

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercialización

TITULO DEL TRABAJO DE CAMPO

Introducción y Desarrollo de marca de Vinos Finos en canal Supermercados.

Alumno: Massari Lucas email: massari.lucas@yahoo.com.ar
Domicilio: C. Pellegrini 963–Junín Buenos Aires
Teléfono: 0236-154697555
Tutor de contenidos: Mg. Lic. Oscar Telmo Navós
Tutor Metodológico: Prof. Ps. Laura M. Berizzo

DICIEMBRE 2014

ÍNDICE

	Página
Introducción.....	4
Contexto de estudio . Descripción de la organización.....	5
Principios y valores.....	12
Factores críticos internos y externos.....	13
Análisis FODA de la marca “Bodega Estancia Mendoza”.....	14
Planteamiento del problema	19
Situación actual.....	20
Fundamentación del tema.....	21
Objetivos del trabajo de campo.....	21
Temas involucrados en el análisis de la empresa.....	22
Metodología.....	22
Marco de Referencia	23
Cadena de Valor de Bodega Estancia Mendoza.....	25
Análisis de Variables.....	26
Análisis de precios y competidores del sector.....	29
Canales comerciales.....	32
Propuesta	36
Conclusiones	38
Bibliografía	40

Índice de Tablas

<u>Tabla 1:</u> Cooperativas de FeCoVitA. Coop. Ltda.....	8
<u>Tabla 2:</u> FODA Bodega Estancia Mendoza.....	14
<u>Tabla 3:</u> Participación de Mercado de Estancia Mendoza.....	26
<u>Tabla 4:</u> Evolución de ventas en litro.....	27
<u>Tabla 5:</u> Variación anual de los volúmenes de venta.....	29
<u>Tabla 6:</u> Variación primer semestre 2014 vs 2013.....	29
<u>Tabla 7:</u> Segmento de precios.....	30
<u>Tabla 8:</u> Análisis de precios, segmento medio.....	31
<u>Tabla 9:</u> Análisis de precios, segmento medio alto.....	31
<u>Tabla 10:</u> Análisis de precios, segmento alto, superior y total Premium.....	32
<u>Tabla 11:</u> Share de ventas en litro en La Anónima.....	34
<u>Tabla 12:</u> Matriz de Ansoff, expansión producto-mercado.....	34

Índice de Gráficos

<u>Gráfico 1:</u> Cadena de Valor Bodega Estancia Mendoza.....	25
<u>Gráfico 2:</u> Ventas por canal y segmento de precios.....	33

INTRODUCCIÓN

En el siguiente trabajo de campo, mostraremos cómo una empresa orientada a la comercialización de vinos comunes como lo es FeCoVitA. Coop. Ltda (Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas) con marcas de renombre, para hacer mención “Vino Toro” y “Toro Viejo”, decide ampliar su estructura y atender un mercado como lo es el de vinos finos, para lo cual se crea a partir del año 2004 la marca “Bodega Estancia Mendoza”.

En este caso, nos centraremos en el estudio del canal supermercados, más precisamente en la cadena S.A.I.E.P Sociedad Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia (La Anónima). Vale aclarar que esta cadena es atendida por FeCoVitA. Coop. Ltda, Sucursal Junín.

Mediremos volúmenes pasados y presentes y el desempeño de la marca “Bodega Estancia Mendoza” y las estrategias a seguir por la empresa para mejorar el desarrollo dentro del canal.

CONTEXTO DE ESTUDIO

Descripción de la Organización¹

La Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FeCoVitA), es una cooperativa de segundo grado que asocia a 29 cooperativas, integradas por más de 5000 productores y elaboradores vitivinícolas.

Estos pequeños productores se asociaron en cooperativas para crear sinergias en la elaboración de vino y en la colocación de su producción en el mercado.

Con la conformación de FeCoVitA y la posterior adquisición de la unidad de fraccionamiento y comercialización de Bodegas y Viñedos Giol, logran participar en el mercado nacional e internacional con su producción entre los líderes del sector.

Con la integración lograda los productores de la empresa reciben una mejor información sobre los tipos de vino requeridos por el mercado e invierten en la mejora de la composición varietal de los viñedos en base de las necesidades del mercado.

Compran maquinaria, mejoran las prácticas agrícolas y métodos de trabajo a fin de adaptar sus producciones a los requerimientos de FeCoVitA.

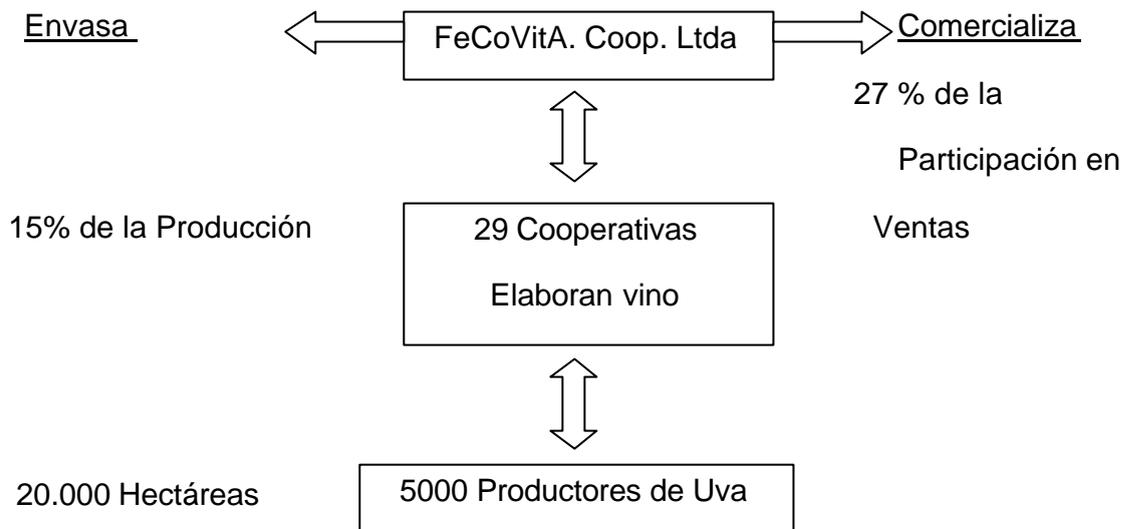
A su vez las cooperativas asociadas realizan continuamente inversiones muy importantes en tecnología de punta a fin de lograr cada día un vino de mejor calidad.

FeCoVitA traslada a sus asociados un mayor precio que el mercado por los vinos producidos por las cooperativas de primer nivel, producto de una comercialización exitosa de sus vinos, producto de la conjunción de una excelente

¹ Extraído del sitio web de FeCoVitA. Coop. Fuente: <http://fecovita.com/>

calidad, fidelización de los canales de comercialización, esfuerzos permanentes del personal de la empresa y marcas de reconocido prestigio.

Encadenamiento horizontal y vertical en vitivinicultura dentro de FeCoVitA



Centros de fraccionamiento

Dentro de la provincia de Mendoza FeCoVitA cuenta con la Planta General Gutiérrez.

Esta fracciona 16 (dieciséis) millones de litros mensuales y a su vez cuenta con 4 (cuatro) maquinas fraccionadores de tetra brik y 5 (cinco) de botellas.

Bodegas satélites:

- Los Helechos
- San Gerónimo
- Fray Luis Beltrán

Dentro de la provincia de San Juan, se procesan aproximadamente 20 (veinte) millones de kilos de uva mensuales.

Se fraccionan 4 (cuatro) millones de litros mensuales.

Cuenta con dos máquinas fraccionadoras de tetra brik y una de botellas.

Centros regionales

Con fines organizativos se agrupa en cinco (5) centros regionales:

- Norte
- Este
- General Alvear
- San Rafael
- Valle de Uco

Esta organización permite tipificar los productos comercializados por FeCoVitA, respetando las características regionales de las zonas enológicas, y posibilita que un producto noble como el vino llegue directamente del productor al consumidor, con características de aroma y sabor inalterables a través del tiempo.

Cooperativas

Como mencionamos anteriormente FeCoVitA cuenta con 29 cooperativas, integradas por más de 5000 productores y elaboradores de vino.

Estas cooperativas son:

Tabla 1: Cooperativas de FeCoVitA. Coop. Ltda

· Agrícola Real del Padre	· Vista Flores	· Ingeniero Giagnoni
· Norte Mendocino	· Algarrobo Bonito	· Norte Lavallino
· Productores de Junín	· El Libertador	· Goudge
· Agrícola Beltrán	· Las Trincheras	· Maipú
· El Cerrito	· La Dormida	· Tres de Mayo
· Rama Caída	· Altas Cumbres	· Brindis
· El Poniente	· Sierra Pintada	· Colonia California
· Tres Porteñas	· Moluches	· San Carlos Sud
· Nueva California	· De Mendoza	· Pámpanos Mendocinos
· Del Algarrobal	· Tulumaya	

Fuente: <http://fecovita.com/cooperativas.html>

Sucursales de FeCoVitA

Fecovita cuenta con trece sucursales distribuidas a lo largo y ancho del país, esto permite una mejor distribución de sus productos, disminución en los tiempos de entrega a los canales y llegada al consumidor final.

Las mismas son:

1- Casa Matriz

Carril de Gómez N°265-Maipú (Mendoza)

2- Sucursal Zona Cuyo

Provincia de Mendoza, San Luis, San Juan, La Rioja, Neuquén, Oeste Río Negro.

Carril Gómez N° 265-Maipú (Mendoza)

3- Sucursal Capital Federal y Gran Buenos Aires

Av. San Martín 4000-(Buenos Aires)

4- Sucursal Bahía Blanca

Sur Provincia de Buenos Aires, Este Rio Negro, Chubut, Santa Cruz,
Tierra del Fuego.

Lavalle 678-Bahía Blanca (Buenos Aires)

5- Sucursal Rosario

Sur de la Provincia de Santa Fe y Marco Juarez (Córdoba)
Beato Don Luis Orione 902-Rosario (Santa Fe)

6- Sucursal Córdoba

Ibarbaiz 561-Capital (Córdoba)

7- Sucursal Santa Fe

Norte de la Provincia de Santa Fe, Provincia de Entre Ríos
República de Siria 3657-Capital (Santa Fe)

8- Sucursal Mar del Plata

Estado de Israel 1567-Mar del Plata (Buenos Aires)

9- Sucursal Junín

Junín, Centro y Este de la Provincia de Buenos Aires
Rivadavia 574-Junin (Buenos Aires)

10- Sucursal Barranqueras

Provincia de Chaco, Formosa, Corrientes y Misiones
Av. Del Puerto s/n-Barranqueras (Chaco)

11- Sucursal Tucumán

Provincias de Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero

Sarmiento 1215-Capital (Tucumán)

12- Sucursal Salta

Provincias de Salta y Jujuy

20 de Febrero esquina Necochea-Capital (Salta)

13- Sucursal Misiones

Provincias de Chaco, Formosa, Corrientes y Misiones

Cte. Espora y Herrera-Capital (Misiones)

Marcas y productos de FeCoVitA

FeCoVitA se encuentra dividida en cuatro unidades estratégicas:



Toro FeCoVitA Coop. Ltda.

Dentro de esta unidad estratégica la empresa cuenta con las siguientes marcas:

- Vino Toro
- Toro Viejo
- Torito
- Toro Lacrado
- Nativo
- Diamante

Resero FeCoVitA Coop. Ltda.

Marcas:

- Zumuva
- Resero
- Arizu
- Cruz del Sur

Bodega Estancia Mendoza

Marcas:

- Estancia Mendoza
- Canciller
- Dilema

A partir del año 2004 decide ampliar su estructura y atender un mercado que no se encontraba desarrollado como lo es el de vinos finos, con denominación varietal, para lo cual se crea la marca “Bodega Estancia Mendoza S.A.” un establecimiento vitivinícola ubicado en el departamento de Tupungato, en las altas tierras de Mendoza. Esta región conocida como Valle de Uco y reconocida como uno de los mejores terruños vitícolas del mundo, es un lugar privilegiado para el cultivo de viñedos y la elaboración de vinos de alta gama. Ubicado a 1.100 msnm (metros sobre el nivel del mar), cuenta con suelos pedregosos de buen drenaje, donde los cultivos son rústicos por el crudo verano y los nevados inviernos, y reciben el riego de agua mineralizada de deshielo proveniente de la cordillera de Los Andes.

Principios y Valores

Es nuestra filosofía de recursos humanos el proveer a nuestros más de 580 empleados y 5000 productores de los recursos necesarios para su formación, estimulando, motivando y capacitándolos en forma permanente para facilitar sus oportunidades de crecimiento personal y profesional, tanto a nivel individual como dentro de los grupos sociales en los que se encuentran insertos.

Nuestra política de reclutamiento aspira a cubrir cada posición con la persona más indicada para cada puesto, ofreciendo un ambiente de trabajo que reconoce, estimula y promueve la excelencia en el desempeño, el profesionalismo y la eficiencia como motores del crecimiento personal, incorporando a aquellas personas que estén dispuestas a tomar esta filosofía como un desafío en cualquiera de los niveles en los que se integre y que demuestren ansias concretas de formar parte de la familia vitivinícola más grande del país.

Nuestra Visión

Ser la empresa vitivinícola líder de la Argentina, y crecer en proyección internacional, a través del enfoque en nuestros negocios principales y el fortalecimiento de nuestro sistema cooperativo.

Nuestra Misión

Optimizar el valor de los productos entregados por nuestros asociados y maximizar sus beneficios, satisfaciendo las expectativas de los consumidores, gestionando de manera flexible nuestra operación, y promoviendo así el desarrollo de las personas que componen nuestro sistema cooperativo y el de las comunidades en las que actuamos.

En FeCoVita. Coop. Ltda. Entendemos que el logro de nuestra misión está ligado al desarrollo de las personas que la integran: personal, productores, y miembros de las comunidades con las que interactúa, quienes reflejan su esfuerzo en la excelente calidad de nuestros productos, el fortalecimiento de nuestro sistema cooperativo y el crecimiento de la empresa a nivel nacional e internacional.

Visión y Misión de Bodega Estancia Mendoza

Ya mencionados los principios, valores, visión y misión de FeCoVita. Coop. Ltda a continuación describiremos la visión y misión de Bodega Estancia Mendoza, unidad estratégica de FeCoVita. Coop. Ltda la cual es motivo de análisis en el presente trabajo.

Visión Bodega Estancia Mendoza:

Empresa líder en el mercado de vinos de mediana y alta gama, asegurando al asociado la colocación de los varietales al mejor precio del mercado.

Misión Bodega Estancia Mendoza:

Ampliar la línea de varietales y bivarietales para los segmentos relevantes del mercado interno y externo con una excelente relación precio calidad.

Factores críticos internos y externos

El FODA es una técnica propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos en una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivos descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

Análisis FODA de la marca “Bodega Estancia Mendoza”²

Tabla 2: FODA Bodega Estancia Mendoza

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la elaboración de vino - Viñedos y bodegas ubicados en Tupungato - Tecnología de punta en la elaboración de vino - Utilización de la palabra “Mendoza” en la marca - Acceso a los canales de distribución de FeCoVitA - Costos compartidos de infraestructura con FeCoVitA - Costos compartidos en fraccionamiento - Conocimientos en Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del consumo de vinos varietales en el mercado interno - Crecimiento de las exportaciones de vinos varietales - Fortaleza del Malbec - Reconocimiento de Mendoza como una de las grandes capitales del vino
<u>Debilidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Cultura corporativa orientada a vinos genéricos - Escasa presencia en segmento de precio alto - Nula presencia en alta gama - Marca joven 	<ul style="list-style-type: none"> - Desaceleración de la economía Argentina - El consumidor Argentino se inclina por marcas ya establecidas - Crisis financiera internacional - Aumento del control estatal - Conflictos en el exterior por la marca Bodega Estancia Mendoza - Tipo de cambio elevado

Fuente: Elaboración propia

² Técnica propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos en una investigación del Instituto de Investigaciones de Stanford que tenía como objetivos descubrir por que fallaba la planificación corporativa.

Definición de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas:

- Tecnología de punta en la elaboración de vino: esto debe a la constante incorporación de maquinarias de última tecnología que mejoran los procesos de elaboración

- Utilización de la palabra “Mendoza” en la marca: permite identificar al producto con una región que es reconocida como una de las mejores para la elaboración de vinos.

- Acceso a los canales de distribución de FeCoVitA: FeCoVitA concentra el 90 % de sus ventas en el canal distribución, lo que permite una mayor llegada al los puntos de venta.

- Costos compartidos de infraestructura con FeCoVitA: comparte con los demás productos de FeCoVitA las instalaciones de la empresa, ya sea para almacenamiento o fraccionamiento.

- Costos compartidos en fraccionamiento: los productos de Bodega Estancia Mendoza son fraccionados en los centros de fraccionamiento que FeCoVitA cuenta en la provincia de Mendoza y San Juan, esto permite optimizar costos de elaboración.

- Conocimientos en Marketing: FeCoVitA cuenta con un departamento de marketing propio a su vez que cuenta con el asesoramiento constante de empresas tercerizadas encargadas de las acciones publicitarias y desarrollo de marca.

- Experiencia en la elaboración de vino: dada su trayectoria y años siendo la empresa número uno en el mercado de vinos sin denominación varietal, podemos afirmar que FeCoVitA cuenta con las capacidades necesarias para el desarrollo de vinos finos o con denominación varietal.

- Viñedos y bodegas ubicados en Tupungato: Esta región conocida como Valle de Uco y reconocida como uno de los mejores terruños vitícolas del mundo, es un

lugar privilegiado para el cultivo de viñedos y la elaboración de vinos de alta gama. Ubicado a 1.100 msnm (metros sobre el nivel del mar), cuenta con suelos pedregosos de buen drenaje, donde los cultivos son rústicos por el crudo verano y los nevados inviernos, y reciben el riego de agua mineralizada de deshielo proveniente de la cordillera de Los Andes.

Debilidades:

- Cultura corporativa orientada a vinos genéricos: FeCoVitA a lo largo de su historia se caracterizó por ser una empresa orientada a la comercialización de vinos genéricos, sin denominación varietal.

- Escasa presencia en segmento de precio alto: dentro de este segmento Bodega Estancia Mendoza solo cuenta con dos productos, Estancia Mendoza Roble, en sus variedades malbec, cabernet sauvignon y sauvignon blanc. También cuenta con la línea espumantes BEM, espumante Bodega Estancia Mendoza extra brut, brut nature y brut rose y la línea *dilema* dulce naturale, blanco, tinto y tinto dulce.

- Nula presencia en alta gama: este es un segmento aun no atendido por la bodega, por lo que deberá enfocarse en el desarrollo del mismo, ya sea con una nueva marca o utilizar el paraguas de Bodega Estancia Mendoza para que el producto cumpla con las exigencias del segmento no abarcado.

- Marca joven: al ser una marca joven se necesita un mayor esfuerzo en la comunicación de la misma.

Definición de Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Crecimiento del consumo de vinos varietales en el mercado interno: en los últimos años se observa un marcado incremento en el consumo de este tipo de vinos, y el impacto en Estancia Mendoza es muy alto. Además, es probable que este

aumento continúe (aunque a menores tasas de crecimiento), por lo que la empresa debería actuar inmediatamente para posicionar la marca en la mente del consumidor.

- Crecimiento de las exportaciones de vinos varietales: no sólo el mercado interno crece, sino también el externo. Esto representa para la bodega una posibilidad de expandir considerablemente sus ventas. Por lo tanto, la unidad debe actuar intensamente en este sector.

- Fortaleza del Malbec: la variedad Malbec es ya un vino reconocido en los principales mercados consumidores del mundo, y el aprovechamiento de este factor puede contribuir a potenciar las ventas de la industria. Por lo tanto la empresa debe actuar, potenciando este varietal en su cartera de productos.

- Reconocimiento de Mendoza como una de las grandes capitales del mundo vitivinícola: este reconocimiento en el mundo de la provincia le brinda la posibilidad a la bodega bajo estudio de utilizar su marca "Estancia Mendoza" para mejorar su participación en las ventas del mercado externo. Mendoza ya ha sido nombrada capital del vino, por lo que, la unidad debería actuar intensamente para aprovechar esta oportunidad.

Amenazas:

- Desaceleración de la economía Argentina: esto tiene un impacto muy alto, ya que un estancamiento económico provocaría una reducción en el gasto de los consumidores, quienes podrían disminuir el consumo de vinos varietales, inclinándose por vinos genéricos o por sustitutos de menor precio. La probabilidad de ocurrencia es alta, debido a problemas internos que atraviesa el país. Esto obliga a Estancia Mendoza a actuar inmediatamente para obtener una ventaja estratégica.

- El consumidor argentino se inclina por marcas establecidas: este factor tiene un impacto muy importante para la bodega, ya que afecta sus ventas en el corto plazo. La probabilidad de ocurrencia es alta (de hecho es un fenómeno observable), por lo que la unidad estratégica debería actuar enérgicamente en esta temática.

- Crisis financiera internacional: este fenómeno ya se observa en prácticamente todo el mundo, generando desempleo y otros males que dificultan la comercialización del producto. Por lo tanto, el impacto es alto. La unidad debería actuar de inmediato en este aspecto.

- Aumento del control estatal: se cree que tendría un impacto medio a alto en la unidad estratégica, debido a que limitaría el accionar de la misma. Sin embargo, la probabilidad de que el Estado aumente el control sobre Estancia Mendoza es relativamente baja, debido al rango de precios en que se ubican sus productos. Si bien este gobierno es partidario de un fuerte control, suele preocuparse en mayor medida por productos de consumo masivo. En el caso del vino, se controla estrictamente el precio de los vinos genéricos, y en menor medida a los que tienen denominación varietal. Por lo tanto, la empresa debería controlar la evolución de esta temática y tener alternativas listas.

- Conflictos por la marca Estancia Mendoza en el exterior: esto es una amenaza que genera un muy alto impacto en la empresa, además el conflicto ya existe. Por lo tanto, la unidad debe responder enérgicamente a esta situación.

- Tipo de cambio elevado: esto actúa directamente en los costos del producto.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el mercado vitivinícola, actualmente, podemos encontrar una gran cantidad de productores, mejor tecnología en la siembra y cosecha, por lo cual también se genera una mejor calidad y mayor variedad de uvas. Esto último llevado al punto de venta hace que el consumidor final se encuentre con una infinidad de productos, destacándose bodegas y variedades de etiquetas.

Desde esta perspectiva contar con una marca de renombre en el mercado nos permitiría un mejor desempeño en el mismo.

El desarrollo de marca es un aspecto fundamental en el mercado competitivo actual, por tal motivo muchas empresas ponen sus esfuerzos en los mecanismos de comunicación de la misma.

Si nos concentramos en el canal supermercados los datos auditados por CCR³ en el primer semestre del 2014 arrojan una caída del consumo en los segmentos de precios medios y bajos, esto sumado a la crisis económica que afecta el bolsillo del consumidor, la competencia de marcas en este canal se está volviendo feroz y los desembolsos en publicidad son cada vez mayores.

Esta consultora realiza investigaciones de mercados permanentes para la Unión Vitivinícola Argentina (U.V.A.)

En base a estas generalidades surge el siguiente interrogante, se encuentra Bodega Estancia Mendoza capacitada para mejorar su desempeño dentro de la cadena.

³ <http://www.ccrлатam.com/index.php?lang=es>

Situación actual

Teniendo en cuenta los datos aportados por CCR las ventas de vinos finos en el primer semestre del 2014 para el canal supermercados, en los segmentos de precios: primer precio, bajo, medio bajo, medio y alto, cayeron en volumen al menos un dígito, en relación al mismo periodo 2013. Mientras que los únicos que muestran números positivos es el segmento de vinos finos alto, superior y Total Premium. En total el consumo en los canales auditados de vinos finos se retrajo 6,9% en supermercados.

Dentro de la cadena Bodega Estancia Mendoza compete con otras bodegas teniendo como principal competidor al Grupo Peñaflor que cuenta en el mercado con las siguientes marcas:

- Finca Las Moras
- Trapiche
- Bodega el Esteco de Calafate
- Bodegas Santa Ana
- Bodegas La Rosa
- Suter
- Andean Viñas

También podemos mencionar como uno de los principales competidores al Grupo de Negocios de Molinos Río de la Plata con su producto de Bodegas Nieto Senetiner:

- Benjamin Nieto Senetiner
- Emilia Nieto Senetiner

Estas caídas del consumo en los segmentos de precio antes mencionados y sumado a la fuerte competencia que existe en el sector hacen que Bodega Estancia Mendoza revea sus estrategias de producto, desarrollo de marcas y comunicación para permanecer competitiva dentro del canal.

Fundamentación del tema elegido

El interés por indagar y analizar esta temática surgió en como una empresa orientada a la comercialización de vinos comunes, sin denominación varietal decide a partir del año 2004 ampliar su estructura y atender un mercado que no se encontraba desarrollado como lo es el de vinos con denominación varietal.

Tomaremos como referencia el canal supermercado, limitándonos a la cadena La Anónima. La misma es atendida por FeCoVitA. Coop. Ltda Sucursal Junín en todo el proceso comercial hasta hacer efectiva la venta una vez la mercadería se encuentre en la base de transferencia de la cadena.

Otro de los motivos que podemos mencionar es que Bodega Estancia Mendoza quiere desarrollar otros segmentos de precios más altos y transformarse en líder de los vinos varietales de Argentina.

La elección del canal se da porque es el punto de venta donde nos encontramos con todos los competidores del sector, donde ponen sus esfuerzos de comunicación y estrategias para hacer efectiva la venta.

Objetivos del trabajo de campo

En este trabajo nos concentraremos en el estudio del canal supermercado, tomaremos como limitaciones la cadena (S.A.I.E.P) Sociedad Anónima Importadora y Exportadora de la Patagonia La Anónima.

Esta cadena es atendida por FeCoVitA. Coop. Ltda sucursal Junín. Cuenta con 133 sucursales distribuidas en 77 ciudades, 9 centros de distribución y una base de transferencia.

Como objetivo principal veremos cuál será la estrategia de ventas de vinos finos a seguir por Bodega Estancia Mendoza dentro de la cadena.

En base al objetivo principal surgen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los volúmenes pasados y presentes.
- Analizar precios propios y de la competencia.
- Analizar el desempeño de la marca en el canal.

Temas involucrados en el análisis de la empresa

Los temas que abordaremos en el siguiente trabajo son los siguientes:

- Volúmenes de venta pasados y presentes
- Análisis de precios
- Marca
- Participación en el sector
- Competencia

Metodología

En el siguiente trabajo presentamos una breve introducción a FeCoVitA. Coop. Ltda, para luego abordar sobre Bodega Estancia Mendoza.

Analizamos la matriz FODA y sus implicancias, mediremos volúmenes pasados y presentes dentro de la cadena, así como datos de precios y competencia.

Realizamos revisión de bibliografía, análisis de páginas web del sector y documentación de la empresa.

MARCO DE REFERENCIA

Kevin Lane Keller en su libro *BRANDING, Administración Estratégica de Marca* habla del desarrollo de marca como uno de los recursos para distinguir los bienes de un productor de los de otros. Una marca es un “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo fin es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia”⁴

Sin embargo muchos directivos se refieren a la marca como mucho más que eso:

Como algo que en realidad crea una cierta cantidad de conciencia, reputación y prestigio en el mercado. En términos técnicos, siempre que un mercadólogo genere un nombre, logotipo o símbolo para un nuevo producto, está creando una marca.

Michael Porter creó en 1985 un modelo llamado Cadena de Valor que muestra la empresa desde un punto de vista competitivo. Más que como la empresa funciona describe como la empresa compete, la cadena de valor sirve para ver cómo podemos competir mejor, es decir cómo podemos lograr más ventaja competitiva.

También consultamos el sitio web Área del Vino donde se pone de manifiesto según datos de CCR las caídas del consumo en los siguientes segmentos de precio: primer precio, bajo, medio bajo, medio y medio alto.

Otro de los artículos consultados en Área del Vino hace referencia al consumo en Argentina, este está migrando a vinos de mayor precio.

Repasamos las estrategias de crecimiento intensivo del libro Philip Kotler.

⁴ Kevin Lane Keller. “BRANDING Administración Estratégica de Marca”, 3ra edición. Pearson Educación, México 2008, página 2.

Marca Bodega Estancia Mendoza

La marca Bodega Estancia Mendoza fue creada con los siguientes fines:

Necesidades propias:

- Crecimiento a través de diversificación
- Reconversión de los productores

Necesidades de mercado:

- Desarrollo de mercado de vinos de mediana y alta gama
- Una bodega que de sustento a una marca de vinos
- Brindar nuevas alternativas al sistema de comercialización

Para esto se necesita:

- Realizar un seguimiento a los productos que proveen uvas varietales
- La adquisición de una bodega, esta bodega elaboradora se llama “Los helechos” y se encuentra ubicada en el departamento de Tupungato
- Actualización de tecnología
- Capacitación de enólogos

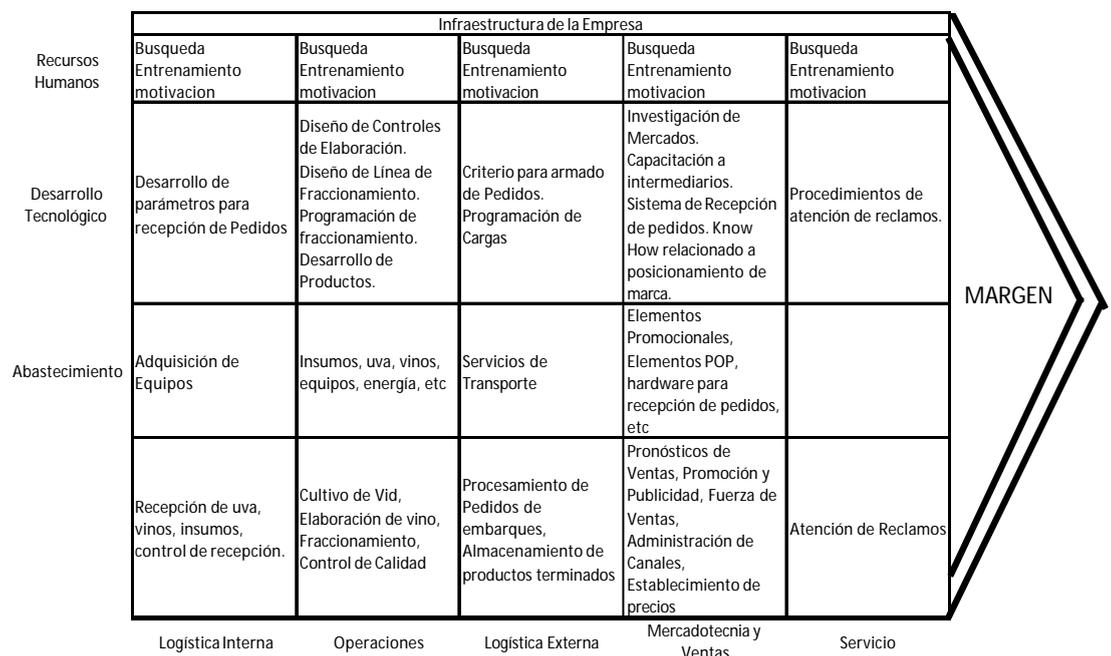
Desarrollo de la marca:

- Inversión publicitaria: grafica, vía pública, punto de venta.
- Presentaciones de productos: estas se realizaron en ciudades de mayor afluencia turística.
- Desarrollo de elementos promocionales: cartas porta menú, copones, destapadores, fraperas, banners, folletos.
- Adquisición de marcas.
- Desarrollo y actualización de packaging.
- Incorporación y capacitación de equipos de venta.

Cadena de valor de Bodega Estancia Mendoza⁵

La cadena de valor le permitirá a Bodega Estancia Mendoza ver de qué manera se comportan sus actividades estratégicas y así saber cuáles son sus ventajas competitivas, a continuación desarrollaremos la cadena de valor de Bodega Estancia Mendoza:

Gráfico 1: Cadena de Valor Bodega Estancia Mendoza



Fuente: elaboración propia

Estudiando la cadena de valor, podemos identificar los factores que fomentan o dificultan la obtención de ventajas competitivas para la bodega.

Como ventajas, podemos decir que:

- Las maquinarias utilizadas para la elaboración de vino son de última tecnología, lo que posibilita ofrecer productos de alta calidad a bajo precio y optimizar los tiempos de elaboración.

⁵ Michael Porter 1987, "Ventaja Competitiva" Capítulo 2 Estados Unidos: The Free Press.

- Se posee un importante conocimiento en materia de posicionamiento de marca. Se aprecia la importancia de la utilización de la palabra “Mendoza” en la marca, al relacionar el producto con la provincia vitivinícola por excelencia.
- La uva es cultivada en la zona de Tupungato, reconocida por la alta calidad de sus vinos.

También encontramos puntos débiles en la cadena de valor:

- La línea de productos desarrollados por la bodega no cuenta con presencia en el segmento de alta gama
- Escasa presencia en segmento de precio alto, sólo se comercializa el Estancia Mendoza Malbec y Cabernet Sauvignon Roble.
- FeCoVitA es una empresa que por historia está orientada a los vinos comunes esto puede influir sobre la marca Bodega Estancia Mendoza.

Análisis de Variables

Participación de Mercado de Bodega Estancia Mendoza

A continuación mostraremos la participación de Bodega Estancia Mendoza en el mercado de vinos varietales.

Tabla 3: Participación de Mercado de Estancia Mendoza

	Habitantes	Per Capita	Mercado Varietal	Participación
2008	38.431.090	27,79	213.600.000	2,1%
2009	38.726.592	26,70	206.800.000	2,9%
2010	39.235.412	24,85	195.000.000	3,9%
2011	39.278.557	24,95	196.000.000	5,3%
2012	39.278.557	25,64	201.400.000	6,7%
2013	39.278.557	26,38	207.200.000	8,0%

Fuente: elaboración propia en base a datos de la empresa y datos del INV

Como se observa, si bien FeCoVitA es uno de los principales participantes en el mercado de vinos, su unidad Estancia Mendoza está lejos de dominar el mercado de vinos varietales. Este mercado ninguna empresa tiene una posición dominante.

Volúmenes de venta

Primeramente analizamos los volúmenes de ventas en litros pasados y presentes de Bodega Estancia Mendoza dentro de La Anónima y detallamos cada producto que se fue introduciendo al canal año tras año y su relación con el año de lanzamiento por la Bodega.

Tabla 4: Evolución de ventas en litro

PRODUCTOS	Volúmenes Totales en Litros Anual							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	1013
Estancia Mendoza Merlot-Malbec	16.272	34.142	46.035	56.790	63.009	62.433	66.308	49.887
Estancia Mendoza Cabernet-Malbec	-	-	-	11.790	51.282	62.564	71.973	59.274
Estancia Mendoza Chardonnay-Chenin	-	-	1.373	6.368	9.482	15.417	19.904	15.431
Estancia Mendoza Malbec	-	-	1.616	6.638	16.412	19.098	21.020	21.578
Estancia Mendoza Cabernet	-	-	977	6.296	15.120	16.065	15.107	16.380
Estancia Mendoza Chardonnay	-	-	-	-	2.093	4.199	3.204	3.497
Estancia Mendoza Malbec Roble	-	-	-	689	3.722	3.447	2.264	2.952
Estancia Mendoza Extra Brut	-	-	-	-	1.256	1.350	1.350	1.960
Estancia Mendoza Brut Rose	-	-	-	-	-	-	-	-
Dilema Blanco	-	-	-	-	-	-	3.370	18.873
Dilema Rosado	-	-	-	-	-	-	-	1.053
TOTALES	16.272	34.142	50.000	88.569	161.118	183.222	199.778	168.998

Fuente: elaboración propia, en base a datos del sistema interno de FeCoVitA

Resumen cronológico de desarrollo de productos:

El presente resumen nos permite analizar los tiempos que tardo la bodega desde el desarrollo de los productos hasta la incorporación a la cadena. Ver tabla 4.

Marca Bodega Estancia Mendoza:

- Noviembre 2004: lanzamiento de bivaritales Merlot+Malbec y Chardonnay-Chenin
- Octubre 2005: lanzamiento de varietales Malbec, Cabernet Sauvignon y Chardonnay

- Mayo 2006: lanzamiento bivarietal Cabernet-Malbec
- Octubre 2007: lanzamiento de Malbec Roble
- Diciembre 2008: lanzamiento de varietal Syrah
- Octubre 2010: lanzamiento de un Sauvignon Blanc
- Septiembre 2011: re diseño de la etiqueta y botella del Espumante Extra Brut
- Diciembre 2011: lanzamiento del Cabernet Sauvignon Roble
- Febrero 2012: lanzamiento del Espumante Brut Nature

Marca Dilema:

- Octubre 2012: lanzamiento de una variedad Blanco Dulce Natural
- Agosto 2013: lanzamiento de un rosado Dulce Natural
- Diciembre 2013: lanzamiento de los espumantes en sus variedades Blanco y Rosado

Si bien Bodega Estancia Mendoza fue creada en el año 2004 le tardo dos años en incorporar su marca en la cadena, tabla 4 nos muestra las variaciones que tuvo Bodega Estancia Mendoza desde la incorporación de su primer producto a la cadena en 2006 hasta el año 2013, donde podemos apreciar las caídas en los segmentos de precio medio.

Variación de los volúmenes de ventas anuales:

La siguiente información corresponde a volúmenes de ventas en litros y sus variaciones desde el año de incorporación de la marca a la cadena, los mismos fueron extraídos del sistema de venta interno de FeCoVitA. Coop. Ltda Sucursal Junín.

Tabla 5: Variación anual de los volúmenes de venta

PRODUCTOS	Variación Anual						
	2007 vs 2006	2008 vs 2007	2009 vs 2008	2010 vs 2009	2011 vs 2010	2012 vs 2011	2013 vs 2012
Estancia Mendoza Merlot-Malbec	110%	35%	23%	11%	-1%	6%	-25%
Estancia Mendoza Cabernet-Malbec	-	-	-	335%	22%	15%	-18%
Estancia Mendoza Chardonnay-Chenin	-	-	364%	49%	63%	29%	-22%
Estancia Mendoza Malbec	-	-	311%	147%	16%	10%	3%
Estancia Mendoza Cabernet	-	-	545%	140%	6%	-6%	8%
Estancia Mendoza Chardonnay	-	-	-	-	101%	-24%	9%
Estancia Mendoza Malbec Roble	-	-	-	441%	-7%	-34%	30%
Estancia Mendoza Extra Brut	-	-	-	-	7%	-	45%
Estancia Mendoza Brut Rose	-	-	-	-	-	-	-
Dilema Blanco	-	-	-	-	-	-	460%
Dilema Rosado	-	-	-	-	-	-	-
TOTALES	-	46%	77%	82%	14%	9%	-15%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla número 5 podemos ver cuál fue la variación de ventas en litros de Bodega Estancia Mendoza en la cadena, si bien fue creciendo llegando a su pico en el año 2010, vemos que el año 2013 presenta una caída de 15 puntos respecto al 2012. Esto debido a que cayeron fuertemente los bivarietales que en volúmenes de litros eran los que mantenían el crecimiento.

Tabla 6: Variación primer semestre 2014 vs 2013

PRODUCTOS	VARIACIÓN PRIMER SEMESTRE 2014 VS PRIMER SEMESTRE 2013		
	2013	2014	2014 vs 2013
Estancia Mendoza Merlot-Malbec	4.591	3.192	-30%
Estancia Mendoza Cabernet-Malbec	5.565	3.658	-34%
Estancia Mendoza Chardonnay-Chenin	1.451	1.192	-18%
Estancia Mendoza Malbec	1.754	1.403	-20%
Estancia Mendoza Cabernet	1.337	936	-30%
Estancia Mendoza Chardonnay	362	209	-42%
Estancia Mendoza Malbec Roble	188	252	34%
Estancia Mendoza Extra Brut	102	108	6%
Estancia Mendoza Brut Rose	-	90	#¡DIV/0!
Dilema Blanco	1.221	1.073	-12%
Dilema Rosado	-	180	#¡DIV/0!
TOTALES	15.247	10840,5	-29%

Fuente: Elaboración propia

En base a los datos de ventas internos de la bodega en la cadena vemos reflejado lo que afirmaba CCR en su investigación de mercado, si analizamos el primer semestre 2014 vs 2013 vemos caídas en los segmentos de precios bajos, no así, ya que muestra un leve crecimiento los segmentos de precio alto.

Análisis de precios y competidores del sector

En este análisis mostraremos los segmentos de precios según datos aportados por CCR y que producto de la bodega corresponde a cada nivel.

Luego realizaremos un muestreo en base a precios relevados por el equipo de venta de FeCoVitA Sucursal Junín tomados en las sucursales de La Anónima, dicho muestreo surge del promedio de los últimos tres meses relevados.

Segmento de precios

En base a datos auditados por la consultora CCR podemos ver los diferentes segmentos de precio que aparecen en el canal.

Tabla 7: Segmento de precios

SEGMENTOS DE PRECIO	PRECIO	PRODUCTOS
PRIMER PRECIO	\$ 15,96	
BAJO	\$ 16,55	
MEDIO BAJO	\$ 23,26	
MEDIO	\$ 30,07	Estancia BiVarietal
MEDIO ALTO	\$ 41,81	Estancia Varietal
ALTO	\$ 52,66	Estancia Roble
SUPERIOR	\$ 84,19	
TOTAL PREMIUM	\$ 153,43	

Fuente: elaboración propia, en base a datos de CCR

El segmento de precios medios nos muestra la línea de bivariedades de Estancia Mendoza, variedades en el segmento de precio medio alto, y el segmento de precios alto los Robles de Bodega Estancia Mendoza.

Segmento de precio medio

El siguiente análisis de precios surge de los relevamientos que realiza el equipo de ventas de FeCoVitA. Coop. Ltda Sucursal Junín, los datos mostrados se dan en base a un promedio de los meses agosto, septiembre, octubre de 2014.

Tabla 8: Análisis de precios, segmento medio

PRODUCTOS	PRECIO
ESTANCIA MENDOZA cab-mal	\$ 29,24
ESTANCIA MENDOZA mer-mal	\$ 29,24
ESTANCIA MENDOZA char-chen	\$ 29,83
Colon Cabernet	\$ 30,07
Colon Malbec	\$ 29,50
Colon Sirah	\$ 30,07
Colon Merlot	\$ 30,07
Cancellor Blend	\$ 24,43
Colon Clasico	\$ -
Norton Clasico	\$ -
Cancellor Malbec	\$ 35,97
Cancellor Cabernet	\$ 35,73
Cancellor Chardonnay	\$ -

Fuente: Elaboración propia, en base a relevamientos del equipo de ventas

En la tabla 8 vemos los productos de Bodega Estancia Mendoza que se encuentran encasillados en el segmento de precio medio y sus respectivos competidores. Bodega Estancia Mendoza con sus productos bivarietales comparte este segmento con los varietales de la marca Colon.

Segmento de precio medio alto

Tabla 9: Análisis de precios, segmento medio alto

PRODUCTOS	PRECIO
ESTANCIA MENDOZA Malbec	\$ 40,00
ESTANCIA MENDOZA Cabernet	\$ 40,40
ESTANCIA MENDOZA Chardonnay	\$ 40,40
ESTANCIA MENDOZA Syrah	\$ 40,40
Benjamin Nieto Malbec	\$ 43,67
Benjamin Nieto Cabernet	\$ 46,73
Benjamin Nieto Chardonnay	\$ 46,73
Benjamin Nieto Syrah	\$ 46,16
Trapiche Alaris Malbec	\$ 39,63
Trapiche Alaris Cabernet	\$ 39,63
Trapiche Alaris Chardonnay	\$ 39,63
Finca Las Moras Malbec	\$ 42,20
Finca Las Moras Cabernet	\$ 42,54
Finca Las Moras Chardonnay	\$ -
Norton Malbec	\$ 42,80
Norton Cabernet	\$ 42,15
Norton Chardonnay	\$ -
Santa Julia Malbec	\$ 40,97
Santa Julia Cabernet	\$ 40,97
Santa Julia Chardonnay	\$ -

Fuente: Elaboración propia, en base a relevamientos del equipo de ventas

En el segmento de precio medio alto podemos ver que Bodega Estancia Mendoza con sus variedades se encuadra con sus principales competidores como lo son Benjamin Nieto del Grupo Molinos Río de la Plata, Trapiche y Finca Las Moras del grupo Peñaflo. También nos encontramos en el mismo segmento de Norton variedades de Bodega Norton y Santa Julia variedad de Bodega Santa Julia.

Segmento de precio alto, superior y total Premium

En la siguiente tabla se mostraran los productos del segmento de precios alto, superior y total Premium.

Tabla 10: Análisis de precios, segmento alto, superior y total Premium

PRODUCTOS	PRECIO
Estancia Mendoza Roble Malbec	\$ 58,47
Estancia Mendoza Roble Cabernet	\$ 58,47
Norton Roble	\$ 75,80
Norton Doc	\$ 95,30
Trapiche Reserva	\$ 82,40
Salentein Killka	\$ 78,40

Fuente: Elaboración propia, en base a relevamientos del equipo de ventas

En el segmento de precios alto Bodega Estancia Mendoza tiene su producto estrella Roble Malbec y Roble Cabernet, en una posición más elevada en cuanto a precios, en el segmento superior se encuentra los productos Norton Roble, Norton Doc, Trapiche Reserva y Salentein Killka, este último de Bodegas Salentein.

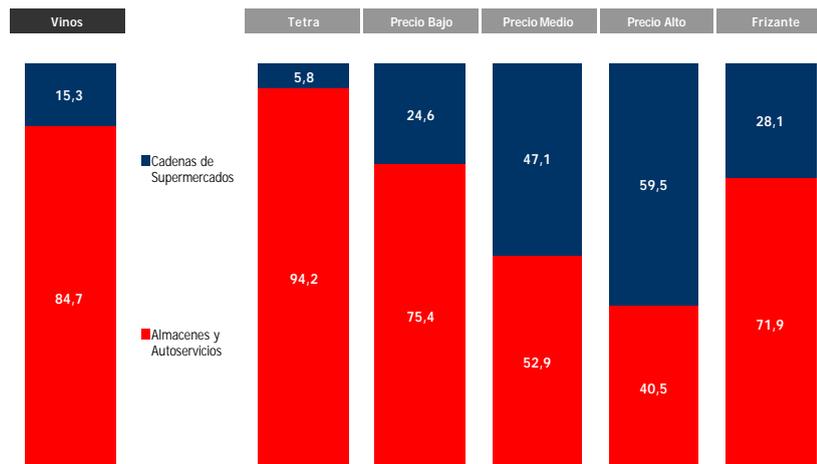
Podemos ver que la empresa no cuenta con productos en los segmentos de precio superior y total Premium.

Canales de comercialización

Bodega Estancia Mendoza se relaciona con los consumidores de manera indirecta, es decir, por medio de intermediarios como lo son: distribuidores, supermercados y vinotecas.

A continuación mostraremos un gráfico que refleja los canales de comercialización de vinos en la Argentina y nos permitirá ver dónde deberá enfocarse la empresa para un mejor desarrollo de marca.

Gráfico 2: ventas por canal y segmento de precios



Fuente: consultora CCR – Auditoría de Vinos elaborada para la COVIAR

Según este reporte y teniendo en cuenta que Bodega Estancia Mendoza apuesta a desarrollar el segmento de precios altos, debe poner mayor atención en el canal supermercados ya que es donde se canalizan las ventas de estos productos en un 60%.

Participación de Bodega Estancia Mendoza en La Anónima:

Los siguientes datos fueron aportados por Nielsen a La Anónima, corresponden a la participación de la Bodega en volúmenes de litros.

El dato surge de un promedio de los últimos seis meses del período 2013. Se expresan valores en la cadena, total cadenas y peso de la cadena.

Tabla 11: Share de ventas en litros

SHARE DE VENTAS (VOLUMEN EN LITROS)			
MARCAS	TOTAL LA ANONIMA	CADENAS TOTAL PAIS	PESO CADENA
	2013 YTD	2013 YTD	2013 YTD
ESTANCIA MENDOZA	3	3,5	12,2
BENJAMIN NIETO	2,1	2,8	7,6
SALENTEIN	1,9	2,3	8,3
FINCA LAS MORAS	1,2	1,3	9,3
TRAPICHE ALARIS	1,3	2,5	5,2

Fuente: Nielsen, datos para La Anónima, obtenidos en la empresa

Como podemos ver en la tabla 11 Bodega Estancia Mendoza es una de las bodegas con más participación dentro de la cadena, como también así en el total cadenas del país, lo cual la posiciona de tal manera que le permite tener fuerza a la hora de negociar con la misma.

Estrategia de crecimiento⁶

En esta sección trataremos tres estrategias de crecimiento intensivo: matriz de expansión de producto-mercado de Ansoff.

Tabla 12: Matriz de Ansoff, expansión producto-mercado

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS ACTUALES	1. ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO	3. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS
NUEVOS MERCADOS	2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADO	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION

Fuente: Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. (2006). "Dirección de Marketing", pág. 48

⁶ Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. (2006). "Dirección de Marketing", Duodécima edición. Pearson Educación, México 2006. Página 48.

La empresa debe examinar en primer lugar las oportunidades para mejorar los resultados de los negocios existentes, es decir si podría conseguir más participación de mercado con sus productos actuales en el mercado actual (estrategia de penetración de mercado). Luego considerar si puede desarrollar nuevos mercado para sus productos actuales (estrategia de desarrollo de mercado). Posteriormente analizar la posibilidad de desarrollar nuevos productos para los mercados actuales (estrategia de desarrollo de producto). Por último ver si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados (estrategia de diversificación).

Podemos decir, que la estrategia perseguida por Bodega Estancia Mendoza es la número tres, desarrollo de productos en mercados actuales.

PROPUESTA

En base a la información analizada recomendamos a Bodega Estancia Mendoza concentrar sus estrategias en el desarrollo de vinos de precio superior y total Premium ya que es un segmento que no abarca con sus productos, mas aun si pretende ser líder en el mercado de vinos varietales.

- Vinos de alta gama: dada la capacidad tecnológica que posee la bodega, las zonas de cultivo y capital humano le será muy sencillo llevar esto adelante.
- Desarrollo de nuevos varietales, que pueden estar bajo el paraguas de la marca o no: aprovechar la sinergia de la marca Bodega Estancia Mendoza.
- Aprovechar la evolución de la marca *dilema* y generar varietales con esta marca.
- Rediseño de etiquetas.

A su vez deberá atender el canal supermercado con más fuerza ya que es ahí donde se concretan las ventas de vinos de precios altos.

Esto deberá ir acompañado por fuertes acciones de comunicación e introducción.

- Inversiones en publicidad: dar a conocer el producto, ya sea en medios de comunicación, gráfica, vía pública y en el punto de venta.

- Publicaciones internas: publicaciones en revistas semanales, con ofertas como por citar, 20% de descuento llevando dos, llevas tres pagas dos.
- Descuentos especiales: estos descuentos pueden darse en fechas conmemorativas, como día de la madre, día del padre. Generar una tarjeta Bodega Estancia Mendoza y hacerse acreedor de descuentos por poseerla.
- Exhibición: diseñar un manual de exhibición que sirva como ayuda a los repositores, ya que una mala exhibición puede hacernos perder una venta.
- Repositores internos: contratados por Bodega Estancia Mendoza para trabajar dentro de la cadena en la exhibición de sus productos. Este debería encargarse de la exposición, control de precios, limpieza y control de stock, visualización y reposición de productos en mal estado.
- Desarrollo de elementos promocionales: folletos, salientes, tent card, collarines, lonas y banners, bolsas, exhibidores y stands para degustación.

Por último consideramos seguir de cerca los precios del canal:

- Posicionamiento actual y futuro de los productos: tener en cuenta las brechas entre los productos de la línea y brechas entre canales
- Seguimiento y márgenes de la competencia
- Seguimiento de precios al público
- Mark up del canal

CONCLUSIONES

En el presente trabajo hicimos una breve introducción a FeCoVitA. Coop. Ltda, la forma en que está constituida, la relación con los productores, instalaciones, unidades de negocio, su orientación por historia a los vinos genéricos. Pero también la capacidad de renovarse y atender un mercado que no se encontraba atendido como lo es el de vinos finos, para lo cual adquiere Bodega Estancia Mendoza. Teniendo en cuenta su corta vida, la participación en el mercado Argentino en los últimos años ha sido muy importante, aunque tengamos en cuenta que no existe un líder en el mismo ya que la competencia está muy atomizada. El mercado vitivinícola hoy en día se encuentra muy desarrollado, por lo tanto no hay que descuidar los detalles en los procesos del producto, ya que una vez detectado un error por parte del consumidor es muy difícil recuperarse, más aun con los vinos de alta gama donde el cliente también se caracteriza por su conocimiento.

Si nos detuviéramos en el canal supermercado es este canal comercial al que se le debe prestar mayor atención, aquí las estrategias elegidas hacen que nuestros productos se vendan o sean adsorbidos por la competencia.

Seguramente los rangos de precios más bajo sigan con la tendencia decreciente, pero aquellos vinos que tengan alguna característica especial, como cosechas tardías o rosados, seguirán creciendo.

También desarrollamos la estrategia de crecimiento de Ansoff, al analizarla y tomando como referencia los objetivos de la empresa para con la marca la ubica en la estrategia número tres, desarrollo de nuevos productos en mercados actuales.

Los resultados de las variables, tanto así como la matriz FODA, la cadena de valor, su participación en el sector, la importancia de la marca dentro y fuera de la

cadena nos hacen considerar que Bodega Estancia Mendoza está en condiciones de mejorar su desempeño dentro de la misma, solo es cuestión de poner más atención en el canal, definir estrategias a llevar a cabo y desarrollar en el corto plazo vinos para los rangos de precio más altos.

“A la fecha de finalizar este trabajo se estaban introduciendo al canal una variedad tinto de *dilema* dulce natural, y dos variedades de espumantes dulces bajo la misma marca.

A su vez se estaba tratando con más ímpetu la idea de llevar a cabo el desarrollo de un varietal para los segmentos de precio alto.”

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Kotler, Philip y Kevin Lane Keller. (2006). *“Dirección de Marketing”*, Duodécima edición. Pearson Educación, México 2006.

LaneKeller, Kevin. (2008). *“BRANDING Administración Estratégica de Marca”*, 3ra edición. Pearson Educación, México 2008.

Porter, Michael E. (1987). *“Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior”*. Estados Unidos: The Free Press.

Paginas Web:

<http://www.aredelvino.com/articulo.php?num=26480> - Consultado el 21 de Octubre de 2014

<http://www.aredelvino.com/articulo.php?num=26739> - Consultado el 21 de Octubre de 2014

<http://fecovita.com/-Consultado> – Consultado el 10 de Octubre de 2014

