, con ingredientes naturales, de sabores más intensos y con notas frutales (“*The Rise...*”, 2015). Contrario a la cerveza industrial, para la cual se utilizan conservantes y estabilizantes químicos para su almacenamiento, la cerveza artesanal posee pequeñas cantidades de conservantes y antioxidantes. Además de los métodos de elaboración

y sabores, el crecimiento de este tipo de cervezas ha venido de la mano de un *packaging* novedoso con etiquetas de diseño más colorido y con dibujos.

Por otro lado, los *pubs* se proveen de cervecerías locales, e incluso existen aquellos que producen la cerveza en el mismo establecimiento. A su vez, existen múltiples festivales que celebran la cerveza. Dentro de la creciente lista, podemos mencionar a *Great British Beer Festival*, *London Beer Carnival*, *Birmingham Beer Bash*, entre otros (“*Britain’s best...*”, 2015). Estos festivales funcionan como una estrategia de marketing que impiden que la popularidad de la cerveza merme.

▪ **Sidra:**

Al igual que el vino, la sidra es una bebida producto de la fermentación de una fruta. Pero, como la cerveza, la sidra es una bebida burbujeante, hecha con levadura y con similar graduación alcohólica (“*Alcohol Content...*”, 2013). Aunque considerablemente más pequeña que las industrias del vino y de la cerveza, la sidra disfruta de uno de los crecimientos más grandes de todas las bebidas alcohólicas (“*European Cider...*”, 2014). Según la Asociación de Sidras y Vinos Frutales (AICV), Reino Unido lidera el mercado de la sidra en Europa, tanto en producción, con un volumen de 10.070 hectolitros, seguida por España (960 hl.) y Francia (862 hl.), como también en consumo, con 15,8 litros per cápita en 2014, por delante de Irlanda (13,7 litros per cápita) y Finlandia (8,2 litros).

Existen dos principales tradiciones en la producción de la sidra británica, la *West Country* y la *Kent and East Anglia*. La primera utiliza un alto porcentaje de manzanas de sidra, lo que le da un pigmento bronceado oscuro y un sabor fuerte; la segunda se vale de frutas para la cocina y postres, lo que le da un color más claro, y es más ligera tanto en cuerpo como en sabor. Los productores de sidra tienen la opción de utilizar una o distintos tipos de variedades de manzana en la producción de la sidra, aunque resulta más común la combinación de variedades (*blend*).

En Reino Unido, la variedad de sidra de manzana se puede clasificar en cuatro categorías, según su nivel de acidez y color bronceado (*tanning*):

1. **Dulce (Sweet):** tiene el sabor más moderado respecto a las demás variedades, ya que es baja en acidez y su bronceado es templado. Se usa generalmente para crear una combinación (*blend*) con otros tipos de sidra más fuertes.
2. **Agridulce (Bittersweet):** son bajas en acidez y su color es oscuro.
3. **Fuerte (Sharp):** su característica principal es su alta acidez y bajo color bronceado.
4. **Fuerte-Amargo (Bittersharp):** tiene un alto nivel de acidez y color bronceado.

Al igual que la industria de la cerveza, el mercado de la sidra es un mercado concentrado que se distribuye entre cinco marcas pertenecientes a cuatro grandes grupos económicos: según datos de 2014, *Strongbow* (perteneciente a *Heineken International*) con 15% de participación, *Hunter's* (de *Distell Group Limited*) con 9%, *Magners* (de *C&C Group*) con 6% de cuota de mercado, *Savanna* (también del grupo *Distell*) con 5%, y *Stella Artois Cidre* (de *Anheuser Bush*) con 3% de participación de mercado ("*Market share...*", 2014).

La sidra ha dejado atrás los días en que se elaboraba sólo con jugo de manzana, dando espacio actualmente a un gran número de diferentes variedades como la pera y los frutos rojos y verdes, entre otros, aumentando la venta de la sidra saborizada un 66% respecto al 2013 ("*Make room...*", 2014).

Son los consumidores jóvenes los más aventureros que han influido en el aumento en la demanda de este producto, quienes están cada vez más abiertos a las nuevas tendencias que giran en torno a las bebidas refrescantes, naturales y livianas ("*The Great Cider...*", 2014). A su vez, su propiedad antioxidante va de la mano con la tendencia de beber bebidas más naturales y orgánicas. Esta popularidad de los *cocktails* frutales está creando una tendencia que podría explicar el cambio del vino tinto por las variedades blanco y rosé ("*Alcoholic Drinks...*", 2014).

Si bien es importante investigar acerca de las características del producto sustituto, su composición, sus semejanzas o diferencias respecto a nuestro propio producto, cómo está formado el sector industrial, quiénes son sus competidores, cuáles son las marcas que mayor

reconocimiento tienen entre los consumidores, cuáles son las nuevas tendencias que tienen lugar en el mercado, etc., será fundamental definir cuáles son las necesidades que el producto busca satisfacer y las carencias que pueda llegar a suplir. Esto permitirá identificar y analizar el sustituto de nuestro producto.

El consumo de una cerveza o una sidra tiende a ser social, permite satisfacer, partiendo de los supuestos propuestos por Abraham Maslow²¹, necesidades de socialización. Son productos que por sus características generan desinhibición y cierta “libertad”, por lo que vuelve más fácil la integración y la participación de un individuo en un grupo social. Sin duda alguna, Londres es reconocida mundialmente por la cantidad de *pubs* entre sus calles, pequeños locales con sus barras abarrotadas de personas con una pinta de cerveza en la mano intercambiando anécdotas y opiniones. Estos espacios son lugares de reunión para encontrarse después del trabajo o en los días festivos, centros vecinales o puntos de encuentro. Existen pocas instituciones tan centrales en la cultura y el estilo de vida británicos como el *pub* local. Abreviado de *public house* (casa pública), el *pub* es un punto de encuentro de personas de todas las edades que buscan allí un lugar para relajarse y socializar. Por tanto, no es sólo un comercio que vende alcohol, sino que juega un rol muy importante en la interacción de las personas: promueve los valores comunales, ofreciendo un sentimiento de tradición y autenticidad que resulta valioso en un mundo agitado por las presiones comerciales.

Si bien el vino es una bebida que se consume en eventos sociales, y que por sus propiedades alcohólicas también permite satisfacer necesidades de socialización, consideramos que es un producto que busca satisfacer necesidades de estima o reconocimiento. Podríamos decir que el vino se asocia más a una diferenciación cultural, donde entra a jugar todo un “saber intelectual” en torno al producto –procedencia, año, variedad de la cepa, marca, bodega–; se trata de un consumo distintivo que permite adquirir cierto *status* frente a los demás. Creemos, por tanto, que un vino como *RAZA Argentina* debe tener una imagen que emule un estilo de vida elevado, una jerarquía y un prestigio para el individuo que lo consume.

²¹ A partir de la *Teoría de la Motivación Humana* (1943), Abraham Maslow agrupó y organizó jerárquicamente las necesidades humanas: *fisiológicas*, de *seguridad*, *sociales*, de *estima o reconocimiento* y de *auto-realización*; conforme se satisfacen las necesidades más básicas, el individuo desarrolla gradualmente nuevas necesidades y deseos de orden superior que intentará también satisfacer. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que aunque ninguna necesidad se satisface totalmente, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con el autor, necesitará comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior.

Aliados de los *pubs* y por tanto muy arraigados en la sociedad británica, la cerveza y la sidra representan un sustituto fuerte del vino, por lo que una competencia directa con ellos puede traer problemas para lograr una buena penetración en el mercado. Es por ello que será fundamental diseñar, armar y desarrollar una estrategia de mercado más pequeña y acotada, y focalizar todos los recursos y esfuerzos disponibles en la selección de un nicho de consumidores. Será imprescindible, además, identificar aquellos bares con distinción propia, esos lugares especiales con prestigio y elegancia que invitan al consumidor a deleitarse con una buena bebida, que crean esa sensación de estar en un lugar inesperado y deslumbrante, logrando generar un momento único de consumo y disfrute. Será necesario que *RAZA Argentina* pueda encontrarse en este tipo de bares, ya que dicha presencia le otorgará a la marca esa imagen de distinción.

Cada industria posee una serie de condicionantes que impiden que nuevas empresas puedan empezar a competir en dicho sector. Por tanto, será necesario para toda compañía identificar aquellos factores que puedan llegar a interferir con la actividad. Cuando una organización busca hacerse una posición dentro de un nuevo mercado, el grado de amenaza de dicha empresa estará dado no sólo por estos factores presentes, sino también, como advierte Porter, por la reacción de los distintos competidores dentro del sector industrial.

La entrada de *RAZA Argentina* en el mercado de Londres estará marcada por distintas problemáticas: el escaso reconocimiento por parte de los consumidores y clientes, la competencia frente a bodegas y marcas ya reconocidas y posicionadas desde hace tiempo, los conflictos en torno a la distribución del producto, la falta de capital para invertir, entre otros, son obstáculos que harán el ingreso de *RAZA Argentina* un proceso más largo y complicado. Sin embargo, consideramos que las oportunidades que pueden surgir al competir en un mercado como el de Londres son mayores y más tentadoras. Es así que será de gran importancia que la marca identifique dichos obstáculos con anticipación y trabaje estratégicamente en un plan de acción.

CAPÍTULO 3: BREVE RESUMEN DE SITUACIÓN

Lo expuesto hasta este punto de la investigación demuestra cuán importante resulta para cualquier compañía, ya sea grande o pequeña, realizar un trabajo previo de búsqueda y análisis de la información a la hora de pensar en el lanzamiento de un producto.

Existen distintos trabajos académicos, textos, *blogs*, artículos periodísticos, informes de mercado y entrevistas (para mencionar sólo algunas fuentes de consulta que hemos utilizado), no sólo en español sino también en otros idiomas, con infinidad de datos para analizar; datos que creemos fundamentales conocer para poder proponer una estrategia comercial y de comunicación eficaz y diferenciadora.

Una vez realizado el análisis de la información a partir del cual obtenemos un panorama de la situación actual del producto, de la compañía y del mercado, consideramos que resulta posible identificar aquellos factores que potencialmente, en el corto y mediano plazo, pueden influenciar en el cumplimiento de los objetivos de negocio.

Este tipo de análisis y lectura permite evaluar la viabilidad de ingresar en un nuevo mercado, entender si el producto resulta interesante y competitivo, y de qué manera éste puede llegar a satisfacer las necesidades de los futuros clientes y consumidores. Permite identificar no sólo los puntos positivos de la marca, sino aquellos aspectos débiles que puedan llegar a perjudicarla; es posible, además, comprender si la marca tiene posibilidades de posicionarse entre los consumidores con respecto a otras marcas que tienen más tiempo en el mercado.

Es fundamental que dicho análisis sea leído teniendo en cuenta no sólo a los futuros competidores, sino también a la situación económica y social en la que se encuentra el mercado, dado que, en caso de surgir algún tipo de conflicto, la empresa sea capaz de anticiparse y evitarlo, lo que permitirá no sólo ahorrar recursos fundamentales para la compañía sino tomar mejores decisiones para el negocio.

A partir de la información recolectada y expuesta a lo largo del trabajo hemos podido identificar, por un lado, factores que resultan una ventaja competitiva a la hora de pensar en el lanzamiento del vino *RAZA Argentina*. Creemos que son éstos los puntos que deberemos tomar para focalizar nuestra estrategia y así lograr una comunicación efectiva. Conocer, por ejemplo, la composición del producto, su origen, su historia y su procedencia resulta fundamental para entender qué vamos a comunicar. Por otro lado, analizar el mercado en el cual queremos lanzar el producto es imprescindible para conocer los posibles competidores, y definir así la mejor estrategia.

En primer lugar, nos encontramos con un producto que se comercializará en dos variedades: *Malbec* y *Torrontés*. Estas dos variedades son únicas, propias de la Argentina, factor que, desde un principio, nos permitirá diferenciarnos de otros países productores del *Nuevo Mundo* vitivinícola. Por otro lado, tenemos frente a nosotros productos de calidad: no sólo son producidos a partir de uvas sembradas y cultivadas con métodos específicos de producción, sino que tienen su origen en el Valle de Famatina, zona de viñedos diferencial por sus características ambientales, y única entre las regiones de vino de Argentina.

En segundo lugar, la oportunidad de ingresar a competir en el mercado de Londres es inmensa. Por un lado, el consumo de vino ha aumentado en los últimos años, por lo que cada vez son más los consumidores que eligen tomar un vino por sobre otra bebida alcohólica. Por otro lado, si bien vimos que hay bodegas y marcas ya establecidas, tanto argentinas como de los distintos países productores, el sector industrial del vino se encuentra atomizado, por lo que creemos que toda compañía que ingresa tiene una gran oportunidad para encontrar su lugar. Será fundamental la creatividad y rapidez con la que la bodega se mueva para idear una estrategia y posicionar a la marca como un diferencial entre los consumidores.

Existen, sin embargo, factores que implican cierto grado de vulnerabilidad para nuestro producto y pueden llegar a generar una posición desfavorable frente a la competencia. Será fundamental identificar dichos aspectos que puedan llegar a perjudicar a la marca, para definir una estrategia que permita, en su medida, anticiparlos y sortearlos.

El sector industrial de las cervezas es un mercado altamente concentrado entre pocas compañías multinacionales y con un peso muy fuerte también de la producción local artesanal. Si bien no buscamos competir directamente con este producto, sabemos que una

marca como *RAZA Argentina* deberá sortear esa barrera que representa el consumo de cerveza para un londinense.

Por otro lado, tener un presupuesto acotado resulta una desventaja para una marca pequeña como lo es *RAZA Argentina*, ya que deberá competir con marcas reconocidas entre los consumidores británicos, que cuentan con un respaldo financiero que les permite hacer un mayor esfuerzo en acciones de comercialización y comunicación. Será de suma importancia idear una estrategia de comunicación eficaz y direccionada, que permita aprovechar al máximo y hacer rendir los recursos disponibles, y así lograr una posición ante la competencia.

A raíz de lo expuesto consideramos que nos encontramos en condiciones de proponer una estrategia que permita comunicar el lanzamiento de nuestro producto en el mercado de Londres. En los siguientes capítulos definiremos nuestra estrategia comercial, delimitaremos el target al cual apuntaremos nuestro producto, y propondremos los lineamientos de una campaña de comunicación para la marca *RAZA Argentina*.

CAPÍTULO 4: DECISIONES ESTRATÉGICAS

El sector industrial en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, por lo que el éxito de una empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de anticipación y adaptación. Una organización debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán al desarrollo interno, y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovechar esos cambios al máximo.

Para toda empresa que decide competir en un determinado sector industrial será fundamental desarrollar una estrategia de *marketing* que permita no sólo adaptarse a dicho entorno y posicionarse en el mercado, sino adquirir ventajas competitivas por sobre la competencia, aportando un valor diferencial. A través del *marketing estratégico*, la compañía podrá identificar cuáles son las oportunidades del mercado y diseñar así una estrategia de desarrollo y un plan de acción que le permita alcanzar los objetivos y metas propuestos. Por otro lado, a partir de la puesta en práctica del *marketing mix*, se buscará precisar las características del producto ofrecido, fijar un precio adecuado (rentable para la compañía), seleccionar los intermediarios a través de los cuales se ha de distribuir, y especificar los medios de comunicación que se van a utilizar para dar a conocer el producto. Así, el *marketing operativo* será la forma de organizar, planificar, ejecutar y controlar estas herramientas para influir en el mercado.

Por tanto, toda compañía deberá:

- 1) Definir en el corto y mediano plazo cuál será su objetivo comercial y qué estrategia utilizará para cumplir dicho objetivo.
- 2) Delimitar y segmentar quiénes serán los consumidores y clientes a los que se les dirigirá la comunicación del producto.
- 3) Por último, definir dónde se va a comercializar el producto, a qué precio y de qué forma se va a comunicar la novedad.

4.1 Objetivo comercial de *marketing*

La Riojana Cooperativa busca ingresar a competir en el mercado de Londres a través de la comercialización de sus vinos finos marca *RAZA Argentina* para septiembre de 2016.

4.2 Definición del Producto: vinos *RAZA Argentina*

Al hablar de producto, nos referimos a un bien o servicio que satisface necesidades. Es decir, cualquier elemento que puede ofrecerse en un mercado “para su atención, adquisición, uso o consumo” que satisface un deseo o una necesidad (Kotler y Armstrong, 2003:7).

El vino es un producto con características especiales. Las uvas con las que es producido son desarrolladas en un lugar específico con condiciones climáticas particulares. Las temperaturas, el grado de humedad, la intensidad de los vientos, las lluvias, la composición del suelo, la antigüedad del viñedo y la mano del hombre que lo cultiva, entre otros, son los factores que describen el terruño (*terroir*) donde está ubicado el viñedo, y son los factores que *definen* las características de un vino. El vino, por tanto, representa el terruño de donde proviene. Cada cepaje encontrará en el terruño su mejor asentamiento y adaptación.

Los especialistas suelen decir que “el vino nace en el viñedo”. Es por ello que al ingresar a competir en un nuevo mercado creemos fundamental mantener el producto tal cual es, tal como proviene de origen, ya que son esas características las que le dan un gusto particular, un sabor único. En el caso del vino *RAZA Argentina*, los varietales que se buscan comercializar están compuestos totalmente por una sola variedad de uva –*Malbec* y *Torrontés*, respectivamente–, logrando una mayor intensidad y apreciación del sabor, cualidad que, según los resultados de las encuestas, caracteriza y distingue al vino argentino.

El *Malbec*, por un lado, es un vino de *cuerpo*, con una densidad y consistencia más untuosa, lo que le da un color totalmente opaco. Definir a un vino con cuerpo implica hablar de un tipo de elaboración, de un producto que representa las características del terruño de origen, de un vino que fue elaborado especialmente para beber y disfrutar como una experiencia única. El *Malbec RAZA Argentina* es un vino ideal para tomar con alguna comida o disfrutarlo por sí sólo; su sabor combina tanto con la comida británica como con el clima de la isla, de ahí su gran atractivo. El *Torrontés*, por su parte, es un vino de sabor suave, de mayor frescura, con un menor porcentaje de alcohol, lo que lo vuelve un vino ligero y fácil de beber, para disfrutar de manera inmediata. Si bien la variedad todavía no es muy conocida

entre los consumidores londinenses, diferentes estudios de mercado señalan que, cuando el consumidor lo prueba, lo termina eligiendo por sobre otras variedades blancas (como son *Sauvignon Blanc* o *Chardonnay*) por su fuerte sabor a fruta²².

Son varios aspectos los que hacen a un producto: el nombre, la marca, el *packaging*, el diseño, la calidad y el servicio, entre otros. Los productos se diferencian mostrándose como satisfactores: “el cliente nunca compra un producto, compra la satisfacción de una necesidad siguiendo los impulsos de un deseo; compra valor, beneficios” (Braidot, 1997:80).

Un nombre como *RAZA Argentina* busca generar impacto, lograr una atracción inmediata del consumidor. Mantener su nombre en español puede ser audaz. Surgen así las primeras dudas: ¿podrá el consumidor leerlo?, ¿logrará pronunciarlo?, ¿sabrás qué significa? En primer lugar, consideramos que en este caso, lo más importante es que el consumidor pueda leer y pronunciar el nombre tal cual lo haría en su propio idioma. En el inglés determinadas vocales y consonantes cambian sus sonidos de acuerdo a su posición y/o combinación dentro de una palabra. Existen palabras que resultan más difíciles de pronunciar porque están formadas por letras que tienen un “sonido” distinto al que tienen en español²³. Según la opinión de los encuestados, “raza” es una palabra corta, de fácil enunciación. Si bien el sonido de la “R” en inglés es mucho más suave que en español, la pronunciación es similar.

Por otro lado, traducir el nombre *RAZA Argentina* se vuelve una tarea compleja. Existen dos palabras para traducir “raza” al inglés: *race* (que tiene que ver con la especie humana, el origen) y *breed* (la subespecie animal, clase social), pero ninguna termina de representar el significado que la Dirección de la bodega le otorgó a la marca en español. No basta únicamente con traducir la palabra, sino que debemos aprehender cuándo y cómo utilizar una expresión, comprender el funcionamiento del lenguaje no sólo dentro de su propio contexto histórico-social, sino en función de la utilización que los sujetos realizan de él. Según el contexto social en el que nos situemos, el sentido del lenguaje va a ir modificándose, por lo que “la ausencia de significado trascendental extiende hasta el infinito el campo y el juego de la significación” (Derrida, 1989:385).

Los resultados de las encuestas realizadas en los locales de venta demuestran que mantener el nombre en español aumenta el interés por el producto, su origen y su historia. Por tanto, consideramos que la traducción de *RAZA Argentina* le haría perder sentido e

²² Información obtenida de la entrevista realizada a *Nick Day*, Gerente de Ventas para el mercado europeo de La Riojana Cooperativa. El texto completo puede encontrarse en el Anexo.

²³ Un ejemplo podrían ser las palabras que comienzan con la letra “H”: mientras que en español su sonido es mudo, en inglés su sonido es similar al de una “J”.

importancia al nombre, disminuyendo a su vez el impacto y la fuerza que hoy genera. Teniendo en cuenta este punto, sería interesante sumar en la creatividad de las piezas de comunicación algún tipo de imagen que no sólo logre representar a la marca y sus características, sino que simbolice la fuerza que la palabra “raza” tiene en español. Es decir, encontrar una imagen con personalidad y potencia que logre transmitir el significado del nombre *RAZA Argentina*.

El vino tiene que competir entre cientos de productos iguales, por lo que debe pelear para llamar la atención del consumidor. Debe, desde el primer momento, destacarse. Es además uno de los pocos productos que se “sientan” en la mesa con el consumidor, lo que permite un acercamiento al producto más cercano. Es por esto que el producto debe generar impacto y atracción inmediata, recordación de marca y así, lograr que el consumidor se anime a repetir la compra. La imagen es un aspecto muy importante del producto, por lo que será necesario prestar especial atención a todos los materiales que se utilizan para construir visualmente la imagen de marca. Realizar una investigación previa al lanzamiento del producto para definir la identidad, pensar en la esencia de la marca, su carácter y personalidad resultará muy útil. No se trata sólo de la calidad del vino, sino también de su imagen.

La etiqueta en una botella de vino, por ejemplo, constituye uno de los elementos más importantes para su identificación y diferenciación en el mercado; es la primera información que recibe el consumidor en relación al producto. Según estudios realizados²⁴, la etiqueta es uno de los factores más importantes en el proceso de elección de un vino, ya que existe una asociación por parte del consumidor entre la etiqueta (la marca, el diseño, la tipografía, la forma, etc.) y lo que espera encontrar dentro de la botella. Si logra identificarse con ella pensará que se identificará también con el vino que hay dentro. Así, “el producto se interpreta como un reflejo del consumidor mismo, de los significantes específicos que éste le asigna” (Braidot, 1997:89).

Es así que podríamos decir que ya no se concibe a un producto por su función sino por lo que este puede representar. Como bien plantea Pierre Bourdieu, “no puede deducirse casi nada referente a los usos sociales a partir de las propiedades técnicas de los objetos” (1988:98). Aquí, la definición del objeto *polisémico* propuesta por Roland Barthes brinda una dimensión más amplia para clasificar a los productos, que implica ir más allá de la función por la cual fueron creados; el autor nos propone una mirada distinta para poder comprender a

²⁴ Boudreaux, C. A. y Palmer, S. E. “A charming little Cabernet. Effects of wine label design on purchase intent and brand personality”. *International Journal of Wine Business Research*. 2007. Vol. 19. Pág. 170-186.

los consumidores que eligen el producto: “(...) los significados de los objetos dependen mucho no del emisor del mensaje, sino del receptor, es decir, del lector del objeto” (1993:253). El objeto, así, se ofrece a muchas lecturas de sentido. Por tanto, el valor simbólico de los bienes adquiere cada vez más importancia y es aquí cuando la marca ocupa un lugar preponderante.

El producto mismo no significa nada. Según Alberto Wilensky “es in-significante. Es un conjunto de sustancias, frascos y etiquetas que recién ‘significan’ cuando desde la marca, o el discurso social, comienza a ‘decir’” (1991:70). “El reto de asignar una marca significa desarrollar un conjunto amplio de significados para la misma” (Kotler, 1995:445). El autor define a una marca como “la promesa de un vendedor de entregar a los compradores, de manera consistente, un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (1995:414). Las marcas pueden transmitir distintos significados, desde ciertos atributos o beneficios, hasta la representación de una cultura o la proyección de una personalidad. Así, la marca ofrece del producto, junto con su realidad material y funcional, una dimensión simbólica.

En una entrevista con el Gerente de Ventas para el mercado europeo de La Riojana Cooperativa, se le preguntó sobre los conceptos que los consumidores británicos podrían asociar con Argentina, y cuáles de estos podría llegar a tener una repercusión positiva en la imagen de marca del vino *RAZA Argentina*. A continuación, un extracto de su respuesta:

“Pensamos en los aspectos positivos de argentina: un gran país, gauchos, tango, vinos. Estos aspectos, cuando los ubicas junto a un vino de buena calidad, adquieren una gran perspectiva”.

Por otro lado, las opiniones de los encuestados coinciden en:

“Vinos sabrosos y gustosos”; “vinos y carnes de calidad”;

“la simpleza de sus productos”;

“hermosas mujeres”;

“el tango”;

*“Las Cataratas, la Patagonia... Argentina y sus paisajes alucinantes”;*²⁵

²⁵ Respuestas ofrecidas por los gerentes/encargados de los puntos de venta encuestados.

En el caso de *RAZA Argentina*, que busca ingresar a competir en un mercado desconocido, será menester identificar cuáles son esos “atributos positivos” que completen el significado de la marca. Es un proceso que lleva tiempo y esfuerzo, pero necesario para instalar la marca en la mente del consumidor. “El mundo físico de la marca se construye con las piezas gráficas y las acciones de la empresa, mientras que la construcción mental se forma con las percepciones que tiene ese público de las acciones de la marca” (Lam de Cheung, 2013:228). “La marca es esencial para cualquier desarrollo y no hay nada sin marca. Citando al genial *Joan Costa* ‘lo que no tiene nombre no existe’” (Ontiveros et Al., 2013:101).

Podríamos decir que cada producto posee características individuales que los hace diferente a otros (forma, color, beneficio, contenido, etc.), pero el valor del producto no radica únicamente en las diferencias físicas sino en el vínculo simbólico, emocional, que logra establecer con el consumidor al momento de hacer uso de éste. Por lo tanto, será imprescindible identificar cuáles son aquellos atributos, valores y dimensiones que el consumidor asigna a nuestro producto o marca para así poder definir una estrategia concreta de acción.

4.3 Desarrollo de Mercados: la elección de una Estrategia para el Crecimiento

Para que una empresa pueda mantener y aumentar sus beneficios dentro del competitivo sector industrial, ésta debe evaluar su ambiente externo e interno e idear, a partir de la investigación realizada, una estrategia de crecimiento que le permita obtener una posición superior al resto de sus competidores. El objetivo de este tipo de estrategia es definir, a partir de las alternativas de productos y mercados actuales y futuros que tiene la organización, cuáles van a ser claves y cuáles no, y de qué forma se desarrollará. Cuando una compañía elabora un plan estratégico exitoso, los márgenes de error tienden a ser bajos, el retorno de la inversión amplio y logran cumplirse las metas propuestas. Pero si la empresa pierde dinero con alguna acción propuesta en la estrategia, la misma no debería seguir realizándose.

A la hora de definir una estrategia para el crecimiento se pueden utilizar distintas herramientas²⁶; en este caso particular utilizaremos la *Matriz de Crecimiento* de Ansoff (1965) como guía para identificar oportunidades de crecimiento y maximizar las ganancias de una empresa. Dicha matriz considera las dimensiones “producto” y “mercado”, y de la

²⁶ Matriz BCG, Análisis de Dinámica Competitiva, Matriz de Posición Competitiva, entre otros.

combinación de éstas (sean nuevos o existentes), sugiere cuatro posibles estrategias para alcanzar el crecimiento: *penetración de mercado*, *desarrollo de mercado*, *desarrollo de producto* y *diversificación*. La elección de una de estas estrategias indicará la dirección hacia la cual la empresa va a dirigir sus recursos y esfuerzos futuros (Prieto Cuervo, 2011:14).

Consideramos que para una marca como *RAZA Argentina* la mejor estrategia de crecimiento será la de *Desarrollo de Mercados* que se focaliza, según Ansoff, en ofertar productos existentes en un mercado o segmento de mercado nuevo, tanto demográfico como geográfico. Para atraer nuevos clientes, puede realizarse un cambio en la comunicación del producto, en su canal de distribución, su precio y empaque, pero no en los componentes del producto mismo, salvo en casos donde las regulaciones del nuevo mercado requieran algún tipo de modificación del producto.

La Riojana Cooperativa ha logrado producir y desarrollar con éxito *RAZA Argentina* en el mercado local, por lo cual cuenta con la experiencia de producción, comunicación y comercialización del producto. Consideramos que el desarrollo y expansión a un segmento geográfico diferente, como el mercado de Londres, resultaría ventajoso ya que, por un lado, no sólo aumentaría exponencialmente la cantidad de compradores potenciales del producto en un mercado que se caracteriza por ser muy grande, sino que se reduciría, además, el riesgo de depender de la evolución y fluctuaciones del mercado argentino. Por otro lado, la expansión al mercado británico sería además un posible diferenciador de marca: si bien existen bodegas argentinas ya instaladas en el mercado británico, creemos que dicha expansión implicaría no sólo la aceptación y reconocimiento como producto de calidad, sino también el reconocimiento como una bodega de prestigio con amplias posibilidades y potencialidades comerciales para futuros mercados.

Debido a la naturaleza del mercado británico en general, resultará crucial que la introducción de *RAZA Argentina* conlleve un cambio idiomático, tanto en la comunicación publicitaria como en la descripción de su etiqueta, que a su vez deberá respetar las leyes que Reino Unido y la Unión Europea tienen respecto a la información que en ella se despliega. Los vinos comercializados tanto en Argentina como en Reino Unido coinciden en tener información sobre la denominación del producto, de origen, volumen nominal (contenido neto) y graduación alcohólica en un mismo campo visual, por mencionar algunas. Pero Reino Unido requiere, además, la implementación de ciertas advertencias de salud, como el número de unidades que contiene la botella (1 unidad equivale a 10 ml de alcohol puro), las

recomendaciones del gobierno respecto de cuántas unidades debe beber el consumidor diariamente (los hombres no pueden exceder las 3-4 y las mujeres 2-3 unidades diarias) y un aviso, escrito o en logo, del peligro de beber alcohol estando la mujer embarazada.

4.4 Diferenciación en Alta Segmentación: la elección de una Estrategia Genérica

Una estrategia bien definida es necesaria para marcar el rumbo de una empresa, aun cuando las condiciones del mercado fluctúen. Para tener una posición competitiva favorable en el sector industrial y que sea defendible a largo plazo, una empresa debe planear una estrategia única que se adecúe a sus características y situación particulares. Michael Porter (2009) considera que existen tres *estrategias genéricas* que una empresa puede elegir para lograr una posición de defensa frente a las distintas fuerzas competitivas. Estas estrategias se pueden separar “según el objetivo considerado: todo el mercado o a un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa: una ventaja en coste o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto” (Lambin, 1993:337).

La Riojana Cooperativa buscará orientarse hacia una estrategia de *Alta Segmentación*, enfocando sus recursos en un nicho de mercado²⁷, a partir de la aplicación de una estrategia de *Diferenciación*.

4.4.1 Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación

La *Alta Segmentación* o *Enfoque* suele ser la estrategia con la que compiten las pequeñas empresas, ingresando en segmentos de mercado más pequeños, generalmente menos rentables para las grandes multinacionales. A partir de este tipo de estrategia, se busca restringir la comercialización del producto a un porcentaje reducido del mercado con el propósito de aumentar su competitividad; es decir que en lugar de competir por la totalidad del mercado, la empresa enfocará sus recursos y esfuerzos a un segmento reducido del mismo que busca en el producto características que otros competidores carecen.

²⁷ *Nicho de mercado* es el término utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los consumidores poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.

Dadas las capacidades que tiene en un nuevo mercado tanto la bodega como la marca *RAZA Argentina*, consideramos que resultaría conveniente direccionar la comercialización a un sector más estrecho y acotado del mercado, en lugar de ingresar y competir en la totalidad del sector de vinos de Londres. Es por ello que la marca trabajará sobre una estrategia de distribución enfocada en el segmento diferencial de vinotecas, restaurantes y *wine-bars* de la ciudad.

4.4.2 Estrategia de Diferenciación

La estrategia de *Diferenciación* radica en distinguir al producto que ofrece la empresa haciendo énfasis en un aspecto importante y codiciado por el comprador, con el fin de que sea percibido como único, diferente al ofrecido por la competencia. Una vez adquirida esta percepción, se consigue en el cliente una fidelidad tal que le permite a la compañía tener precios elevados; el valor que le supone la posesión del producto diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto de la competencia, y para obtenerlo es capaz de pagar una cantidad adicional. De esta manera, existe una alta rentabilidad con una baja participación en el mercado.

El mercado británico de vinos es uno de los más importantes a nivel mundial; países de diferentes partes del mundo confluyen en él para exportar sus productos. Argentina se ubica en el décimo puesto²⁸ dentro de los países con mayores ventas de vinos, siendo el *Malbec* la variedad líder entre las diferentes cepas argentinas. Por otro lado, la variedad Torrontés es una variedad que no se encuentra fácilmente en las vinerías y restaurantes de la ciudad. Creemos que al comercializar, además del clásico *Malbec*, una cepa tan difícil de encontrar como el Torrontés riojano, La Riojana Cooperativa ofrece un producto diferencial que el nicho de conocedores apreciaría consumir.

La bodega buscará enfocar sus esfuerzos en comercialización para que la marca *RAZA Argentina* sea reconocida como un vino de calidad con atributos tales que difícilmente puedan ser imitados por sus rivales actuales. La definición de una política de precios de un producto tiene en cuenta los objetivos de rentabilidad, los costos de producción y comercialización, los

²⁸ *Ranking* definido por la WSTA en el último informe de 2015.

márgenes de beneficio para la empresa, entre otros factores. Sin embargo, la variable precio permitirá posicionar nuestro producto en el mercado y diferenciarnos de los competidores.

4.4.3 Aplicar las estrategias

A continuación desarrollaremos la estrategia de Diferenciación en Alta Segmentación de la marca *RAZA Argentina* para las variables Distribución y Precio:

- **Estrategia de Distribución de *RAZA Argentina*:**

La distribución es un factor clave en la gestión comercial de cualquier compañía que permitirá poner el producto en manos del consumidor en tiempo y forma. No hay una única manera de distribuir, sino que dependerá del producto, de las características del mercado, del segmento de consumidores seleccionado y de los recursos disponibles. A partir de una estrategia de distribución se trabaja sobre distintos aspectos, como puede ser el transporte, la localización de los puntos de venta, el proceso de pedidos y el almacenamiento, entre otros.

Para poder llegar al consumidor, se necesita de un medio; este medio es el canal de distribución, “el cual está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario” (Zikmund y D’Amico, 1989:290). Es decir que la distribución radica en un conjunto de actividades necesarias para trasladar el producto hasta el punto de venta; el objetivo consiste en poner el producto a disposición de los consumidores, lo que muchas veces implica la existencia de un sistema de intermediación entre la empresa productora y el consumidor.

Acceder al mercado británico no es sencillo. La bodega debe contactar a un importador o distribuidor autorizado en Reino Unido, quien será el encargado de identificar los posibles clientes para vender el producto. Nos encontramos así con un modelo de canal de distribución

indirecto largo²⁹, en donde existen más de dos intermediarios para hacer llegar el producto al consumidor.

A su vez, dentro de las estructuras de los canales de distribución existen actores más y menos poderosos. Si bien el canal Supermercados concentra el 75% de las ventas de vinos en Reino Unido (*“Radiografía a la exportación...”*, 2009), consideramos que, en una primera instancia, la marca *RAZA Argentina* no debería focalizar su estrategia en dicho canal. Al ser una marca nueva que ingresa a competir en el mercado, desconocida por clientes y consumidores, se encontraría en una posición desventajosa con respecto a los supermercados, siendo éstos los de mayor poder para negociar las condiciones de comercialización; se necesitaría además un gran capital para poder solventar el ingreso a este tipo de canal. Por el contrario, creemos necesario apuntar a vinotecas, restaurantes y *wine bars*, en donde si bien encontramos intermediarios, la negociación puede ser más equilibrada, por lo que la llegada al consumidor se vuelve más “directa”. Se trata de una cobertura selectiva, a partir de la cual se seleccionan algunos puntos de venta entre los posibles locales para comercializar el producto.

El 80% de las decisiones de compra se hacen en el local (*“Cómo posicionar...”*, 2009). Por tanto, la elección de un punto de venta no debe ser casual. Una marca como *RAZA Argentina* no se encuentra en condiciones para cubrir la gran cantidad de bares y restaurantes que tiene la ciudad de Londres. Es por ello que buscaremos comercializar la marca en lugares donde la elección de una botella y el consumo del vino se vuelvan una verdadera experiencia.

Hace una década, se consideraba prestigioso un establecimiento que tenía la carta o lista de vinos más extensa del mercado. La obligación era tenerlo todo: desde las novedades y las marcas de moda, hasta los vinos más desconocidos. El prestigio de una vinoteca o de un restaurante se medía según la cantidad de etiquetas ofrecidas al consumidor. Sin embargo, a lo largo de los años las formas de consumir vino se fueron modificando, y hoy la situación es diferente, por lo que comienza a verse una nueva tendencia: las encuestas realizadas demuestran que vinotecas, restaurantes y bares se encuentran no sólo en la búsqueda de marcas alternativas, pequeñas e incluso desconocidas por el consumidor, de apariencia atractiva, y productos de mejor rentabilidad que mantengan la relación precio-calidad, sino también una selección especial de variedades de uva, provenientes de distintas regiones del

²⁹ Según Philip Kotler, un canal de distribución indirecto contiene uno o más niveles de intermediarios; dentro de los canales indirectos, se puede distinguir entre canal corto, medio y largo. Los canales largos se caracterizan por tener mayor presencia de intermediarios (mayoristas, distribuidores, revendedores, minoristas, entre otros (2003:488).

mundo; es decir, vinos con algún diferencial que terminan por distinguir a la vinoteca o lucir la carta en un restaurante.

Es por ello que buscamos comercializar *RAZA Argentina* en estos locales que ofrecen una gastronomía o barra de vinos bien cuidada, trabajada al detalle. Estos establecimientos se distinguen por sus productos, donde el cliente busca, según los encargados de estos locales, sorprenderse por los sabores únicos o las combinaciones inesperadas e innovadoras. Son espacios que logran generar ese momento único de disfrute y satisfacción, por lo tanto consideramos que son éstos los lugares donde *RAZA Argentina* debería de estar.

- **Estrategia de Precios de *RAZA Argentina*:**

“El precio difiere de los otros tres elementos del *marketing mix* en que produce ingresos; los otros elementos generan costos. Por consiguiente, las compañías se empeñan en elevar sus precios tan altos como su nivel de diferenciación pueda soportar” (Kotler, 1999:136). Si bien el precio es una variable controlada por la empresa que puede sufrir modificaciones continuas, estos cambios no pueden ser drásticos como la compañía lo desee debido a las mismas restricciones del mercado.

Pero es el consumidor quien, en última instancia, dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que será él quien compare el valor del producto frente al precio pagado. Hay decisiones típicamente racionales, y decisiones en donde lo racional no tiene lugar; lo caro o lo barato termina siendo una percepción subjetiva. Es en este punto en donde las necesidades propuestas por Maslow se vuelven relevantes. El precio es la variable que influye en la percepción que el consumidor tiene de la marca y del producto.

Según Rafael Squassini, miembro de la comisión de *marketing* de Bodegas de Argentina, “es lógico pensar que la fijación del precio debe estar íntimamente ligada a la calidad del vino, sin pasar la barrera por arriba o por debajo, dado que si la relación precio calidad se rompe lo único que logramos es confundir a nuestros consumidores. En el caso de un precio excesivo, generando una frustración en el consumidor por sentirse defraudado; y en el caso de que el precio sea menor que la calidad, seguramente se condicionará por el valor monetario y no valorará como es debido la calidad del producto” (“*Mientras más caro...*”, 2008).

Para fijar el precio de nuestro producto, resulta importante evaluar cómo se posiciona la competencia³⁰ en el mercado de Londres. A continuación, el detalle de cada uno de los competidores:

- Vinos de Australia y Sudáfrica: ambos mantienen una política de precios similar. Sus marcas más reconocidas pueden encontrarse a precios que rondan entre las 9 y las 15 libras. Este rango de precios permite ofrecerle al consumidor distintas opciones: puede, por un lado, elegir un vino de calidad estándar a un precio más bajo –en caso de tener algún descuento o promoción, puede llegar a encontrarse un vino a 6 libras, un precio que resulta atractivo–; por el otro, se pueden encontrar marcas más reconocidas, también de muy buena calidad, a un precio superior pero aún accesible (este tipo de opciones se elige por ejemplo en caso de tener que hacer un regalo o llevar como bebida para una reunión). Podríamos pensar que las marcas australianas y sudafricanas buscan mantener una estrategia de bajo costo a partir de la cual venden sus productos a precios bajos para atraer a los consumidores. Si bien los márgenes que se obtienen a raíz de este tipo de estrategia son bajos, las marcas logran grandes volúmenes en ventas, generando una gran demanda de su producto. Así, los vinos australianos y sudafricanos han logrado posicionarse como vinos de calidad a un buen precio, generando un crecimiento significativo de sus ventas, permitiendo alcanzar los primeros puestos de ventas entre los países del *Nuevo Mundo*.
- Vinos de California: sus precios base rondan las 15 libras. Así, los vinos californianos buscan destacarse y mantener sus precios en un rango superior. Muchas marcas de Sonoma y Napa³¹ se encuentran innovando en nuevas variedades de vinos que se diferencian por ser más dulces y suaves, con menor contenido de ácido tanino³², lo que implica un incremento en el costo original del producto, y por tanto, un aumento del precio final. La elección de una política de precios altos tiene como objetivo lograr una distinción ante los consumidores, y posicionarse como marcas

³⁰ Los precios fueron tomados durante el mes de febrero 2016 en distintas vinotecas de Londres, entre ellas podemos nombrar: *Majestic Wine*, *The Sampler*, *Armit Wines*, *Bottle Apostole*, *Gerry's*, *Hedonism* y *Berry Bros*. Los precios de los productos marca propia fueron tomados de los supermercados *Tesco*, *Sainsbury's* y *Mark & Spencer*.

³¹ Dos de las principales regiones productoras del estado de California.

³² El tanino es una sustancia química que se encuentra en plantas, semillas, corteza, madera, hojas y pieles de las frutas. Este elemento añade cierto sabor amargo, seco y áspero al vino.

innovadoras, atentas a las nuevas tendencias y demanda de los consumidores y clientes.

- Vinos de Chile: es posible encontrar marcas por debajo de las 10 libras. Si bien resulta un precio muy atractivo, el consumidor termina asociando el bajo precio del producto a una baja calidad. Por otro lado, esta política de precios termina haciendo que se los compare con vinos de marca propia (a pesar de ser buenos productos, entre los consumidores con mayor experiencia siguen siendo considerados los “vinos de supermercado”). Actualmente, los vinos chilenos están teniendo problemas para desprenderse de este posicionamiento, por lo que muchas marcas se encuentran trabajando para revertir la situación para ser catalogados como vinos de mejor calidad enológica.
- Vinos Marca Propia: si uno recorre los principales supermercados en Londres puede advertir que el precio de un vino fino no supera las 6 libras. Si bien es posible encontrar alguna opción más *Premium* (alguna variedad catalogada como “Gran Reserva”³³), la mayoría de las variedades de marca propia ofrecidas mantienen precios bajos. A través de esta estrategia de liderazgo en costos las cadenas de supermercados logran tener una opción para sus propias marcas para competir en precio y calidad contra marcas importadas ya reconocidas.
- Vinos de Argentina: las marcas argentinas de vino fino participan principalmente en la categoría de precios que comienza en las 15 libras, posicionándose a un precio superior a otros países productores (con excepción de los vinos de California). El objetivo principal es mantener una estrategia de precios que permita diferenciar los vinos argentinos del resto de sus competidores. Estudios realizados por la consultora *Wilson Drinks* confirman que este posicionamiento está teniendo efecto: tanto consumidores como comerciantes reconocen al vino argentino como un producto distintivo, principalmente por ofrecer variedades únicas de gran calidad enológica y sabor, por lo que se ven dispuestos a pagar un poco más, sabiendo que la promesa de tener un vino de calidad se cumple (“*Argentina: how Premium...*”, 2013).

³³ Se cataloga como “Gran Reserva” a aquellos vinos de mejor calidad enológica, guardados generalmente en barricas de alguna madera que le imprime un sabor al producto, que tienen un tiempo de conserva mucho más extendido.

El precio de venta al público del producto variará según el canal en donde se comercialice. Si bien cada cliente puede aplicar descuentos o incrementos según sus propias estrategias comerciales, el objetivo será mantener a *RAZA Argentina* a un precio superior, por encima de los precios de las marcas competidoras.

Consideramos que una marca como *RAZA Argentina*, a pesar de ser desconocida por el consumidor londinense, debe definir una política de precios altos, con un precio base sugerido a partir de las 20 libras. En este caso definimos una política para las vinotecas, pero creemos conveniente aplicar la misma estrategia de precios al canal de los restaurantes y bares. Es preciso tener en consideración que en estos establecimientos se aplica un incremento sobre el precio establecido por la bodega, con el objetivo de aumentar el margen de ganancia del producto; por lo tanto, un vino de 20 libras se venderá al doble de su valor. Si la mayoría de las marcas se venden a un precio que ronda entre las 35 y 49.99 libras en restaurantes y *wine bars*, buscaremos posicionar a *RAZA Argentina* por encima de esta franja, a un precio superior a las 50 libras. El objetivo será reafirmar el liderazgo y diferenciación de nuestra marca frente al resto de los competidores.

El uso de esta estrategia permitirá fijar un precio elevado con el objetivo de que los consumidores y clientes se sientan atraídos por el producto. Como bien propone Jean Jacques Lambin, “el precio es percibido por los compradores como un signo, sobre todo en los mercados de bienes de consumo; inevitablemente engendra una idea de calidad y es, por tanto, un elemento constitutivo de la imagen de marca” (1993:471). Así, creemos que un precio elevado infundirá prestigio y el consumo de un vino “caro” generará seguridad y estima por parte del consumidor.

CAPÍTULO 5: SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En el armado de una estrategia de *marketing* es fundamental elegir e identificar el mercado al cual uno se va a dirigir, ya que sería imposible para una marca adaptar su oferta y estrategia a tanta diversidad. Es aquí donde el concepto de *segmentación* se vuelve relevante para una organización. En este proceso, se subdivide al mercado en grupos más pequeños en base a una clasificación de las necesidades y comportamientos de los consumidores, con el fin de conocer cómo canalizan la satisfacción de sus necesidades y deseos en un producto determinado. Sin embargo, como observa Alberto Wilensky, éste no es un proceso real dado que el mercado ya se encuentra segmentado; lo que se busca es reconocer e interpretar cada uno de los segmentos para identificar aquellos nichos de consumidores más convenientes para el producto (1991:51).

Partiendo de la base de que no existe un único mercado homogéneo y que los consumidores satisfacen sus necesidades de manera diversa, resulta necesario enmarcar y agrupar a individuos que, dentro de su heterogeneidad, respondan de manera similar a determinados estímulos de mercado. Teniendo en cuenta entonces que el mercado ya se encuentra segmentado, la estrategia surgirá a partir de una correcta evaluación y definición del segmento que constituirá el “blanco” a atacar.

El consumidor de vinos finos cuenta con un amplio abanico de opciones, y puede elegir según guste de una marca específica, así como también de una región de origen en particular o el tipo de uva que se antoje en el momento de consumo, o la edad del vino, entre otras. Es por ello que resulta imprescindible conocer e interpretar al consumidor, poder definirlo, y empatizar con él para lograr que, al momento de la compra, se decida por nuestro producto y no por el de la competencia. Estudiar al consumidor nos permitirá identificar cuáles son sus hábitos de consumo y costumbres de compra, y es por ello que será importante también la definición de aquellos establecimientos de venta de vinos que nuestros consumidores gusten. Como plantea Philip Kotler, “a medida que la compañía profundiza sus conocimientos sobre el mercado objetivo –lo que éste necesita, lo que compra, dónde y cuándo compra, cómo compra, etc.– mejora su habilidad para dar con buenos clientes” (1995:165).

Para una marca como *RAZA Argentina* que busca ingresar a competir en un nuevo mercado, la delimitación de un segmento de mercado resulta una tarea fundamental que permitirá no sólo definir las estrategias de *marketing* y comunicación, sino también aprovechar de manera más eficiente los recursos de la compañía.

5.1 Modelos de segmentación

El modelo de *Segmentación Tradicional* permite agrupar a los consumidores en base a datos observables, medibles y cuantificables. Las variables de análisis que suelen utilizarse son las demográficas (sexo, edad, etapa del ciclo de vida), socioeconómicas³⁴ (ocupación, ingreso, educación), y geográficas (región, clima). Para indagar las causas que intervienen en el consumo, resulta interesante segmentar por otro tipo de variables, las de tipo comportamentales y actitudinales. La introducción de este tipo de variables cualitativas incrementa la comprensión de la relación del consumidor con la marca y el producto, y nos acerca a conocer su estilo de vida, actividades, actitudes y comportamientos de consumo, compra y uso. Esto a su vez nos permite pensar en productos y marcas que puedan interpelar al consumidor, conectarse con él, identificar sus necesidades, deseos y aspiraciones, y que se presenten ante él como la respuesta que estaban buscando.

Resulta imprescindible para cualquier compañía incorporar el análisis de este tipo de variables cualitativas dado que puede suceder que, por ejemplo, personas que pertenecen al mismo segmento de nivel socioeconómico puedan tener distintos intereses. Como sostiene Jean Jacques Lambin, lo primordial será “confeccionar un retrato más humano de los compradores que no se limite sólo al perfil sociodemográfico, sino que comprenda igualmente informaciones sobre valores, actividades, intereses y opiniones” (1993:205). Son sus consumos, sus elecciones, las que permitirán construir y definir un sujeto-consumidor.

El modelo de *Segmentación Vincular* propuesto por Wilensky permite analizar la relación que vincula al consumidor con el producto, a partir del uso de la marca. Este modelo resulta interesante para comprender la decisión del consumidor ya que posibilita encontrar la

³⁴ El análisis de estas variables dan como resultado una categorización estandarizada, denominada Nivel Socio Económico (NSE), que permite clasificar a la población según su capacidad de consumo y gasto. Se clasifican en ABC1 (clase alta), C2 (clase media-medio), C3 (clase media-baja), D (clase baja), D1 (clase baja superior), D2 (clase baja media), D3 (clase baja baja) y E (indigentes).

raíz misma del consumo, permitiendo identificar de qué modo el consumidor canaliza la satisfacción de sus deseos (1991:73). “Todo objeto contiene cristalizada una cantidad de vínculos humanos, los objetos son mediadores cargados por las cualidades de las relaciones humanas”. Para el autor se definen al menos cuatro vínculos puros que permiten comprender las preferencias del consumidor: el Materno-Filial, el Comunitario, el Racional y el Simbologista. Los dos primeros en relación con la simbiosis, la identificación con el otro, la unión, y la afectividad; los dos últimos en relación a la discriminación, a la separación y la independencia. Cada uno de estos vínculos tendrá una significación particular para cada individuo.

5.2 Definición del target: perfil del Consumidor

Los consumidores de *RAZA Argentina* son hombres y mujeres de 40 a 65 años de edad, de NSE ABC1, que residen en las zonas 2 y 3³⁵ del norte y noroeste de Londres. Gustan de sus barrios, situados en zona de colinas que les permite tener imponentes vistas de la ciudad, donde abundan los parques y árboles en las calles, las casonas recicladas convertidas en departamentos y una variada oferta de restaurantes y cafés. Saben que pocos pueden gozar de la practicidad de vivir en tales suburbios, a 20 minutos de subte (*tube*) de la zona más céntrica, pero lo suficientemente alejado del caos de las calles y las hordas de turistas, rodeados de naturaleza. Llegar a casa significa desconectarse del ritmo de la ciudad y sienten que su hogar es su cable a tierra, un lugar de descanso y disfrute.

Son personas conscientes de la importancia de mantener una vida saludable, equilibrada, que combine dinamismo y tranquilidad; disfrutan ejercitarse, sentirse activos y en forma, y los parques que rodean sus zonas son el ambiente perfecto para gozar del ejercicio sin tener que encerrarse en el gimnasio. Prefieren desarrollar sus actividades al aire libre, el contacto con la naturaleza les brinda una sensación de libertad y relajación.

Poseen auto, pero sólo lo utilizan para hacer viajes cortos durante los fines de semana o en el día. Durante la semana prefieren movilizarse por la ciudad a través de la extensa red de transporte público de Londres, que les resulta conveniente además para adelantar la lectura de

³⁵ Utilizamos el sistema de división creado por TfL (Transporte de Londres, por sus siglas en inglés) del *Greater London* o Gran Londres en 6 zonas, siendo la zona 1 la que cubre el área más céntrica de la ciudad y las zonas 2, 3, 4, 5 y 6 que forman anillos concéntricos en torno al centro.

un libro o diario. En caso de tener un evento especial o una cena, piden *Uber*³⁶ a través de su teléfono móvil, lo que demuestra que se sienten cómodos con la tecnología y con el manejo de sus *smartphones*³⁷. Si bien no suelen descargar demasiadas, tienen las aplicaciones móviles que consideran que les simplifica la vida, como tener un mapa con GPS con su ubicación y con información sobre cómo llegar a destino, con diferentes opciones de transporte público y los horarios para calcular su tiempo de viaje, diarios que le permitan mantenerse informados, tener su casilla de *emails* a mano, su aplicación de mensajería instantánea, buscador de lugares de interés, y hasta una radio online para entretenerse.

En relación al ámbito laboral, son personas que confían en su experiencia para la resolución de los distintos inconvenientes que pueden llegar a ocurrir. Son consideradas como una fuente de consulta válida por parte de sus colegas, lo que las hace sentir seguras de sí mismas. Haber alcanzado una buena posición económica les genera tranquilidad y estabilidad, lo que las vuelve personas independientes, resultando una motivación constante para querer mantener esa posición.

Se trata de personas con mucha libertad y autonomía sobre la organización de su tiempo. Es en este sentido que administran sus recursos y realizan sus consumos pensando, en mayor medida, en ellos mismos y en su círculo íntimo. Son personas atentas a lo que consumen, en busca de productos hechos a medida. Realizan sus consumos en locales especializados y no en multi-rubros, como son los hipermercados. No les importa alejarse de las marcas masivas y accesibles, siempre que su elección cumpla con sus expectativas: si no satisface su necesidad con los parámetros de calidad prometidos, no reinciden sobre la compra del producto.

Saben permitirse ciertos gustos y están dispuestos a invertir en sus consumos si los consideran una satisfacción. Son demandantes, buscan productos que los estimulen, que los inviten a descubrir e indagar sobre su origen, su historia. Son curiosos, buscan ser cautivados y seducidos constantemente. Son flexibles al cambio, sólo para probar alternativas que le signifiquen una gratificación y disfrute.

³⁶ *Uber* es una compañía de transporte privado, que ofrece sus servicios a través de una aplicación que los usuarios deben descargar en sus teléfonos móviles. La empresa es tan popular en Londres, que a la fecha ha superado en número a los clásicos *Black Cabs* (taxis negros) en la calle.

³⁷ Las compañías de telefonía móvil poseen planes y abonos que permiten al usuario tener teléfonos de alta tecnología sin necesidad de pagar por el aparato, lo cual ha democratizado su uso.

En relación al consumo de la categoría de vinos finos, gustan de vinos de calidad, con un estilo tradicional. Saben que el precio no siempre es un indicador de calidad, y cuando no conocen la marca que tienen enfrente no eligen necesariamente el vino más caro ni el que esté en promoción, sino que se guían por la información que les ofrece la etiqueta, como el tipo de uva, la bodega, la edad y el lugar de origen. Conocen bien el tipo de uvas que mejor combinan con las comidas y saben que hay ciertos lugares de origen de buena reputación que no fallan, y confían en sí mismos y en su criterio de elección.

Acostumbran almacenar en su casa al menos dos botellas de diferentes variedades de uvas, y disfrutan de descorchar un vino en casa acompañado de música, iluminación tenue y un asiento cómodo. Lo consideran su momento de introspección y relajación.

Disfrutan de investigar y descubrir sabores y comprar vinos que sean poco conocidos; se sienten orgullosos de tener un paladar particular. Aprecian a las personas que, al igual que ellos, tengan el mismo nivel de conocimiento y pasión por el vino. Saben que el vino es un *hobby* caro, pero estimulante e interesante, y que las personas que aprecien el vino de un modo semejante son interesantes también. Es por ello que incluso a la hora de comprar un vino eligen hacerlo en un lugar donde puedan recibir respuestas satisfactorias por parte del personal y donde se sientan a gusto con la oferta y calidad. Les gusta ser atendidos y en caso de alguna consulta, ser indicados y guiados de manera eficiente. Se rehúsan por ello a comprar en supermercados, donde la oferta de vinos de calidad les resulta cuestionable, o a beberlo en *pubs*, donde desconocen el tiempo que lleva abierta la botella del vino en su copa, donde la temperatura no siempre es la ideal y donde hay demasiado movimiento de gente y ruido.

A partir de una segmentación tradicional es posible descubrir ricos detalles personales del consumidor, pero consideramos que esta aproximación no describe las motivaciones subyacentes que llevan a su comportamiento. Es así que resulta necesario entender los valores y patrones de consumo reflejados en su estilo de vida. La interacción de los consumidores con el producto es clave para entender quién es nuestro consumidor y cómo podemos influenciarlo para que compre nuestra marca y no la competencia.

Teniendo en cuenta el perfil de nuestro consumidor, inscribimos a *RAZA Argentina* en el vínculo Simbologista, un vínculo construido a partir de la identidad del sujeto que privilegia el consumo de productos prestigiosos para sentirse portador de cierta jerarquía, propia de un grupo selecto. Esta identidad del sujeto se encuentra, entonces, condicionada por aquellos que constituyen su grupo de referencia, con quienes quiere ser identificado. Así, este vínculo representa el *status*, y le da importancia a lo que el otro ve y piensa de uno para la construcción de la identidad.

RAZA Argentina se ubicará en la mente del consumidor como un vino prestigioso. Además de la buena reputación que el vino argentino tiene de por sí, ofrecer las variedades *Malbec* y *Torrontés*, dos cepas autóctonas de la Argentina, generará en el consumidor un sentimiento de jerarquía frente al otro, al elegir un producto fino, extravagante y original.

Entendiendo las relaciones vinculares entre el consumidor y el producto, podremos identificar valores y conceptos cuyos atributos conformen un segmento que podamos definir, seleccionar e interpelar.

5.3 Buscando el Punto de Venta

El perfil del consumidor nos habilita a realizar una mejor segmentación de aquellos Puntos de Venta en donde se comercializará la marca *RAZA Argentina*. Su delimitación resulta fundamental, ya que representan grandes aliados en la estrategia comercial de la firma, por ser quienes median entre la empresa productora y el consumidor final.

Ya que deseamos que la compra de una botella o consumo de una copa de vino se transforme en una experiencia que perdure en la mente del consumidor, buscamos seleccionar locales que inviten a entrar y a querer regresar. Establecimientos que, por un lado, ofrezcan una amplia variedad de vinos de diferente origen y tipos de uvas, y a su vez, posean una selección de pequeñas bodegas independientes; características que atraigan al consumidor curioso e interesado por nuevos sabores. Locales cuyo personal no sólo sea experto de la categoría y esté capacitado para servir, indicar y, en última instancia, influenciar al consumidor a elegir determinado vino, sino que además sea conocedor de las condiciones que requiere cada variedad para su almacenado y servido, requisito excluyente para poder brindar un mejor servicio y atención.

Establecimientos que, por otro lado, atraigan visualmente al consumidor, que posean detalles decorativos que llamen su atención, ya que son éstos los que ayudarán a hacer de la ocasión de consumo y compra un momento perdurable en su mente. El objetivo será captar a los consumidores inquisitivos, aquellos con un alto nivel de interés por encontrar continuamente variedad de sabores únicos, y en constante búsqueda de nuevas experiencias, y seducirlos con las novedades y singularidades estéticas del lugar.

Podríamos decir que el vínculo de *RAZA Argentina* con los Puntos de Venta, al igual que con el consumidor, será también de tipo Simbologista. Recordemos que éste es un vínculo construido a partir de la discriminación, la separación con el otro para lograr una identidad y *status* superior. La elección de nuestros Puntos de Venta coincide con la búsqueda de exclusividad por parte de nuestros Consumidores.

De acuerdo a las preferencias de nuestro *target*, seleccionamos tres tipos de establecimientos en donde consideramos que existe un espacio para *RAZA Argentina*: las vinotecas, los restaurantes y los *wine bars* o bares de venta de vinos. A continuación definiremos el perfil de cada uno de ellos:

5.3.1 Vinerías

De gran popularidad en la ciudad de Londres, las vinerías son locales de exhibición y venta de vinos³⁸ distribuidos por la ciudad, y existen tanto cadenas como comercios independientes, cada cual con su perfil y estilo particular.

Buscar un buen vino también se relaciona con la experiencia que una vinería puede ofrecer. No se trata únicamente de comprar una botella o dos, sino también de la experiencia, las sensaciones que genera el lugar: recibir asesoramiento por parte de conocedores, entender la selección criteriosa de las etiquetas, ser testigo de catas y degustaciones con todo el ritual que ello implica.

De diferentes estilos, algunas más tradicionales, otras más modernas, y algunas históricas con cierta impronta del barrio donde se ubican, son locales con un ambiente relajado, que invitan a sus clientes a vivenciar un momento único y diferente.

³⁸ Muchas venden también cervezas y sidras (sobre todo artesanales), aunque en menor medida.

En muchas vinerías se realiza el testeo de ciertas marcas para promocionarlas, y es usual encontrar un empleado del comercio sirviendo pequeñas copas de vino a sus clientes de manera gratuita en ciertos días de la semana. Uno de los métodos de testeo más populares del momento son los *dispensers*, máquinas que mantienen refrigerado el vino a una temperatura ideal –dependiendo su variedad–, y en el cual el consumidor paga una pequeña suma de dinero que varía si quiere beber una copa chica, mediana o grande.

Un ejemplo de vinería es *The Sampler*, en *Angel*. El local es acogedor y es un lugar donde es fácil seleccionar y comprar pero, a la vez, invita a quedarse, ya que cuenta con numerosos *dispensers*, incitando al consumidor a experimentar nuevos sabores, en donde el personal conoce los vinos que posee, y que van de vinos normales a ultra *Premium*.

5.3.2 Restaurantes

Como toda gran ciudad cosmopolita, en Londres existe una convivencia de culturas que se hace muy notorio en el ámbito gastronómico. El consumidor cuenta con una amplia variedad de oferta de platos de diferentes países y puede elegir entre ellas según más se le antoje; podemos destacar restaurantes italianos, tailandeses, indios, chinos, japoneses, turcos, españoles y franceses, entre muchos otros. Es cada vez más usual ver restaurantes argentinos, que son por lo general de precio medio-alto, y caracterizados por sus platos tradicionales y por su carne y vinos de buena calidad.

Un ejemplo a destacar es el del restaurante *Gaucha*. Con 12 locales entre las zonas 1 y 2 de Londres, es considerado uno de los restaurantes más *trendy* del momento. Todos sus locales se caracterizan por tener un estilo minimalista, con sus notorios asientos de cuero de vaca, pero a la vez existen particularidades dentro de cada local que distingue a uno del otro. Este restaurante busca no sólo transmitir a sus clientes la pasión por la comida y el disfrute de un vino, sino experimentar, aunque sea por un rato, el sabor de la comida típica argentina.

La carta ofrece platos típicos como empanadas y milanesas, pero es más famosa por la calidad de sus carnes (importadas de la región pampeana) y su carta de vinos. Tanto en el restaurante como en su página *web* se enorgullecen de la cultura argentina y hacen mención a la conexión que tiene Argentina con Europa, como una nación producto de la inmigración que

apropió y adaptó ciertas costumbres, modos de vida y platos como propios –el famoso *Fernet*, por ejemplo, un aperitivo de origen italiano altamente popular en Argentina–.

Creemos que *Gaucha* es un buen ejemplo de restaurante donde se puede comercializar una marca como *RAZA Argentina*. Si bien es de gran ayuda vender un vino argentino en un restaurante argentino, destacamos *Gaucha* entre tantos otros por ser un restaurante donde se pone el acento tanto en la calidad de sus comidas y bebidas, en la estética del lugar, como en la presentación de sus platos y en el servicio brindado. Buscamos locales donde el consumidor logre sentirse especial y único, donde una salida culinaria se convierta en un evento placentero tanto para su paladar como para la de su compañía, a la que le gusta agasajar y hacer sentir única también.

5.3.3 *Wine bars*

De ambiente más relajado que los *pubs*, los *wine bars* o bares de vinos son lugares más pequeños e íntimos. Si bien suelen tener *snacks* en su menú, que ayudan a la degustación del vino y a cortar sabores entre copas, el principal atractivo es el vino de calidad y su variada selección. Sus cartas de vino suelen ser eclécticas y es usual encontrar vinos más extravagantes que en otros bares, con cepas y variedades de diferentes partes del mundo, desde los clásicos europeos hasta uvas del *Nuevo Mundo*.

Al igual que en el restaurante, el personal debe estar bien entrenado y debe ser particularmente pasional respecto al vino, ya que se enfrenta a una clientela exigente. Por ello el vino debe servirse en condiciones óptimas y en su temperatura justa. A su vez, el nivel de la música en el bar debe ser bajo, ya que debe invitar a la conversación y al disfrute del vino. El consumidor recurrirá a estos locales en busca de un espacio íntimo, donde poder relajarse y disfrutar de su compañía, de los variados temas de conversación, y del vino que están bebiendo entre ellos.

Consideramos que *Gordon's Wine Bar* es un ejemplo de otro de los locales donde sería posible comercializar *RAZA Argentina*. Inaugurado en 1890, es uno de los bares de vino más antiguos de Londres. Se preserva su decoración original, lo que transporta al consumidor a un viaje en el tiempo. Las mesas están dispuestas en el espacio de una bodega, sus techos son bajos en semicírculo y sus mesas están iluminadas con candelabros, ayudando a crear una

atmosfera íntima y la sensación de encontrarse en un lugar histórico, auténtico, diferente a cualquier otro, lo que convierte a ese momento en algo especial y único.

La identificación y selección de los segmentos de consumidores plantea el problema de definir la posición que desea ocupar la organización en el mercado, es decir, cuál será el posicionamiento de la marca en el mercado respecto a sus competidores, tema que trabajaremos a continuación.

CAPÍTULO 6: POSICIONAMIENTO

A la hora de pensar en el mercado del vino, existen demasiadas compañías, variedad de productos y multiplicidad de marcas, una diversidad tal que genera ruidos³⁹ en el mercado. Así, los consumidores están expuestos a una importante cantidad de estímulos sensoriales que no se alcanzan a decodificar, al menos conscientemente. Frente a esta situación de constante estimulación, la mente rechaza mucha de la información que le llega, aceptando solamente aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias anteriores.

Ante este exceso de comunicación en el mercado, toda marca debe comprender que si el mensaje no es preciso y atinado se vuelve imposible llegar al consumidor; como bien sostienen Al Ries y Jack Trout, “para penetrar en la mente, hay que afilar el mensaje”. Y continúan: “el único medio para destacar es saber escoger, concentrándose en pocos objetivos, practicando la segmentación” (2002:2).

Por tanto, una vez definido el segmento de interés, la compañía deberá decidir cuál será su posicionamiento en el mercado, es decir, lograr ubicar al producto o marca en un lugar claro en la mente del consumidor respecto de sus competidores. Según los autores, “el enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen” para poder influir exitosamente al comprador potencial (2002:3). Es decir, se buscará conseguir una posición valiosa en la mente del consumidor para lograr que éste elija nuestro producto frente a los de la competencia. Para Wilensky, al posicionar se marca al producto en el consumidor de una manera tal que “se integra a la ‘personalidad’ y completa al sujeto con aquello que le falta” (1991:71). Por tanto, la marca deberá generar en el consumidor un interés tal que sea percibido por éste como aquello que necesita para satisfacer sus necesidades insatisfechas.

Londres es una ciudad que abre sus brazos a las culturas ricas en tradiciones y, por su carácter inquisitivo y curioso, está abierta a sumergirse en ellas cuanto pueda; existe una fascinación por las culturas étnicas, y es en esta ciudad donde Argentina está ampliando y consolidando su presencia. Con una gran aceptación por parte de los consumidores londinenses, Argentina es reconocida debido a sus paisajes de ensueño, sus platos y rituales

³⁹ Se considera *ruido* a todo obstáculo u otro mensaje que impide que la comunicación sea eficaz, rompiendo el campo común de experiencia entre el emisor y receptor.

de comida, la calidad de sus carnes y vinos, y la personalidad desestructurada, abierta y amistosa, tan característica de sus habitantes.

En base a las características del producto, se definirá su posicionamiento real en el mercado con respecto a los otros con los cuales competirá; este posicionamiento es estratégico, ya que al posicionar se determina el desarrollo de toda la estrategia del producto. Será fundamental, por tanto, comprender los segmentos de mercado desde el deseo. Como sostiene Wilensky, “la canalización del deseo en un determinado vínculo consumidor-producto requiere de un conjunto de atributos del producto que deben expresarse a través de un conjunto de ‘modos’” (1991:70). Por tanto, definir una posición no dependerá únicamente de un estilo y discurso publicitario, sino que el diseño de un pack –la selección de una tipografía por sobre otra, la elección de colores, la toma fotográfica, etc. –, el precio del producto y la elección de determinados canales de distribución, también comunicarán el posicionamiento, no sólo del producto sino de la marca.

El posicionamiento, así, resulta una construcción simbólica e imaginaria. Será necesario, por tanto, entender no sólo el producto y su mercado, sino definir y comprender cuáles serán aquellos valores, características y atributos simbólicos que definen la posición de la marca frente a los distintos competidores, logrando ocupar un lugar diferencial en la mente del consumidor.

A partir de lo expuesto a lo largo del trabajo definiremos el posicionamiento de *RAZA Argentina* como el vino que permite vivir sensaciones únicas. Es por ello que el *slogan* de campaña será:

RAZA Argentina, un viaje de sensaciones únicas.

Beber *RAZA Argentina* no es únicamente tomar una copa de vino, sino la posibilidad de vivir una experiencia multisensorial: al descorchar la botella, oxigenar el vino en su copa, sentir su aroma y apreciar las distintas tonalidades de color y su cuerpo, el consumidor podrá vivenciar su historia, las características de la tierra y la identidad del lugar que lo vio nacer. La marca porta los rasgos de la tierra y del lugar donde fue cultivado y elaborado, es por ello que beber *RAZA Argentina* será conectarse con su esencia.

En consecuencia, buscaremos generar en el consumidor sensaciones únicas que hagan despertar sus sentidos. A partir de las distintas acciones de comunicación, sumergiremos al

consumidor tanto en los paisajes y naturaleza del lugar de origen de la marca, como en la cultura local y sus tradiciones. Queremos que al degustar el vino, el consumidor se transporte mentalmente a La Rioja, que al probar el sabor frutado y fresco del Torrontés sienta que se encuentra admirando el paisaje del Valle de Famatina, los colores contrastantes que derivan de las formaciones rocosas rojizas y el cielo celeste brillante y los aromas de la naturaleza. Que al degustar el *Malbec*, la intensidad de su aroma y sabor lo transporte a la cava de la bodega, aquella cámara oscura y fría repleta de barricas de roble almacenadas a lo largo del lugar. Buscamos así que el consumo de la marca sea una vivencia de nuevas sensaciones, y se convierta en un momento perdurable en la mente del consumidor.

Es esta vinculación imaginaria entre consumidor y producto la que permitirá generar una ventaja competitiva en relación al posicionamiento. Más allá de la comercialización, será la comunicación la que permitirá no sólo generar un valor agregado al producto, sino construir la imagen e identidad de la marca.

CAPÍTULO 7: COMUNICAR EL LANZAMIENTO

A lo largo del presente trabajo de investigación hemos indagado sobre la marca de vinos *RAZA Argentina*, remontándonos a su origen e historia, y detectado sus fortalezas y limitaciones, al estudiar y analizar el mercado donde se introducirá, así como a sus posibles competidores y productos sustitutos. Hemos identificado también al público objetivo al cual apuntaremos y la manera en que canalizan sus deseos en sus consumos.

A partir de los datos obtenidos y la información recabada, consideramos estar en condiciones para lanzar *RAZA Argentina* en el mercado de Londres, posicionar la marca y ganar reconocimiento entre los consumidores. Para ello, presentaremos los lineamientos para una futura campaña de comunicación. Si bien muchas veces existen factores que condicionan el diseño y ejecución de una campaña, como pueden ser el presupuesto disponible o la búsqueda de una gran idea creativa, creemos que toda organización puede idear una comunicación que resulte no sólo atractiva, ingeniosa e interesante, sino que permita cumplir con los objetivos establecidos. Consideramos que lograr una comunicación eficiente es un problema de ubicuidad que depende no sólo de aquello que se desea comunicar, sino también de qué manera y dónde se comunique.

Toda campaña de comunicación requiere del diseño y armado de una estrategia, es decir, un plan a mediano plazo que permita alcanzar los objetivos propuestos. Esta es la instancia donde, a partir de la investigación realizada, se debe pensar en una estructura argumentativa que persuada al consumidor de elegir nuestro producto por sobre la competencia. Dicha estrategia dependerá entonces del *target* seleccionado y el entendimiento profundo de sus hábitos, preferencias, costumbres e ideas y, en consecuencia, la posición que ocupe la marca dentro de su mente.

La estrategia de comunicación es puesta en práctica a través de tácticas, es decir, la implementación, en el corto plazo, de acciones concretas que tienen como objetivo cumplir el plan propuesto; podríamos decir que una táctica es el método o la forma para ejecutar la estrategia. Según Ries y Trout, “el logro de los resultados tácticos es la meta única y fundamental de la estrategia. Si una estrategia determinada no contribuye a resultados tácticos, entonces es imperfecta.” (1990:119)

Es pertinente aclarar que no trabajaremos aquí el armado y diseño de piezas creativas, sino que presentaremos los lineamientos generales de una posible campaña de lanzamiento de la marca *RAZA Argentina*.

7.1 Estrategia de comunicación: un viaje de sensaciones únicas

La estrategia de comunicación consistirá en relacionar a *RAZA Argentina* con la experiencia de su lugar de origen, trasladar al consumidor a un momento de conexión único con el vino. Buscamos que, al degustar el producto, el consumidor se sienta transportado a La Rioja, rodeado de campos áridos y montañas rojizas, observando los valles surcados por viñedos, con el viento pacífico e intenso al mismo tiempo. Deseamos que saborear el vino se convierta en un momento de introspección y experimentación de los sentidos. El vino es un producto misterioso y natural, y *RAZA Argentina*, uno de sus mejores ejemplares.

RAZA Argentina proviene de un clima particularmente árido, de colores vivos y fuertes contrastes. El cielo profundamente celeste contrasta con la silueta de cardos y cactus. Los cóndores se convierten en guardianes alados de la calma en la que descansan las uvas del *Malbec* y el *Torrontés*, entre formaciones rocosas que parecen de otro planeta.

Deseamos que el consumidor sienta una conexión especial de cercanía con el origen del vino, por ello queremos sumergirlo en pueblos perdidos en el tiempo donde reina lo autóctono y tradicional. Al acercarlo a este lugar tan diferente de lo que conoce⁴⁰, el consumidor entenderá de dónde proviene aquello que está bebiendo y sentirá que está frente a una experiencia única.

Planteada la estrategia, detallaremos a continuación las diferentes tácticas, aquellas acciones de comunicación mediante las cuales buscaremos que el consumidor se conecte con la esencia de *RAZA Argentina*.

⁴⁰ Debemos tener en cuenta que Reino Unido es un territorio particularmente húmedo, donde no existen los paisajes áridos.

Es preciso clarificar aquí que no buscamos implementar una campaña tradicional en medios masivos, como por ejemplo la televisión o la radio, ya que, como indica Caroline Ritchie en su investigación, la publicidad en esta vía es percibida por el público como algo que solamente las empresas que producen de una manera masiva e industrial pueden costear (2006:239). Creemos que una estrategia de comunicación enfocada en los puntos de venta diferenciales puede resultar más efectiva para una marca como *RAZA Argentina*. Por lo tanto, para sostener la imagen de nicho del producto nos dirigiremos a nuestro target en contextos más directos y personalizados.

7.2 Tácticas: acciones para comunicar el lanzamiento de *RAZA Argentina*

➤ Evento Lanzamiento

RAZA Argentina se lanzará con un evento que impactará directamente en el epicentro del mundo del vino; invitaremos a críticos, enólogos, periodistas, *restaurateurs*, *chefs* y *sommerliers*. El evento tiene como objetivo comunicar a los invitados sobre la calidad del producto e incentivarlos a que transmitan los valores de la marca en sus respectivos campos profesionales. Es decir, buscamos que el *chef* de un restaurante elija a *RAZA Argentina* para maridar sus platos, o que un periodista dé a conocer la marca en artículos de gastronomía y *lifestyle*. Haremos que estos expertos y entusiastas del vino puedan transportarse al lugar de origen de *RAZA Argentina*, y sientan que están cerca de su historia y que son parte de su futuro.

El evento será realizado en septiembre de 2016 en *Village Underground*⁴¹, un salón de eventos de aspecto fabril en el barrio *trendy* de *Shoreditch*, al este de Londres. Elegimos lanzar *RAZA Argentina* al inicio de la temporada otoñal, cuando la mayoría de los consumidores vuelve de sus vacaciones de verano y quiere aprovechar y festejar los últimos días de clima agradable en Londres. Las encuestas han arrojado que los consumidores tienden a asociar el consumo de vino blanco durante un clima cálido, y de tinto en uno más fresco, por lo que septiembre, un mes de transición entre el verano y el otoño, resulta ideal para este propósito.

⁴¹ Se pueden encontrar fotos del salón de *Village Underground* en el Anexo.

Atacaremos al consumidor estimulando sus sentidos. Las paredes de ladrillo de *Village Underground* y su techo abovedado, junto con una estética decorativa que utiliza elementos típicos del vino como barriles y botellas, le recordarán al consumidor a una bodega, y reforzarán la sensación de cercanía al origen de nuestro producto. Un sector del salón estará cubierto por pantallas donde proyectaremos imágenes que recreen el paisaje de La Rioja, los viñedos en la ladera del Valle de Famatina en donde nace el vino, y la vegetación árida característica de la zona. Apelaremos al contraste de colores intensos del suelo, el cielo y la flora de La Rioja. Los invitados podrán descubrir y sorprenderse al ver los inmensos paredones rojizos del Parque Nacional Tampalaya contrastar con el cielo celeste y brillante, y las nieves eternas del macizo de Famatina, en cuyo valle se encuentran las viñas de *RAZA Argentina*. Decoraremos el salón con cactus de diferentes tipos y formas, árboles de brea y jarillas, delicadas flores amarillas que perfumarán al ambiente, y en este sector sólo se escucharán sonidos que remitan al de la brisa entre los árboles. De esta manera, se realzará la sensación de un ambiente natural y tranquilo, donde el paisaje es el contexto ideal para la conexión entre el invitado y su copa de vino.

En contraste con ese sector, la musicalización del resto del salón estará a cargo de un DJ que remixará música folclórica de la región de Cuyo fusionada a la electrónica. Un ejemplo de este tipo de música es la que realiza el artista francés Didi Cochia, quien fusiona el sonido de flautas, charangos y bombos con sonidos sintetizados⁴². El objetivo es dar a conocer la música típica del lugar de origen del vino mezclada con elementos musicales electrónicos que resulten al invitado un sonido nuevo y familiar a la vez.

El enólogo de La Riojana Cooperativa será parte de la velada y contará de una manera entretenida los pormenores de la creación de este vino, dando detalles de todos los factores que han contribuido a su elaboración. A través de su presencia buscaremos transmitir los valores de la bodega, su compromiso con la calidad de su producto, el amor por la tierra de donde viene y la pasión por hacerlo llegar a todo el mundo.

Los mozos estarán vestidos de color crema y bordó según sirvan Torrontés o *Malbec*. Llevarán asimismo diferentes bocadillos y tentempiés dependiendo del maridaje de cada vino y se lo ofrecerán a los invitados con una breve y sencilla explicación del por qué de la combinación de estos sabores. Carnes rojas a la parrilla, quesos duros y locro para acompañar

⁴² Se pueden encontrar diferentes remixes del artista en su página web oficial, en: <http://www.didicochia.com/indexcast.html>

al *Malbec*. Pescados, pollo a la parrilla, empanadas y frutas para el Torrontés. Todo esto cocinado por un chef argentino que entienda y aprecie los valores fundamentales de nuestra cocina autóctona y su relación con nuestros vinos.

Como *souvenir* regalaremos a los invitados dos botellas de *RAZA Argentina*, una de cada variedad, que estarán unidas mediante un soporte de cartón corrugado con la leyenda *RAZA Argentina, un viaje de sensaciones únicas* –slogan que veremos también comunicado en la ambientación del evento–. A aquellos invitados que no puedan asistir al lanzamiento, les enviaremos los vinos de *souvenir* en una caja junto a un folleto con información detallada del producto, su origen, la historia de la bodega y de la marca e imágenes de diferentes paisajes de la provincia de La Rioja que ilustren el contraste de colores, las viñas en la ladera del valle y la gente y cultura locales, imágenes que despierten en el consumidor deseos de viajar.

➤ **Comunicación en Punto de Venta**

La promoción en el punto de venta es una vía de comunicación que permite interpelar al consumidor de una manera más directa, ya que apela a estimular sus sentidos y percepciones en un espacio más reducido y personalizado. Es por ello que, al igual que con el evento, buscaremos crear un encuentro memorable entre el consumidor y la marca. Otra de las tácticas entonces para promocionar el lanzamiento de *RAZA Argentina* será accionar en los distintos puntos de venta seleccionados para comercializar la marca.

- **Material P.O.P.:**

Del total de los clientes encuestados, 67% de las vinotecas y 60% de los restaurantes y *wine bars* coinciden en que la publicidad en el punto de venta e información acerca del producto es efectiva para atraer consumidores. Es así que utilizaremos material P.O.P. (*Point of Purchase*, por sus siglas en inglés) como un medio para impactar al consumidor y lograr su fidelización con la marca. La idea consiste en “convertir las áreas de venta en ‘espacios escenográficos’, verdaderas puestas en escena donde (...) se brindan sensaciones que contribuyen a generar una positiva experiencia de compra en el receptor” (Duthilleul, 2010).

En las vinotecas trabajaremos con distintos tipos de material P.O.P. Montaremos, por un lado, un exhibidor de producto que tendrá la forma y diseño de los paredones rojizos del Parque Nacional Tampalaya con el objetivo de generar impacto entre los distintos clientes; pondremos además dos *banners* con imágenes de los viñedos del Valle de Famatina y su vegetación, y cóndores sobrevolando el cielo celeste brillante; es decir, buscamos seguir con la temática de imágenes con los colores contrastantes para lograr la estimulación visual que llame la atención del consumidor y lo lleve a elegir nuestro producto. Por otro lado, agregaremos cenefas en el sector de la góndola donde se ubicará *RAZA Argentina* con el diseño de la campaña, con el objetivo de diferenciar la marca del resto de la competencia, e incluiremos folletos con información del producto, su origen y la historia de la bodega.

En los restaurantes y *wine bars* trabajaremos sólo con material P.O.P. blando; ubicaremos en las cartas de vino folletos de papel grueso y opaco, y de tipografía acorde al estilo de la campaña, con información detallada de la marca y sugerencias de maridaje con los platos del menú.

- **Degustación:**

Durante septiembre, una vez finalizado el evento, enviaremos a través del *newsletter* de diferentes vinerías una invitación a los consumidores para acercarse a los diferentes locales y ser parte de la degustación de *RAZA Argentina*. Armaremos un *stand* ploteado con las imágenes de la campaña, donde daremos a degustar las dos variedades de vino; sumaremos personal capacitado que informe a los consumidores sobre *RAZA Argentina* y su historia. De esta manera, atraeremos no sólo a aquellos que reciban el *newsletter*, sino también a todos aquellos clientes de las vinerías que se sientan atraídos por el *stand*.

El objetivo de la degustación en restaurantes y *wine bars* será también poner al consumidor al tanto de la existencia del nuevo producto. Se lo invitará a probar el vino, una copa de tinto o blanco según su elección, una vez dentro del local, para incentivar al consumidor a elegirlo cuando realice su pedido.

➤ **Eventos y Festivales**

Una vez concluido el evento inicial, buscaremos ampliar la presencia de *RAZA Argentina* y aumentar su visibilidad en el mercado vitivinícola, y con este objetivo presentaremos la marca en diferentes ferias y festivales de vino. El *London Wine Week*, por ejemplo, es un festival anual de 7 días de duración que se realiza en diferentes bares, restaurantes, hoteles, vinerías y cavas de la ciudad. Cada día se llevan a cabo diferentes degustaciones, charlas y eventos que entretienen y conectan al público con una amplia variedad de vinos y marcas nuevas. En otro contexto, la *London Wine Fair* es una feria exclusivamente para integrantes de la industria vitivinícola y prensa especializada, donde se realizan diversos seminarios, presentaciones, debates y degustaciones.

Nuestro fin es que la marca pueda asociarse a eventos de prestigio y renombre como los mencionados, y que pueda afianzar su *status* como vino de calidad y distinción. La presencia de *RAZA Argentina* en eventos como los ejemplificados permitirá, por un lado, acercar al público entusiasta y amante del vino a una marca nueva, y por el otro, expandir la marca hacia potenciales Puntos de Venta.

CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación hemos detallado un programa de pasos a seguir para toda organización que pretende expandir su negocio, posicionarse y ganar reconocimiento en un nuevo mercado. Para este fin, hemos dado cuenta de la importancia de realizar un trabajo de exploración, es decir, un diagnóstico de la situación actual y futura del sector industrial al cual se desea ingresar, que permita identificar no sólo las oportunidades existentes, sino también detectar, y hasta aminorar, las limitaciones que pueden afectar y condicionar los objetivos propuestos.

Comunicar el lanzamiento de un producto en un mercado ajeno es una tarea compleja: ya sea por las diferencias idiomáticas o culturales existentes, por la falta de presupuesto o la disponibilidad de recursos, las posibilidades de triunfar son reducidas. Sin embargo, consideramos que la búsqueda de información y el conocimiento profundo del mercado y del público objetivo resultan fundamentales para definir cuál es la mejor manera para proceder, identificando aquellos puntos claves para lograr la diferenciación del resto de la competencia.

Existen distintos factores que pueden llegar a condicionar el diseño de una estrategia de comunicación. Sin embargo, confirmamos que idear una comunicación eficiente es una cuestión de ubicuidad, y dependerá de qué puede decirse, cómo, en qué momento y dónde se haga. Consideramos, por tanto, que el trabajo de investigación previo es la herramienta que toda compañía tiene para definir la estrategia de comunicación que le permitirá competir en un nuevo mercado.

Para poder desarrollar el presente trabajo, hemos creado el hipotético desembarco de la marca de vinos *RAZA Argentina* en el mercado de Londres para septiembre de 2016. Como resultado de la investigación, se presentaron los lineamientos para una futura campaña de comunicación de la marca.

En función del trabajo realizado podemos confirmar que, para este tipo de marcas no reconocidas en el mercado, la estrategia de comunicación debe ser la alta segmentación, enfocando todos los recursos en aquellos consumidores y clientes ya conocedores y usuarios del producto y la categoría. A partir de este tipo de estrategia, en donde toda acción de comunicación está dirigida a un segmento menor, la compañía puede ahondar con mayor

profundidad sobre las características del público objetivo. Es decir, conocer en detalle sus gustos, preferencias, comportamientos, comprender qué espera de una marca, o por qué elije comprar en un lugar y no en otro, entre otras cosas; información sustancial que permitirá identificar, por un lado, cuales son los argumentos más eficientes para persuadir de elegir una marca por sobre la competencia, y, por el otro, reconocer aquellos recursos retóricos y estéticos que posibilitarán definir cuál es la forma más eficaz para convencerlo.

Por otro lado, hemos advertido que no resulta necesario destinar siempre grandes inversiones en una campaña tradicional masiva de comunicación que abarque todos los medios existentes. La elección y realización de acciones de comunicación segmentada resulta no sólo más económico y accesible para una marca del estilo de *RAZA Argentina*, sino que permite además enfocar y direccionar todos los recursos disponibles, volviéndolos más eficientes para la compañía.

En conclusión, consideramos que para todo producto que quiera ingresar a un nuevo mercado, deberían cumplirse los mismos pasos trabajados a lo largo de la presente investigación, que incluyen tanto un exhaustivo análisis de situación y de marca, como también la toma de decisiones de *marketing*, acordes a los recursos disponibles de la compañía, y una acción clara y potente para intentar ingresar al mercado en las mejores condiciones. Si bien el trabajo de exploración y búsqueda de información no asegura el éxito de una compañía, consideramos que cuanto mayor sea el conocimiento que se tiene del mercado al cual se intenta ingresar, y del segmento de consumidores al que se busca comunicar, mayores serán las probabilidades para que la organización pueda superar las limitaciones existentes, adaptarse al nuevo mercado y conquistarlo.

ANEXO

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Entrevistado: Nick Day, Gerente de Ventas para el mercado europeo de La Riojana Cooperativa.

Entrevista realizada vía *Skype* en febrero 2015, traducida al español.

¿Cuál es la situación actual del mercado de vinos en Reino Unido?

Europa y Reino Unido viven actualmente un periodo de recesión. La inflación es del 2,4%. Las personas tienen menos plata en el bolsillo en comparación a diez años atrás, lo que impacta bastante en las categorías de bebidas alcohólicas.

En términos de volumen, el mercado se mantiene igual versus 2014, con una tendencia negativa para los próximos meses, mientras que en términos de valor el mercado crece, pero en menor medida de lo que crecía el año pasado. Ambos comportamientos se explican principalmente por el aumento de los impuestos al alcohol y la inflación de los precios, lo que se traduce además en la migración de algunos grupos de consumidores hacia otras categorías más baratas, como son la cerveza y la sidra.

¿Cuál es la situación actual para los vinos argentinos en Reino Unido?

Argentina se ubica en el octavo lugar en la lista de los países importadores de vino en Reino Unido; la lista la encabezan Francia, Australia y Sudáfrica, principalmente por la cantidad de marcas fuertes y posicionadas que tienen.

Argentina mantiene su participación de mercado en volumen (*Share of Market* = 1,5%), pero, lo interesante es que, durante los últimos cinco años mejoró su participación en valor, con un crecimiento del 100%. Esto muestra el gran trabajo que se está haciendo: Argentina era considerada un productor de vino barato, pero en los últimos años, el *Malbec* logró despegar y es hoy la variedad que está apalancando el crecimiento.

El vino argentino ocupa todavía un pequeño espacio del mercado del Reino Unido, sin embargo viene creciendo gracias a la popularidad y reconocimiento que está tomando la variedad *Malbec*. Esta es la diferencia para la Argentina.

Uno de los desafíos actuales para el vino argentino es identificar otro punto de diferenciación, y ahí es cuando La Riojana Cooperativa tiene también una gran oportunidad. El Torrontés es una variedad propia de la Argentina. Diferentes estudios de mercado realizados demuestran que performa muy bien versus el *Sauvignon Blanc* y los consumidores lo eligen por sobre el *Chardonnay*.

El Torrontés es un vino fácil de beber, con un gran sabor a fruta, ligero y refrescante, con un nivel de alcohol más bajo que otros vinos. El problema es que los consumidores no lo conocen: sólo el 10% de los consumidores conoce y ha probado esta variedad. Por lo que, como verás, la oportunidad es inmensa y hay mucho por trabajar.

¿Cómo está distribuido el mercado de vinos en Reino Unido?

Los supermercados venden 2/3 del total del mercado de vino, mientras que el canal de restaurantes y bares sólo 1/3.

Dentro del canal Supermercados, por ejemplo, las marcas australianas son muy fuertes, entre ellas se diferencian *Hardys* y *Wolf Blass*. *Concha y Toro*, el gigante de Chile, tiene una presencia muy importante dentro de la categoría. En relación a los vinos argentinos, las bodegas de mayor peso son *Peñaflor* (que tiene marcas históricas como *Trapiche*, *Santa Ana* y *Las Moras*), *Norton* y *Catena Zapata*.

Pero el mercado de vinos no tiene grandes jugadores, no es como el mercado de las cervezas donde una marca puede tener una participación de 30% o más. En la industria del vino, no existen bodegas o marcas que dominen de esa manera el mercado ya que es la región de origen o la variedad de la uva las que se consideran como “marcas”. Como ejemplo, podríamos mencionar a la región de Rioja en España.

Esto se debe principalmente a que el consumidor entiende a la categoría por la región o por el tipo de uva. En Reino Unido, el nivel de conocimiento del consumidor medio no es muy elevado, y los drivers de compra son: la región o país de origen, variedad del vino y precio.

Las marcas propias de los supermercados son muy fuertes acá en Reino Unido; en un comienzo eran consideradas marcas de muy bajo precio, pero actualmente los *retailers* han logrado revertir esa imagen, y ofrecen una variedad muy amplia de vinos, para captar a distintos segmentos de consumidores.

Dentro del canal de restaurantes y bares, existen otras marcas, diferentes a las que se pueden encontrar en los supermercados, principalmente por los precios que se manejan.

¿Cree que existen variaciones según la estación, clima o periodo del año para el consumo de vino?

Las fiestas son siempre el periodo más importante del año, donde no sólo se vende mucho en los supermercados y tiendas especializadas, sino que también se consume mucho en restaurantes y bares.

El vino tinto se lleva más durante los meses fríos, principalmente por ser un excelente producto que combina y marida mejor con los platos más calóricos, mientras que los blancos y rosados son más populares durante los meses de calor.

¿Qué conceptos/imágenes cree que los consumidores británicos podrían asociar a la Argentina? ¿Cuáles de estos cree que podrían ser positivos para la imagen de RAZA Argentina?

Pensamos en los aspectos positivos de Argentina: un gran país, gauchos, tango, vinos. Estos aspectos, cuando los ubicas junto a un vino de buena calidad, adquieren una gran perspectiva. Si pensamos en algo negativo, puede ser por ejemplo las Falklands (Islas Malvinas). Si bien es un tema instalado en los medios de comunicación que se discute mucho, el consumidor del Reino Unido no piensa en este tema o en ningún conflicto a la hora de elegir un vino u otro

producto argentino. Nos gusta el *Malbec*, es un excelente producto; el *Malbec* es argentino, y eso es lo importante.

Hay distintas organizaciones que están trabajando mucho también para promocionar a la Argentina como un lugar de aventura, especial para vacacionar, un lugar para vivir un momento único y especial.

¿Cuáles son las cualidades que diferencian al vino argentino del resto de los competidores?

Los principales competidores para Argentina son los países del *Nuevo Mundo*. En Reino Unido tenemos la gran ventaja de poder elegir, podemos adquirir un producto de cualquier parte del mundo. Es por esto que a Argentina le va tan bien con el *Malbec*, porque el resto de los países no tiene esta variedad. Argentina ha logrado encontrar un nicho dentro del mercado y le está resultando muy bien. Pero el principal problema es que no se puede manejar el negocio sólo con esta variedad. De ahí la importancia que tiene el Torrontés como cepa autóctona de la Argentina.

El vino argentino tiene un sabor característico, intenso, que lo diferencia frente al resto de los competidores. Hay que trabajar más sobre esto, potenciar ese mensaje, como un vino único, distintivo.

¿Hay alguna(s) tendencia(s) o factor(es) que esté(n) afectando o pueda(n) afectar en algún futuro el comportamiento de los consumidores de vino?

Sí, el cuidado de la salud. El vino es un producto calórico, y actualmente los especialistas están recomendando tomar vino de bajas calorías, lo que podría afectar en algún futuro al *Malbec*, por ser una variedad con muchas calorías. Pero por el momento no lo consideramos un problema. Sí estamos monitoreando el tema.

¿Cómo comunicaría el lanzamiento de una marca como *RAZA Argentina* en Reino Unido?

La publicidad acá es muy cara, los costos por pautar en los grandes medios son muy elevados, por lo que si no tenés una marca reconocida y ya posicionada en el mercado y en la mente de los consumidores, en mi opinión no vale la pena gastar todo ese dinero en este tipo de acciones. Para una marca como *RAZA Argentina* apuntaría a algo más segmentado, una comunicación más directa, que pueda llegar mejor al *target* elegido.

ENCUESTAS

Vino RAZA Argentina Encuesta en Puntos de Venta: VINOTECAS

Vinoteca:		Fecha:	
-----------	--	--------	--

1) Seleccione entre las siguientes opciones la razón por la que sumaría un nuevo vino en su tienda. Puede marcar varias opciones.		
Región de origen		
Tipo de uva		
Marca		
Apariencia		
Degustación previa		
Relación precio/calidad		
Otro:		
2) ¿De qué país son los vinos más comprados de su tienda? Puede marcar varias opciones.		
Argentina		
Australia		
Chile		
España		
Estados Unidos		
Francia		
Italia		
Sudáfrica		
Otro:		
3) ¿A qué rango de precio pertenece la mayoría de los vinos vendidos en su tienda?		
Menor a £9.99		
Entre £10 - £14.99		
Entre £15 - £24.99		
Entre £25 - £34.99		
Superior a £35		
4) ¿Cuál(es) de las siguientes opciones tiene en cuenta su cliente al momento de seleccionar un vino? Puede marcar varias opciones.		
Relación precio/calidad		
Etiqueta atractiva		
Producto ya degustado		
Región de origen		

Complemento para la comida		
Marca reconocida		
Otro:		
5) ¿Cree que existen factores que pueden afectar la compra/consumo del vino?		
Sí		
No		
NS/NC		
Si la respuesta 5) es Sí, preguntar:		
5.1) ¿Podría mencionar alguno(s) de esos factores que cree que pueden afectar la compra/consumo del vino?		
6) ¿Cuál(es) de las siguientes técnicas considera efectiva(s) para dar a conocer un nuevo producto en su local? Puede marcar varias opciones.		
Publicidad en TV/radio		
Publicidad en diarios/revistas		
Publicidad en subtes/trenes/vía pública		
Publicidad online		
Publicidad en la tienda/local		
Degustación de producto		
Promoción/descuentos		
Otro:		
6.1) ¿Por qué la(s) considera efectiva(s)? (Detallar respuesta para cada opción)		
7) ¿Cuál cree que es el principal competidor del vino, dentro de las bebidas alcohólicas? Puede marcar varias opciones.		
Cerveza		
Sidra		
Bebidas blancas		
Otro:		
7.1) Según su respuesta anterior, ¿por qué considera que es el principal competidor del vino? (Detallar respuesta para cada opción)		
8) ¿Vende vinos argentinos?		
Sí		
No		
Si la respuesta 8) es Sí, continuar con las preguntas siguientes. Si la respuesta 8) es No, finalizar.		
9) ¿Cuál es la variedad argentina que más se vende en su tienda?		

10) ¿Cuáles son las cualidades que diferencian al vino argentino de sus competidores?
11) ¿Qué piensa cuando se menciona a la Argentina?
12) ¿Qué opina del nombre <i>RAZA Argentina</i> para un vino?
Esperar respuestas a la pregunta 12). Luego, explicar los conceptos que definen el nombre <i>RAZA Argentina</i> y seguir con las preguntas:
<i>RAZA Argentina es un nombre relacionado con la tradición y la herencia; tiene que ver con el origen y las raíces de la Argentina.</i>
Por lo tanto, sabiendo ahora del significado del nombre:
13) ¿Qué opina del nombre <i>RAZA Argentina</i> para un vino?
14) ¿Qué opinión tiene sobre el nombre al incluir la palabra "Argentina" en él?
15) ¿Qué opinión tiene sobre la decisión de mantener el nombre en español?

Vino <i>RAZA Argentina</i> Encuesta en puntos de venta: RESTAURANTES Y WINE BARS
--

Restaurante / Wine Bar:		Fecha:	
-------------------------	--	--------	--

1) Seleccione entre las siguientes opciones la razón por la que sumaría un nuevo vino en su carta. Puede marcar varias opciones.		
Región de origen	☐	☐
Tipo de uva	☐	☐
Marca	☐	☐
Apariencia	☐	☐
Degustación previa	☐	☐
Relación precio/calidad	☐	☐
Otro:	☐	☐
2) ¿De qué país son los vinos más consumidos en su local? Puede marcar varias opciones.		

Argentina		
Australia		
Chile		
España		
Francia		
Italia		
Nueva Zelanda		
Sudáfrica		
Otro:		
3) ¿A qué rango de precio pertenece la mayoría de los vinos consumidos en su local?		
Hasta £19.99		
Entre £20 - £34.99		
Entre £35 - £49.99		
Superior a £50		
4) ¿Cuál(es) de las siguientes opciones tiene en cuenta el cliente al momento de seleccionar un vino? Puede marcar varias opciones.		
Relación precio/calidad		
Etiqueta atractiva		
Producto ya degustado		
Región de origen		
Complemento para la comida		
Marca reconocida		
Otro:		
5) ¿Cuál(es) de las siguientes técnicas considera efectiva(s) para dar a conocer un nuevo producto en su local? Puede marcar varias opciones.		
Publicidad en TV/radio		
Publicidad en diarios/revistas		
Publicidad en subtes/trenes/vía pública		
Publicidad online		
Publicidad en la tienda/local		
Degustación		
Promoción/descuentos		
Otro:		
5.1) ¿Por qué la(s) considera efectiva(s)? (Detallar respuesta para cada opción)		
6) En caso de no elegir vino, ¿qué otra bebida consumen sus clientes? Puede marcar varias opciones.		
Cerveza		
Sidra		
Bebidas blancas		
Bebidas no alcohólicas		

Otro:		
6.1) Según su respuesta anterior, ¿por qué considera que eligen esa bebida? (Detallar respuesta para cada opción)		
7) ¿Vende vinos argentinos?		
Sí		
No		
Si la respuesta 7) es Sí, continuar con las preguntas siguientes. Si la respuesta 7) es No, finalizar.		
8) ¿Cuál es la variedad argentina que más se consume en su local?		
9) ¿Cuáles son las cualidades que diferencian al vino argentino de sus competidores?		
10) ¿Qué piensa cuando se menciona a la Argentina?		
11) ¿Qué opina del nombre <i>RAZA Argentina</i> para un vino?		
Esperar respuestas a la pregunta 11). Luego, explicar los conceptos que definen el nombre <i>RAZA Argentina</i> y seguir con las preguntas: <i>RAZA Argentina es un nombre relacionado con la tradición y la herencia; tiene que ver con el origen y las raíces de la Argentina.</i> Por lo tanto, sabiendo ahora del significado del nombre:		
12) ¿Qué opina del nombre <i>RAZA Argentina</i> para un vino?		
13) ¿Qué opinión tiene sobre el nombre al incluir la palabra "Argentina" en él?		
14) ¿Qué opinión tiene sobre la decisión de mantener el nombre en español?		

TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Las preguntas N° 5.1, 6.1, 7.1, 9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15 de las encuestas a vinotecas y las N° 5.1, 6.1, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14 de las encuestas a restaurantes y *wine bars* son de opinión, por lo que no pueden ser analizadas cuantitativamente en esta tabulación. Las respuestas se incluyen en el capítulo Antecedentes, en la sección Metodología.

TABULACIÓN: VINOTECAS								
1) Seleccione entre las siguientes opciones la razón por la que sumaría un nuevo vino en su tienda. Puede marcar varias opciones.								
Encuesta Nº	Región de origen	Tipo de uva	Marca	Apariencia	Degustación previa	Relación precio/calida d	Otro	
1	x	x				x		
2		x		x				
3	x	x						
4	x	x	x	x		x	x	
5	x							
6	x	x	x	x				
7	x	x	x	x	x	x		
8	x			x		x		
9	x	x	x					
10	x					x		
11	x	x				x		
12	x	x	x	x		x	x	
13	x	x					x	
14	x							
15	x	x						
TOTAL	14	11	5	6	1	7	3	
TOTAL EN %	93%	73%	33%	40%	7%	47%	20%	
Otro: marcas innovadoras; productos originales y alternativos; marcas desconocidas.								
2) ¿De qué país son los vinos más comprados de su tienda? Puede marcar varias opciones.								
Encuesta Nº	Argentina	Australia	Chile	España	Estados Unidos	Francia	Italia	Sudáfrica
1		x				x		
2						x		
3			x			x		
4	x	x	x	x		x	x	
5		x			x	x		x
6						x		
7				x	x		x	
8		x			x	x		x

9				x		x		
10		x			x	x	x	
11						x		
12	x	x				x		x
13		x				x	x	
14	x		x			x		
15		x			x	x	x	x
TOTAL	3	8	3	3	5	14	5	4
TOTAL EN %	20%	53%	20%	20%	33%	93%	33%	27%

3) ¿A qué rango de precio pertenece la mayoría de los vinos vendidos en su tienda?

Encuesta N°	Menor a £9.99	Entre £10 - £14.99	Entre £15 - £24.99	Entre £25 - £34.99	Superior a £35
1			x		
2		x			
3	x				
4			x		
5				x	
6		x			
7			x		
8		x			
9				x	
10		x			
11				x	
12			x		
13			x		
14	x				
15		x			
TOTAL	2	6	5	3	-
TOTAL EN %	13%	40%	33%	20%	0%

4) ¿Cuál/cuáles de las siguientes opciones tiene en cuenta su cliente al momento de seleccionar un vino?

Puede marcar varias opciones.

Encuesta N°	Relación precio/calidad	Etiqueta atractiva	Producto ya degustado	Región de origen	Complemento para comida	Marca reconocida	Otro
1				x	x		
2	x			x			
3	x	x					
4					x	x	
5	x	x	x	x			
6	x	x					
7	x			x			
8	x						
9			x	x	x		x
10		x		x			
11	x		x	x			x
12	x					x	
13	x			x			
14		x	x	x			x
15	x	x			x		
TOTAL	10	6	4	9	4	2	3
TOTAL	67%	40%	27%	60%	27%	13%	20%

EN %							
Otro: productos nuevos, año de cosecha, tipo de vino (Premium).							
5) ¿Cree que existen factores que pueden afectar la compra/consumo de vino?							
Encuesta N°	Sí		No		NS/NC		
1	x						
2			x				
3	x						
4	x						
5	x						
6	x						
7	x						
8			x				
9			x				
10	x						
11					x		
12					x		
13	x						
14	x						
15			x				
TOTAL	9		4		2		
TOTAL EN %	60%		27%		13%		
6) ¿Cuál(es) de las siguientes técnicas considera efectiva(s) para dar a conocer un nuevo producto en su local? Puede marcar varias opciones.							
Encuest a N°	TV / Radio	Diarios / Revistas	Subtes / Trenes / Vía pública	Online	Punto de Venta	Degustación	Promoción / Descuento
1				x	x	x	x
2		x	x	x	x	x	x
3						x	
4					x	x	x
5						x	
6		x	x	x	x	x	x
7					x	x	x
8						x	
9					x	x	x
10				x	x	x	x
11						x	
12					x	x	x
13						x	
14				x	x	x	x
15				x	x	x	
TOTAL	-	2	2	6	10	15	9
TOTAL EN %	0%	13%	13%	40%	67%	100%	60%
7) ¿Cuál cree que es el principal competidor del vino, dentro de las bebidas alcohólicas? Puede marcar varias opciones.							
Encuesta N°	Cerveza		Sidra		Bebidas blancas		
1	x		x				
2	x				x		
3	x		x				
4	x		x				

5	x	x	
6	x		
7	x		x
8	x		
9	x	x	
10	x	x	
11	x		
12	x		
13	x	x	
14	x	x	
15	x	x	
TOTAL	15	9	2
TOTAL EN %	100%	60%	1%

8) ¿Vende vinos argentinos?

Encuesta N°	Sí	No
1	x	
2	x	
3	x	
4	x	
5	x	
6	x	
7	x	
8	x	
9	x	
10	x	
11	x	
12	x	
13	x	
14	x	
15	x	
TOTAL	15	-
TOTAL EN %	100%	0%

TABULACIÓN: RESTAURANTES Y WINE BARS

1) Seleccione entre las siguientes opciones la razón por la que sumaría un nuevo vino en su carta. Puede marcar varias opciones.

Encuesta N°	Región de origen	Tipo de uva	Marca	Apariencia	Degustación previa	Relación Precio / Calidad	Otro
1	x	x	x		x	x	x
2	x	x				x	
3	x	x	x			x	x
4	x	x			x	x	
5	x	x	x			x	
6	x	x				x	
7	x	x	x	x	x	x	x
8	x	x		x		x	
9	x	x				x	x
10	x	x		x		x	
TOTAL	10	10	4	3	3	10	4
TOTAL	100%	100%	40%	30%	30%	100%	40%

EN %								
Otro: bodegas independientes; vino diferencial; marcas desconocidas; nuevos productos.								
2) ¿De qué país son los vinos más consumidos en su local? <i>Puede marcar varias opciones.</i>								
Encuesta N°	Argentina	Australia	Chile	España	Estados Unidos	Francia	Italia	Sudáfrica
1		x		x		x		
2			x			x		
3	x	x			x	x	x	x
4						x		
5		x			x	x	x	x
6			x			x		
7						x		
8				x		x		
9		x				x	x	x
10	x	x			x	x		x
TOTAL	2	5	2	2	3	10	3	4
TOTAL EN %	20%	50%	20%	20%	30%	100%	30%	40%
3) ¿A qué rango de precio pertenece la mayoría de los vinos consumidos en su local?								
Encuesta N°	Hasta £19.99	Entre £20 - £34.99	Entre £35 - £49.99	Superior a £50				
1			x					
2			x					
3				x				
4			x					
5				x				
6		x						
7			x					
8		x						
9				x				
10		x						
TOTAL	-	3	4	3				
TOTAL EN %	0%	30%	40%	30%				
4) ¿Cuál(es) de las siguientes opciones tiene en cuenta el cliente al momento de seleccionar un vino? <i>Puede marcar varias opciones.</i>								
Encuesta N°	Relación Precio / Calidad	Etiqueta atractiva	Producto ya degustado	Región de origen	Complemento para comida	Marca reconocida	Otro	
1			x		x		x	
2	x			x	x			
3					x	x		
4	x		x	x	x		x	
5	x			x	x			
6			x			x		
7								
8				x	x			
9			x			x		
10	x		x	x	x		x	
TOTAL	4	-	5	5	7	3	3	
TOTAL EN %	40%	0%	50%	50%	70%	30%	30%	
Otro: año de cosecha; tipo de vino (Premium)								

5) ¿Cuál(es) de las siguientes técnicas considera efectiva(s) para dar a conocer un nuevo producto en su local? Puede marcar varias opciones.							
Encuesta N°	TV / Radio	Diarios / Revistas	Subtes / Trenes / Vía Pública	Online	Punto de Venta	Degustación	Promoción / Descuento
1						X	
2				X	X		X
3						X	X
4					X		X
5				X	X	X	
6							
7					X	X	X
8				X		X	
9					X	X	
10					X		
TOTAL	-	-	-	3	6	6	4
TOTAL EN %	0%	0%	0%	30%	60%	60%	40%
6) En caso de no elegir vino, ¿qué otra bebida consumen sus clientes? Puede marcar varias opciones.							
Encuesta N°	Cerveza	Sidra	Bebidas blancas	Bebidas no alcohólicas	Otro		
1	X	X		X			
2		X					
3	X						
4	X						
5	X	X					
6	X	X					
7	X	X	X				
8			X				
9	X				X		
10	X	X			X		
TOTAL	8	6	2	1	2		
TOTAL EN %	80%	60%	20%	10%	20%		
Otro: Pims, cocktails							
7) ¿Vende vinos argentinos?							
Encuesta N°	Sí	No					
1	X						
2	X						
3	X						
4	X						
5	X						
6	X						
7	X						
8	X						
9	X						
10	X						
TOTAL	10	-					
TOTAL EN %	100%	0%					

FOTOGRAFÍAS REFERENCIA DEL EVENTO LANZAMIENTO

Incluimos fotos del interior de *Village Underground* para que se tenga una noción más clara del lugar:



BIBLIOGRAFÍA

REFERENCIAS

AAKER, D. Construir marcas poderosas. Ediciones Gestión 2000 S.A. Madrid. 1996.

AGNESE, H. A., *Música Folklórica Argentina*. El Sur del Sur. Recuperado de:
<http://surdelsur.com/es/musica-folklorica-argentina/>

ALAMOS, F. *Maltrato infantil en la familia: tratamiento y prevención*. Memoria para optar al Título de Psicólogo, Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile. 1992

ALTURRIA, L., BOCCO, A., GUDIÑO, J. y SALVARREDI, G. Trama Vitivinícola: Reconfiguración de actores y transformaciones estructurales. En IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios Y Agroindustriales. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. 2005.

AZPIAZU, D. y BASUALDO, E. *El complejo vitivinícola argentino en los noventa: potencialidades y restricciones*. En publicación: El Complejo Vitivinícola Argentino en los Noventa: Potencialidades y Restricciones. FLACSO, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Argentina. 2001. Recuperado de:
http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/flacso/no11%20_ComplejoVitivinicolaArgentino_20.pdf

BARTHES, R. *La aventura semiológica*. Paidós. Barcelona. 1993

BELLO ANTELO, D. *La segmentación de mercados en el Sistema financiero español*. Tesis para la obtención de título de Master en Banca y Finanzas, Universidade da Coruña, La Coruña, España. 2012

BIANCHI, E. C. *Segmentación del mercado de adultos mayores desde la Perspectiva de los modelos híbridos: sociodemográficos y psicográficos*. Tesis para la obtención del título de Doctorado en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. 2012

- BLÁZQUEZ, S. *Análisis de la competitividad de los vinos finos argentinos*. Tesis de Maestría. Universidad de Belgrano. Buenos Aires. 2001
- BOUDREAUX, C. y PALMER, S. “A charming little Cabernet. Effects of wine label design on purchase intent and brand personality”. *International Journal of Wine Business Research*. 2007. Vol. 19. Pág. 170-186
- BOURDIEU, P. *La distinción. Criterios y bases sociales del gusto*. Taurus. Madrid. 1988
- BRAIDOT, N. *Marketing Total*. Macchi. Buenos Aires. 1997
- CAPRIOTTI PERI, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. Santiago de Chile. Andros Impresores. Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- CASTRO MONGE, E. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista Académica Universidad de Costa Rica: Ciencias Económicas* 28-No 1. 2010. Recuperado de: <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7073/6758>
- CHOLETTE, S. y CASTALDI, R. *Analyzing the US retail wine market using Price and consumer segmentation models (refereed)*. San Francisco State University. Recuperado de: <http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2010/05/AnalyzingUSRetail.pdf>
- COSTA, J. *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Paidós. Barcelona. 2004.
- CUMSILLE, P. *Family adaptability, family cohesion, social support, and adolescent depression: Analysis of a sample of families attending an outpatient clinic*. Tesis de Magister, University of Maryland, College Park, Maryland, Washington, DC, Estados Unidos. 1992
- DERRIDA, Jacques, *La escritura y la diferencia*, Antrhopos, Barcelona, 1989
- GARNICA, A. Brand Equity: una revisión bibliográfica. *Boletín Amai: datos, tendencias y diagnósticos*. Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública. Año 4, numero 12. Abril 1997.

GENNARI, A., ESTRELLA ORREGO, J. y SANTONI, L. *Regulaciones públicas y funcionamiento de la cadena vitivinícola argentina: aprendizajes para el futuro*.

Departamento de Economía, Política y Gestión Rural. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza, Argentina. 2013. Recuperado de: http://www.observatoriova.com/wp-content/uploads/2014/03/Regulaciones_Gennari_Estrella_Santoni.pdf

GONZÁLEZ MENICHELLI, Guadalupe. *Dime cómo te relacionas con tus consumos y te diré quién eres: una aproximación metodológica para el análisis y la construcción de perfiles psicográficos de consumidores*. Tesina de grado. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. 2008.

HOMS QUIROGA, R. *La era de las marcas depredadoras*. Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores. México. 2004

JIMÉNEZ, G. F. *Introducción al Psicodiagnóstico de Rorschach y láminas proyectivas*. Salamanca: Amarú Ediciones. 1990

KLEIN, N. *No logo*. Picador. New York. 2002

KOTLER, P. *El marketing según Kotler. Cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Buenos Aires. Paidós. 1999.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. *Fundamentos de marketing*. Sexta edición. Prentice Hall. México. 2003.

KOTLER, P. *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice Hall. Madrid. 1995.

LAMBIN, J. *Marketing estratégico*. Tercera edición. McGraw-Hill. Madrid. 1993

LLOPIS SANCHO, E. *Branding & Pyme: un modelo de creación de marca para pymes y emprendedores*. 2011. Recuperado de: <http://www.bubok.es/libros/207168/BRANDING-amp-PYME-Un-modelo-de-creacion-de-marcapara-pymes-y-emprendedores>

LAUTERBORN, R. “New Marketing Litany: 4 P’s Passé; C-Words Take Over” en *Advertising Age*. 1990

LEÓN ROMERO, C. *El neuromarketing: la llave de la caja de Pandora*. Trabajo de grado. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá. Agosto de 2010. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2003/1015400442-2010.pdf;jsessionid=FB67FC3AAE7553DD00882CFB6D10C754?sequence=1>

LEVINSON, J.C. y SAVAGE, S. *Marketing de Guerrilla. Los secretos para obtener grandes ganancias en sus pequeñas y medianas empresas*. Morgan James The Entrepreneurial Publisher. 2009

LIGHT, R. y HEENAN, S. *Controlling Supply: The Concept of 'Need' in Liquor Licensing*. University of the West of England, Bristol. 1999. Pág. 16. Recuperado de: http://alcoholresearchuk.org/downloads/finalReports/AERC_FinalReport_0002.pdf

LUQUE MARTÍNEZ, T. *Investigación de Marketing*, Ariel Economía, Barcelona. 1997

MANZUOLI, J. *Mix de marketing ampliado*. Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales N° 14. Facultad de Ciencias Económicas, UCA. Buenos Aires. Septiembre de 2015. Recuperado de: http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo103/files/Doc_de_Trabajo_N--14._Manzuoli.pdf

MASLOW, A.H. *Motivación y Personalidad*. Sagitario. Barcelona 1963

MC CARTHY, J. *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. 1960

MEMBRADO MARTÍNEZ, J. *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Un sencillo enfoque integrado para las PYMES (con sentido común)*. Ediciones Díaz de Santos. España. 2007

MICHMAN, R. D., MAZZE, E. M. *The affluent consumer: marketing and selling the luxury lifestyle*. Westport, CT, Estados Unidos: Praeger Publishers. 2006

ONTIVEROS, D. (Et. Al). “La comunicación de las marcas” en *La comunicación de las marcas, Branding*. DIRCOM. Buenos Aires. 2013

PETERLE CARAM, M. *Plan de Marketing: Lanzamiento de Marca de Vinos Orgánicos*, Trabajo de Investigación. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Cuyo.

Mendoza. 2013. Recuperado de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5717/tesis-cs-ec-peterle-caram.pdf

PIÑA, C. “Conceptos iniciales de la mercadotecnia” en *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206042/unidad_uno/Marketing.pdf

PORRAS, R. E. y FEMENIA, J. H., *Narraciones, Cuentos y Personajes Riojanos*. Cabañas Valle San Miguel. Scribid. Recuperado de: <https://www.scribd.com/doc/134550692/Narraciones-Personajes-y-Leyendas-Riojanas>

PORTER, M. “Análisis Estructural de los Sectores Industriales” en *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid. Pirámide. 2009.

PRIETO CUERDO, A. I. *La influencia de la dirección general en la estrategia de exportaciones de la empresa: el papel de las características demográficas, psicológicas y organizacionales*. Tesis Doctoral. Universidad de Salamanca. Salamanca. 2011. Recuperado de: http://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/115638/1/DAEE_Prieto_Cuerdo_A.I._La_influencia.pdf

RIES, A. y TROUT, J. “Introducción” y “¿En qué consiste el posicionamiento?” en *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill. Madrid. 2002

RIES, A. y TROUT, J. *Marketing de guerra*. McGraw-Hill. Madrid. 1990

RITCHIE, C. *Identifying the UK Wine Consumer*. Tesis para la obtención del título de Doctorado en Filosofía, The Welsh School of Hospitality, Tourism and Leisure Management, University of Wales Institute, Cardiff, Reino Unido. 2006

RIVIEZZO, A., DE NISCO, A. y GAROFANO, A. *Understanding wine purchase and consumption behaviour: a market segmentation proposal*, 6th AWBR International conference 9-10 June 2011. Bordeaux Management School, Francia. 2011. Recuperado de: <http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2011/09/37-AWBR2011-Riviezzo-De-Nisco-Garofano.pdf>

SANTESMASES MESTRE, M., SÁNCHEZ DE DUSSO, F. y KOSIAK DE GESUALDO, G. *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Madrid. Pirámide. 2004

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. *El plan estratégico en la práctica*. 3ra Edición. ESIC Business & Marketing School. Madrid. 2012

SÁNCHEZ BAYONA, E. Ruido y modelos de conducta. La Revista del IVC. Año 1, número 3. Mayo 2011. Recuperado de: <http://www.ivc.org.ar/files/revistaivc3.pdf>

SARDEGNA, M: *Manual de Creatividad Publicitaria*. Editorial La Ley. Buenos Aires. 2003.

SMITH, W. "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies" en *Marketing Management*. 1995. Recuperado de: <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/documents/9602131166.pdf>

TEMPORAL, P., LEE, KC. *Branding de alta tecnología*. Editorial McGraw Hill-Interamericana Editores. México. 2003

THOMPSON, A. y STRIKLAND, K.F.C. Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. MacGraw-Hill Interamericana. México. 1998

TYBOUT, A. y STERNTHAL, B. *Kellogg on branding*. The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management. Edited by Alice Tybout and Tim Calkins, John Wiley and Sons. 2005

UNDURRAGA, C., MAUREIRA, F., SANTIBAÑEZ, E. y ZULETA, J. *Investigación en educación popular*. Santiago: CIDE. 1990

VAN DER WEIJ CAÑIGUERAL, M. *Análisis, tendencia e innovación del mercado del vino en España*, Trabajo final de la carrera. Facultad de Administración y Dirección de Empresas, Universitat Politècnica de Valencia. Valencia. Septiembre 2013. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/34752/Trabajo%20Magda%20van%20der%20Weij%20Ca%C3%B1igueral.pdf?sequence=1>

VENEGAS, P. *Conflits socio-cognitifs et changement de représentations en formation d'adultes: une étude de cas*. Tesis de Doctorado para la obtención del título de Doctor en Psicología, Faculté de Psychologie et des Sciences de l' Education, Université Catholique de Louvain, Louvain, Francia. 1993

WILENSKY, A. “Mercados” en *Marketing estratégico*. Ed. Norma. Buenos Aires. 1991

WILENSKY, A. “Lógica de marcas” en *La promesa de la marca*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 2003.

WRIGHT, M. R. *Psychographic Characteristics of the Millennial Generation: Developing a Market Segmentation for Use in the Wine Industry*. Tesis para la obtención del título en Master en Ciencias, University of Oregon, Oregon, Estados Unidos. 2006

YUSTAS, Y. y REQUENA, M. *Marcas de la Distribución. Denominación y definición para una comunicación más precisa*. Madrid. 2010

ZALAZAR, M. *Cumple 70 años el gigante de La Rioja*. areadelvino.com. 12 de Agosto de 2010. Recuperado de: <http://www.areadelvino.com/articulo.php?num=21127>

ZIKMUND, W. y D’AMICO, M. *Marketing*. Tercera Edición. John Wiley&Sons. Nueva York. 1989

ARTÍCULOS

ADRADA OLÍAS DE LIMA, V. ¿Qué significa que un vino tenga cuerpo? 06 de octubre de 2014. Catadelvino.com. Recuperado de: <http://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/que-significa-que-un-vino-tenga-cuerpo>

A guide to wine law. Food StandardsAgency.Gov.UK. Recuperado de: <https://www.food.gov.uk/business-industry/winestandards/lawguide>

Aimé Pouget. Apicultura Wikia. Recuperado de: http://apicultura.wikia.com/wiki/Michel_Aim%C3%A9_Pouget

Alcohol Content in wine and other drinks (Infographic). 23 de Diciembre de 2013. WineFolly.com. Recuperado de: <http://winefolly.com/tutorial/alcohol-content-in-wine/>

Argentina: terroir único, tradición y libertad para innovar. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Recuperado de <http://www.cancilleria.gob.ar/userfiles/industria-vitivinicola.pdf>

Argentina: how Premium sales are pushing sales. 15 de marzo de 2013. Harpers.co.uk. Recuperado de: <http://www.harpers.co.uk/wine/americas-wine-news/argentina-how-premium-sales-are-pushing-sales/344177.article>

Argentina: un lugar de privilegio en el mapa mundial del vino. 08 de octubre de 2013. Keo Mag. Recuperado de <http://www.keomag.com/noticia/argentina-un-lugar-de-privilegio-en-el-mapa-mundial-del-vino-3792.aspx>

Arniston Bay continues the strong performance in UK wine market. 2009. Recuperado de: <http://blog.arniston-bay.com/index.php/2009/09/arniston-bay-continues-the-strong-performance-in-uk-wine-market/>

Atherton, S. *Britain's best beer festivals.* 03 de Septiembre de 2015. TheTelegraph.co.uk. Recuperado de: <http://www.telegraph.co.uk/food-and-drink/beer/britains-best-beer-festivals/>

Balance positivo para las exportaciones argentinas durante el primer cuatrimestre de 2015. Observatorio Vitivinícola Argentino. 29 de mayo de 2015. Recuperado de: <http://observatoriova.com/2015/05/balance-positivo-para-las-exportaciones-argentinas-durante-el-primer-cuatrimestre-de-2015/>

Beerpol4040. Technical Guide: what is beer and how is it made? HM Revenue & Customs. Disponible en: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.hmrc.gov.uk/manuals/beerpolmanual/beerpol4040.htm>

Beer Types and Styles. The Beer Store. 2015. Recuperado de: <http://www.thebeerstore.ca/beer-101/beer-types>

Bodega Trivento taclea fuerte en UK. 08 de septiembre de 2014. Vinos y Buen Vivir. Recuperado de <http://vinosybuenvivir.com.ar/actualidad/bodega-trivento-taclea-fuerte-en-uk.html>

BOGGIS, C. *Make room for the fruit cider Boom*. 27 de junio de 2014. Off-LicenceNews.co.uk. Recuperado de:
http://offlicencenews.co.uk/news/fullstory.php/aid/14295/Make_room_for_the_fruit_cider_boom.html

Britain is turning into a nation of wine-drinkers with record number choosing it over beer. 31 de enero de 2015. Daily Mail Online. Recuperado de:
<http://www.dailymail.co.uk/news/article-2933975/Britain-turning-nation-wine-drinkers-record-number-choosing-beer.html>

California Wine: why the independents rule. 15 de febrero de 2014. The Guardian. Recuperado de: <http://www.theguardian.com/lifeandstyle/2014/feb/15/california-wine-david-williams>

California wine guide: the best vineyards and tours. 14 de abril de 2015. The Telegraph. Recuperado de:
<http://www.telegraph.co.uk/travel/destinations/northamerica/usa/11525865/California-wine-guide-the-best-vineyards-and-tours.html>

Campaign for Real Ale. Frequently Asked Questions. 2014. Recuperado de:
<http://www.camra.org.uk/faq>

Catena Zapata, Norton y Trivento son las marcas de vino argentino que más éxito tienen en el mundo. 08 de septiembre de 2011. Gastronomiconet.com/infobae. Recuperado de:
<http://www.gastronomiconet.com/noticias-generales/gastronomia/3736-catena-zapata-norton-y-trivento-son-las-marcas-de-vino-argentino-que-mas-exito-tienen-en-el-mundo>

Cider Types around UK. Real-cider.co.uk. Recuperado de: <http://www.real-cider.co.uk/cider-types-uk/>

Código Internacional de Prácticas Enológicas. Organización Internacional de la Viña y el Vino. Recuperado de <http://www.oiv.int/oiv/info/esdefinitionproduit>

Cómo posicionar a un vino en mercados extranjeros. 11 de abril de 2009. Losandes.com.ar. Recuperado de: <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2009/4/11/fincas-417642.asp>

Conoce el vino de EEUU-California. Lavinoteca.info. Recuperado de:
<https://lavinoteca.info/eeuu-california>

Datos relevantes de la vitivinicultura argentina. Vino Argentino Bebida Nacional.
Recuperado de <http://www.vinoargentinobebidanacional.com/vitargentina/>

Decreto Nro 1800, el antecedente que dio pie a la actual Ley. Vino Argentino Bebida Nacional. Recuperado de http://www.vinoargentinobebidanacional.com/ley_notas/

Definición de Cerveza y distintos tipos según el Código Alimentario Argentino (Art. 1080 – Res. 2142, 5.9.83). Capítulo XIII – Bebidas Fermentadas. 2015. Recuperado de:
<http://www.cerveceroscaseros.com.ar/infcerveza.htm>

De Estilo Británico. Club de las Grandes Cervezas del Mundo. 2014. Recuperado de:
<http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/de-estilo-britanico-2>

DUTHILLEUL, B. *Retail Marketing: ¿qué es?* Recuperado el 6 de noviembre de 2010 de:
<http://www.scribd.com/doc/5556435/8-Retail-marketing-que-es>

El ABC de la economía. Recuperado de: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/nicho-de-mercado.aspx>

El peso del vino Argentino. 01 de junio de 2012. Un buen vino. Recuperado de
<http://www.unbuenvino.com.ar/post/53/el-peso-del-vino-argentino/>

El Reino Unido prefiere los vinos chilenos a los vinos españoles. 25 de marzo de 2008. Gastronomía & Cia. Recuperado de: <http://www.gastronomiaycia.com/2008/03/25/el-reino-unido-prefiere-los-vinos-chilenos-a-los-vinos-espanoles/>

El vino y el mate argentinos, declarados por Ley "bebida nacional" e "infusión nacional". 02 de agosto de 2013. Diario La Nación. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1606792-el-vino-y-el-mate-argentinos-declarados-por-ley-bebida-nacional-e-infusion-nacional>

Estudio de Mercado para la Comercialización de Vino bajo Comercio Justo en Europa, Promoción de Sistemas Productivos Sustentables a Través de Mercados de Comercio Justo. Fundación Fortalecer. 2011. Recuperado de: <http://www.fortalecer.com.ar/wp-content/uploads/2011/11/Estudio-de-mercado-CJ-de-vinos-en-Uni%C3%B3n-Europea.pdf>

European Cider Trends 2014, AICV. The European Cider & Fruit Wine Association. 2014.
Recuperado de: <http://aicv.org/file.handler?f=CiderTrends2014.pdf>

European Cider Trends 2015, AICV. The European Cider & Fruit Wine Association. 2015.
Recuperado de: <http://aicv.org/file.handler?f=CiderTrends2015.pdf>

Exportaciones vitivinícolas de Argentina, Enero-Marzo 2013. Wines of Argentina

Facts and figures about the South African wine industry. Wines of South Africa. 2015.
Recuperado de: <http://www.winesofsa.co.uk/facts/>

HIDALGO, J. *Las nuevas formas de consumir vinos en el restaurante*. 25 de septiembre de 2014. Planetajoy.com.ar. Recuperado de:
<http://www.planetajoy.com/?Las+nuevas+formas+de+consumir+vinos+en+el+restaurante&page=ampliada&id=7093>

HISCOTT, G. *Beer price hike fears after brewing giants merge in £70BILLION mega deal*. 13 de Octubre de 2015. Mirror.co.uk. Recuperado de: <http://www.mirror.co.uk/news/uk-news/beer-price-hike-fears-after-6628093>

Historia de la Vid y el Vino. Desde los orígenes hasta nuestros días. Fondo Vitivinícola Argentino. Recuperado de:
http://www.fondovitivinicola.com.ar/upload_file/266e319c3a57b00b940e76dfc961f2e2.pdf

Ley 25.849, *Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR)*, Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 04 de Diciembre de 2003. Recuperado de:
http://www.revistarap.com.ar/Derecho/administrativo/organismos_del_estado/ley_25849_corporacion_vitivinia.html

Ley 26.870, *Vino Argentino como Bebida Nacional*, Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, 03 de julio de 2013. Recuperado de:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/10321806/null>

La industria vitivinícola argentina pierde mercados por falta de competitividad. 31 de marzo de 2014. Apertura.com. Recuperado de: <http://www.apertura.com/negocios/La-industria-vitivinicola-argentina-pierde-mercados-por-falta-de-competitividad-20140331-0005.html>

Los subsidios europeos al vino y sus efectos para la Argentina. Revista Argentina de Economía Internacional, Número 2. Pág. 95. 2013

Los vinos argentinos ocupan el décimo puesto en el Reino Unido y amplían su market share. 22 de abril de 2015. Iprofesional.com. Recuperado de:
http://www.iprofesional.com/notas/210417-Los-vinos-argentinos-ocupan-el-decimo-puesto-en-el-Reino-Unido-y-amplan-su-market-share?page_y=2100

Market Overview: UK Wine and Spirits 2013. Recuperado de:
<http://www.winesofgermany.co.uk/pdf/Market-Overview-Report-2013.pdf>

Market Overview: UK Wine and Spirits 2014. Recuperado de <http://wsta.co.uk/publications-useful-documents/71-wsta-market-overview-2014/file>

Market Overview: UK Wine and Spirits 2015. Recuperado de:
<http://www.wsta.co.uk/publications-useful-documents/96-wsta-market-overview-2015/file>

Market Segmentation In The Wine Industry Marketing Essay, UKEssays. Recuperado de:
<http://www.ukessays.com/essays/marketing/market-segmentation-in-the-wine-industry-marketing-essay.php>

Market Share of leading cider brands worldwide in 2014. Statista.com. Recuperado de:
<http://www.statista.com/statistics/429060/cider-brands-global-market-share/>

Mientras más caro el vino, mayor es la sensación de placer. 17 de febrero de 2008. Losandes.com.ar. Recuperado de: <http://archivo.losandes.com.ar/notas/2008/2/17/economico-257259.asp>

MOCIULSKY, M. Tendencias en retail. Paradigma centrado en la experiencia del cliente. Revista: *Los nuevos viejos*, número 01104, 90-94. 2010

MORA, J. *¿Qué son los taninos del vino?* 19 de abril de 2013. Enoarquia.com. Recuperado de: <http://www.enoarquia.com/que-son-los-taninos-del-vino/>

Nuevo mundo versus viejo mundo de los vinos. 08 de mayo de 2013. Republica.com de las ideas. Recuperado de http://www.republica.com/2013/05/09/nuevo-mundo-versus-viejo-mundo-de-los-vinos_648669/

Peñaflor y Fecovita, entre los 15 grupos que más vendieron en 2013. 02 de julio de 2014. ArgentineWines.com. Recuperado de: <http://argentinewines.com/tag/penaflor/>

PERKINS, C. *Alcoholic Drinks: Wine trends and innovations.* 27 de Mayo de 2014. Bighospitality.co.uk. Recuperado de: <http://www.bighospitality.co.uk/Features/Alcoholic-drinks/Alcoholic-drinks-Wine-trends-and-innovations>

POLLY, J. A. *Surfing the Internet: An introduction*, (2ª Ed.). 1992. Disponible en: Gopher: vega.lib.ncsu.edu, Directory: library/reference/guides, File: Surfing.txt.

Porter y Stout. Club de las Grandes Cervezas del Mundo. 2015. Disponible en: <http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/porter-y-stout>

Raise a glass to supermarkets own-label wines. 29 de enero de 2013. *The Telegraph*. Recuperado de <http://www.telegraph.co.uk/foodanddrink/wine/9824585/Raise-a-glass-to-supermarkets-own-label-wines.html>

RASTEGAR, N. *The Great Cider Heist.* 01 de Octubre de 2014. WineIntelligence.com. Recuperado de: <http://www.wineintelligence.com/the-great-cider-heist/>

RAO, S. *El vino inglés no quiere ser ya un puro chiste.* 26 de junio de 2002. Elmundovino.com. Recuperado de: http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/noticia.html?vi_seccion=2&vs_fecha=200206&vs_noticia=1025119556

Rise of the supermarket own-brand. 04 de febrero de 2013. TheGuardian.com. Recuperado de <http://www.theguardian.com/lifeandstyle/wordofmouth/2013/feb/04/rise-of-the-own-brand>

Reseña Histórica del Liceo Agrícola y Enológico (LAE) Domingo Faustino Sarmiento. Breve cronología histórica. Recuperado de: <http://www.lae.uncu.edu.ar/paginas/index/resena-historica-del-colegio>

Seleccionado Albiceleste: los 100 vinos argentinos que más éxito tienen en el mundo. 25 de septiembre de 2013. Iprofesional.com. Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/170501-Seleccionado-albiceleste-estos-son-los-100-vinos-argentinos-que-ms-xito-tienen-en-el-mundo>

SIMUNOVIC ESTAY, Y. *Manual de bebidas alcohólicas y vinagres*. Colección de manuales jurídicos. Ministerio de Agricultura. Chile. Recuperado de:

http://www.sag.cl/sites/default/files/MANUAL_BEBIDAS_ALCOHOLICAS.pdf

SPREY, J. Current theorizing on the family: An appraisal. *Journal of Marriage and the Family*, 50, 875-890. 1988

The Beer Story, Facts on Tap. British Beer Pub Association. 2015. Recuperado de:

<http://www.beerandpub.com/thebeerstory>

The Rise and Rise of Craft Beer. Shortlist.com. 2015. Recuperado de:

<http://www.shortlist.com/food-drink/the-rise-and-rise-of-craft-beer>

Tipos de Cerveza. Club de las Grandes Cervezas del Mundo. 2015. Disponible en:

<http://www.cervezasdelmundo.com/pages/index/tipos-de-cerveza>

Top Five Largest Beer Brewing Companies in the World. 03 de Septiembre de 2014.

TheRichest.com. Recuperado de: [http://www.therichest.com/expensive-](http://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/top-five-largest-beer-brewing-companies-in-the-world/?view=all)

[lifestyle/entertainment/top-five-largest-beer-brewing-companies-in-the-world/?view=all](http://www.therichest.com/expensive-lifestyle/entertainment/top-five-largest-beer-brewing-companies-in-the-world/?view=all)

Types of Cider. Real-cider.co.uk. Recuperado de: <http://www.real-cider.co.uk/types-of-cider/>

Vino Británico: cada vez mejor. 26 de febrero de 2006. El mundo vino. Recuperado de

http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/noticia.html?vi_seccion=6&vs_fecha=200602&vs_noticia=1140974818

Vino chileno en Londres: el nuevo placer de los ingleses. Julio de 2009. Revista NOS.

Recuperado de: <http://www.revistanos.cl/2009/07/vino-chileno-en-londres-el-nuevo-placer-de-los-ingleses/>

Vino chileno se convierte en el cabernet sauvignon más vendido del Reino Unido. 04 de abril de 2015. Emol.com. Recuperado de:

<http://www.emol.com/noticias/economia/2015/04/02/711016/casillero-del-diablo-se-convierte-en-el-cabernet-sauvignon-mas-vendido-del-reino-unido.html>

What percentage of the UK beer market will ABInbev-SABMiller control? 14 de Octubre de 2015. Stonch.co.uk. Recuperado de: <http://www.stonch.co.uk/2015/10/what-of-uk-beer-market-will-abinbev.html>

Wine beats beer as UK's Drink of choice. 02 de Febrero de 2015. The Drinks Business. Recuperado de: <http://www.thedrinksbusiness.com/2015/02/wine-beats-beer-as-uks-drink-of-choice/>

Wine in the United Kingdom. Informe sobre el Mercado del vino en Gran Bretaña. Junio de 2014. Recuperado de: <http://www.euromonitor.com/wine-in-the-united-kingdom/report>

WSTA Market Overview, London Wine Fair 2015 Edition. Wine and Spirit Trade Association. Inglaterra. Recuperado de: <http://www.wsta.co.uk/images/Research/Market-Reports/LWFOverview2015.pdf>

¿Qué es una Cooperativa?, Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social, Ministerio de Desarrollo Social. Recuperado de: http://www.inaes.gob.ar/?page_id=696

10 of the Best wines in South Africa. 11 de noviembre de 2009. The Telegraph. Recuperado de: <http://www.telegraph.co.uk/foodanddrink/wine/6539748/10-of-the-best-South-African-wines.html>

PÁGINAS WEB

Alamos Wines: <http://www.alamoswines.com/>

Arniston-Bay: <http://blog.arniston-bay.com/>

Banrock Station Australia: <http://www.banrockstation.com.au/>

Bodega Norton: <http://www.norton.com.ar/>

Bodega Trivento: <http://www.trivento.com/>

Bodega Santa Ana: <http://www.bodegas-santa-ana.com.ar/>

Casillero del Diablo: <http://www.casillerodeldiablo.com/>

Didi Cochia: <http://www.didicochia.com/>

E&J Gallo: <http://www.gallofamily.co.uk/wines/>

Finca Las Moras: <http://www.fincalasmoras.com.ar/>

Gacho Restaurants: <http://www.gachorestaurants.co.uk/>

Hardys Wines: <http://hardyswines.com/>

Kumala Wines: <https://www.kumala.com/wines>

London Wine Fair: <http://www.londonwinefair.com/>

London Wine Week: <https://drinkup.london/wineweek/>

Mark & Spencer: <http://www.marksandspencer.com/>

Parques Nacionales: <http://www.parquesnacionales.gob.ar/>

Provincia de La Rioja: <http://www.turismolarioja.gov.ar/>

Sainsbury's: <http://www.sainsburys.co.uk/>

Tesco: <http://www.tesco.com/>

Vinería Armit wines: <http://www.armitwines.co.uk/>

Vinería Berry Bross & Rudd: <http://www.bbr.com/>

Vinería Bottle Apostle: <http://www.bottleapostle.com/>

Vinería Gerrys: <http://gerrys.uk.com/>

Vinería Hedonism: <https://hedonism.co.uk/>

Vinería Majestic Wine: <https://www.majestic.co.uk/>

Vinería The Sampler: <http://www.thesampler.co.uk/>

Trapiche: <http://trapiche.com.ar/comin/ar>

Wines of Argentina: <http://www.winesofargentina.org/>

Village Underground London: <http://www.villageunderground.co.uk/>

Wolf Blass: <https://www.wolfblass.com/>