



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

Rebranding Vinos Graffito

Compañía: Códigos S.A

Autora: María Fernanda López Campos

DNI: 30.819.488

Mentor: Sebastián Romano

España, 25 de marzo 2019

Índice

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Introducción.....	6
3. Metodología utilizada.....	8
4. Diagnóstico.....	9
4.1 Antecedentes de la compañía.....	9
4.2 Antecedentes de la marca.....	14
4.3 Análisis del Marketing Mix.....	22
4.4 Situación financiera de la compañía.....	31
4.5 Análisis del mercado.....	35
4.6 Análisis del consumidor.....	39
4.7 Análisis de la situación externa.....	42
4.7.1 Análisis PEST.....	42
4.8 Análisis del entorno competitivo.....	56
4.8.1 Análisis competitivo de las marcas.....	58
4.9 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	75
4.10 Análisis FODA.....	78
4.11 Resumen de diagnóstico.....	81
5. Estrategia	
5.1 Brand Planning.....	82
5.1.1 Definición del target.....	82
5.1.2 Construcción de la propuesta única de valor.....	85
5.2 Plan operativo.....	98
6. Proyecciones financieras.....	107
6.1 Cálculo del ROMI.....	108
7. Plan de seguimiento.....	108

8. Conclusión	110
9. Marco teórico y referencial.....	111



Universidad de
San Andrés

1. Resumen ejecutivo

El proyecto nace en el año 2008 bajo la creación de la compañía CODIGOS S.A, primer eslabón que cumpliría el sueño de su mentora, mi hermana, María Jimena López Campos.

María Jimena, una joven enóloga y apasionada del vino de alta calidad, se propuso un gran desafío: **“Desarrollar una línea de vinos de autor, sin tener bodega propia”**.

Es así como el vino TRAZADO Malbec 2008, se convirtió en el primer lanzamiento de este gran proyecto familiar. Luego de un primer año de experiencia, trabajo arduo y comercialización del producto en el mercado argentino, María Jimena, comienza a detectar barreras propias del contexto económico y social que dificultan cada vez más el desarrollo de su nuevo negocio: recesión del consumo, una competencia directa de players muy grandes en la categoría y una guerra de precios e inflación en constante inestabilidad y crecimiento.

Dicho contexto la lleva a pensar en la idea de buscar otro mercado con oportunidad, donde poder desarrollar un modelo de crecimiento sustentable y de largo plazo. A partir de ello es que logra concretar una alianza estratégica con un partner internacional que le permitiría exportar sus vinos a un mercado más estable y con mayor perspectiva para pequeños emprendedores. Es así como en el año 2009, Graffito, marca asignada para el producto en la venta internacional, tanto para su versión Malbec como para su versión Cabernet Franc, llega a los Estados Unidos de la mano de la importadora Vine Connections.

Desde el lanzamiento de Graffito tanto la gestión comercial como la de branding, es llevada por la misma importadora que siempre ha trabajado la marca desde una estrategia principalmente de push de canales, brindando asistencia a los distribuidores para que los mismos promocionen el producto en sus puntos de venta offline y online. La estrategia hace foco principalmente en la concepción

del vino como un producto boutique de alta calidad. María Jimena adicionalmente viaja cada año a visitar a todos sus distribuidores para potenciar la sinergia de comercialización, incorporar nuevos canales y reforzar la cercanía con el punto de venta.

La marca también se promociona orgánicamente en las redes sociales de la misma comercializadora y es, además, parte del contenido del sitio web dentro de una estrategia de prensa digital. Graffito a la fecha no es promocionada con una estrategia de inversión publicitaria paga.

El presente plan de marketing tiene como objetivo desarrollar una estrategia de rebranding para los vinos Graffito en el mercado de Estados Unidos. El eje de la propuesta intenta capitalizar lo ya construido por la sinergia entre su enóloga autora y la comercializadora Vine Connections, pero identificando ahora un nuevo territorio de posicionamiento de marca que logre mayores oportunidades de consumo en segmentos potenciales del mercado.

El resultado esperado para esta implementación es poder apoyar el objetivo de crecimiento incremental que tiene el negocio para los próximos tres años: **“duplicar el número de cajas vendidas pasando de 2000 a 4000 unidades anuales”**.

La intención del proyecto es presentarlo como propuesta integral de acción a nuestro partner estratégico, con el objetivo de poder ejecutarlo conjuntamente durante el año en curso.

2. Introducción

La marca Graffito se exporta al mercado de los Estados Unidos desde el año 2009 de la mano de la importadora Vine Connections.

Si bien su crecimiento interanual ha sido positivamente incremental y el apoyo de la comercializadora ha tenido un rol clave para lograr estos resultados, la base del éxito se ha centrado en la eficiencia operacional de la compañía que tal como la define Michael Porter¹, es necesaria pero no suficiente. Con ello se refiere a que, si bien es importante saber hacer un buen uso de los recursos para minimizar costos o bien mejorar la calidad del producto y mantener así la rentabilidad, definir la estrategia competitiva es fundamental para entregar una mezcla única de valor que nos diferencie en el mercado.

Tomando esto como premisa de la propuesta, se considera que la marca Graffito se encuentra en un momento crucial de maduración del negocio que le permite replantear su marketing mix y tomar propiedad absoluta de la estrategia de comercialización, segmentación, comunicación y posicionamiento de la marca.

A su vez, teniendo en cuenta que el contexto de mercado y nuevas tendencias de consumo no son ajenos al éxito del negocio, se presentan en paralelo nuevos factores de alerta y oportunidad que obligan a sus propietarios a rediseñar la estrategia en forma integral.

Estados Unidos permanece en la primera posición como país consumidor de vino del mundo, con un consumo estimado de 23,6 Mill. hl, manteniendo su liderazgo desde el 2011. Paralelamente y como parte de este relevante crecimiento, surgen nuevos nichos que están tomando posesión del mercado con nuevas preferencias de consumo de productos y marcas.

Según un estudio realizado por el Wine Market Council (WMC), una asociación de profesionales americanos del sector, **los 'millennials' consumen el 42% del**

¹ Porter, M., (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.

vino que es comercializado en Estados Unidos. Este hecho se torna histórico, ya que, por primera vez en muchos años, los 'baby boomers' (30%) pierden la primera posición².

Estos nuevos consumidores toman vinos por ocasión y también lo hacen por curiosidad explorando constantemente productos del nuevo mundo. Esto explica el crecimiento en notoriedad del vino Malbec Argentino en los últimos años.

Evaluando al producto en este escenario, se confirma que el mismo reúne todos los atributos necesarios que a su vez le otorgan una base sólida para redefinirse hacia estos nuevos segmentos de mercado:

- Los vinos se han consolidado en la cartera del importador.
- Los vinos anualmente obtienen puntajes excelentes.
- La historia de la marca está muy enfocada, es una verdadera historia, es creíble y es pregnante.
- El packaging es sencillo y acogedor, materializa perfectamente la promesa de valor de la marca hoy, pero a su vez podría evolucionar naturalmente hacia una identidad visual más fresca asociada a la expectativa de estos nuevos nichos de mercado.
- La relación calidad precio es excelente, teniendo en cuenta que el producto cuesta 20/25 dólares y hoy en los Estados Unidos, cualquier vino que supere los 10 dólares es percibido como un vino premium de alta calidad.
- La incorporación a la cartera de productos del nuevo varietal Graffito Cabernet Franc, se convierte en la apuesta del negocio que apalanca aún más los objetivos propuestos de crecimiento.

²Ver más en: https://www.elconfidencial.com/sociedad/2017-12-12/millennials-vino-fuentspina-bra_1489310/

3. Metodología utilizada

El diagnóstico del proyecto se elaboró a partir del siguiente esquema de investigación:

Estudio de fuentes secundarias de información:

Para ello se partió de un profundo desk research con el objetivo de obtener datos recogidos por organismos y consultoras dedicadas a la investigación de mercado en la categoría vitivinícola, big data y notas relevantes de prensa del sector. A su vez, la información se complementó con datos provistos por la comercializadora Vine Connections sobre el comportamiento de consumo y tendencias propias de la industria en análisis.

Estudio de fuentes primarias desde elaboración propia:

- **Encuestas en profundidad:** el ejercicio se llevó adelante con el objetivo de obtener insights sobre la marca, el mercado y el producto de las personas clave del proyecto: la enóloga María Jimena López Campos y el equipo de Vine Connections conformado por Kelley Rocha, Vice Director of Marketing and Innovation, Valeria Guarnieri, Argentina, Chile and Japan Label Specialist y Ed Lerman, Vine Connections Owner.
- **Brand Audit & Workshop:** sesión de trabajo con el equipo de marketing de Vine Connections y la enóloga, para analizar y comprender antecedentes de marca y estrategia de comunicación, definir objetivos de proyecto y conocer límites de actuación.
- **Estudio sobre packaging y etiqueta:** encuesta online dirigida a los targets seleccionados como estratégicos para el proyecto de modo de poder validar hipótesis sobre la propuesta de la nueva identidad visual.

4. Diagnóstico

El siguiente esquema de diagnóstico se formula abordando un primer acercamiento a la compañía desde sus antecedentes e historia. Luego se esboza un análisis de la situación externa desde la metodología PEST³, con el objetivo de identificar los factores del entorno en general que pudieran afectar a la empresa. El ejercicio concluye con un análisis competitivo desde el modelo de las 5 fuerzas de Porter⁴ y un análisis adicional FODA para presentar un primer marco de referencia general sobre las oportunidades existentes en el nuevo contexto de planificación estratégica del proyecto.

4.1 Antecedentes de la compañía: Historia

María Jimena dio sus primeros pasos en la enología a partir de su formación secundaria, en el colegio Liceo Agrícola y Enológico, ubicado en la provincia de Mendoza. Durante los últimos años de cursada, el mismo colegio promovía que los alumnos participaran en distintas pasantías en bodegas locales, durante la temporada de vendimia. Fue ahí donde consolidó el amor por lo que sería en el futuro su vocación profesional: **“...Amaba estar en la bodega, en las prensas recibiendo uva, controlando fermentaciones. Efectivamente era mi lugar en el mundo...”**, comentaba la enóloga en la primera entrevista realizada para este proyecto.

A partir de esta experiencia al cumplir 18 años, comenzó a trabajar como analista de laboratorio en Bodegas CHANDON S.A. Luego de esta primera etapa se incorporó al grupo Trapiche, una de las bodegas más grandes de Latinoamérica: **“...una gran escuela de enología para mí...”**, asentía Jimena con una sonrisa.

Así ya con 24 años, recién recibida de Licenciada en Enología, inició su carrera como primera enóloga de vinos premium en las bodegas Pulenta Estate. Durante todo este período, tuvo además la oportunidad de participar internacionalmente

³ Aguilar, F. (1967). *Análisis del entorno empresarial*. New York. Ed: MCMILLAN.

⁴ Porter, M. (1996). *Ser Competitivo*. España. Ed: Deusto.

en otras vendimias de bodegas de México, California, Australia y Francia, lo que consolidó aún más su experiencia profesional. Años más tarde, formó parte de los equipos de Bodegas Trivento y Norton como asesora externa y ya llegando el 2008, decidió que estaba preparada para encarar su proyecto personal: ***“...Muchos años antes del 2008 yo tenía en mi cabeza la idea de hacer mi propio vino, sin depender de nadie, sin usar las “recetas de nadie”, usando mis propias reglas, mis conocimientos y mi instinto. No tenía ni marca, ni bodega, ni mercado. Solamente sabía que si encontraba la uva que estaba buscando podía empezar...”***, reflexionaba la enóloga durante el encuentro.

Así fue como, con el viñedo elegido y el apoyo de su familia, decidió arriesgarse a crear su propia empresa: Códigos S.A.

El primer paso de la nueva compañía fue definir un claro objetivo estratégico de negocio:

Construcción de una unidad económica que opere en la producción, elaboración y comercialización en el mercado de vinos de alta gama, diferenciados por calidad asociada al prestigio profesional de los responsables y constatable mediante la certificación de la naturaleza (genuinidad), condiciones (sanitarias, organolépticas, tecnológicas) y cumplimiento integral de los requisitos técnicos que garantizan el nivel de excelencia en cada eslabón de la cadena de valor comprometida en el proceso de producción /consumo.

Esta decisión la obligó a renunciar al trabajo que mantenía en Bodegas Norton ya que la compañía no le permitía en ese momento, desarrollar un proyecto independiente en paralelo.

“...Desde el principio sabía que tenía que tener muy desarrollado el producto y la estrategia de venta muy consolidada, antes de pensar en tener una bodega propia. Era necesario contar con una producción mínima de unos 300.000 litros como para pensar en ello. Mi decisión fue hacer un

vino excepcional premium consistente año tras año y poner mucho foco en la calidad de la uva que seleccionaba, ya que el 90 % del éxito de un gran vino, depende de la calidad de su uva. Para lograrlo trabajo de la mano del viticultor durante todo el año y así obtengo la materia prima de mejor calidad. Para producir el vino, alquilamos el servicio de una bodega. Todo el trabajo de elaboración, conservación, llenado de barricas, corte y estabilizaciones lo hago yo personalmente, de manera que solo utilizo las instalaciones. Por eso es un vino muy personal, tiene mi ADN. Está hecho con mis manos, cada paso del proceso es lo más importante de Graffito. Es lo que más feliz me hace como enóloga...”, compartía Jimena con emoción.

Para constituir la compañía, nuestro padre, el contador de la familia, colaboró con Jimena en todos los temas administrativos y legales requeridos. Estos primeros pasos le dieron luego el rol definitivo como gestor financiero de la empresa.

Jimena en cambio, se ocupa desde los inicios del negocio, de toda la gestión comercial, compra de insumos, selección de la uva, negociación de costos de elaboración, pagos, cobros y proceso de exportación.

“...Esta gestión totalmente personal, permitió que nuestros costos fijos fueran muy bajos, ya que desde los inicios tercerizamos todo, tanto la bodega, como el frigorífico, como la uva. A su vez durante tres años para potenciar la estrategia de ahorro, asesoré gratuitamente el Millan S.A. a cambio de la elaboración y el fraccionamiento de Graffito en sus establecimientos. Esto nos ayudó a elevar la producción al doble (años 2010, 2011 y 2012) ...”.

Si bien durante los primeros años del negocio, los esfuerzos se centraron en Argentina con la venta del vino Trazado Malbec, los resultados no lograron ser los esperados:

“... Respecto a Argentina, probé en Mendoza, Rosario y San Juan y fueron todos fracasos. En Buenos Aires la experiencia fue algo mejor por un tiempo de la mano de una comercializadora, sin embargo, luego de unos meses dejaron de respetar el precio sugerido y bastardearon la marca y el producto. Esto no se debió a un problema de precio calidad del producto, ni siquiera de packaging. Se debió a la falta de regulación en la Argentina de precios para la cadena de intermediarios y a la especulación e informalidad que existe entre los distribuidores...” argumentaba la enóloga.

Ante este panorama, producto de la experiencia y contactos internacionales que Jimena había consolidado durante su trayectoria laboral, la enóloga decide contactar con la comercializadora Vine Connections para apostar a un nuevo rumbo en Estados Unidos: **“... Empezamos solo con 400 cajas de Malbec 2009 y hoy exportamos 2000 cajas entre Malbec y Cabernet Franc. Esta última variedad fue incorporada a fines del 2018. Durante todos estos años, he trabajado en la presentación de vinos en Argentina en restaurantes, desfiles de modas, ferias y recibiendo a clientes americanos en Mendoza. También viajo a USA una vez por año a promocionar Graffito en los distintos mercados ya sea a través de entrenamientos a fuerzas de ventas de distribuidores, como así también a barteneders, sommelliers, personal de restaurants y vinerías. A su vez participo activamente en ferias de vinos, winemakers dinners, signing bottles sessions en vinerías y supermercados especializados...”**, compartía Jimena.



Fuente: Archivado de prensa de Códigos S.A

Vine Connections, el partner estratégico

Vine Connections es un líder en la categoría que promueve las regiones vitivinícolas y cerveceras que merecen ser conocidas y relevantes para los mercados de vinos finos y cerveza en los Estados Unidos.

En 1999, Vine Connections fue pionera en la primera cartera de vinos artesanales importados a nivel nacional de Argentina. El Malbec se convirtió rápidamente en el héroe varietal de su estrategia.

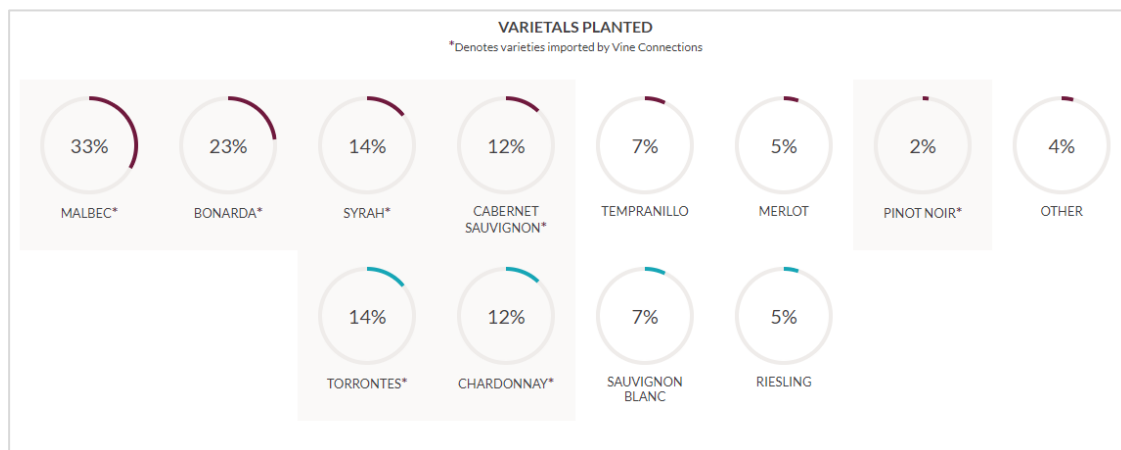
Cartera de Bodegas Argentinas de Vine Connections:

- Bodini
- Casarena
- Chaman
- Graffito
- La Posta
- Luca
- Lunta
- Mendel
- Reginato
- Tikal
- Hermanos



Universidad de
San Andrés

Shares varietales del total de la cartera de Bodegas Argentinas⁵:



4.2 Antecedentes de la marca

Desde el nacimiento del proyecto ya existía en la familia la idea de dos nombres que podrían llegar a convertirse en las marcas de los vinos: Trazado y Graffito.

Trazado: La idea se inspiraba en que el vino habría sido diseñado y trazado en la mente de su autora mucho antes de poder hacerse realidad. Esta marca fue asignada para la venta del vino Malbec en Argentina.

Graffito: Se inspiró conceptualmente en el color del material de un lápiz de grafito, atributo que a su vez se utiliza como descriptor del color y aroma del Malbec Argentino: “... **En la cosecha 2008, yo estaba elaborando mi primer vino. Mientras hacía un remontaje apareció un enólogo compañero que me dijo: “¡Jime, qué color tiene ese vino, parece un grafito!” Fue la señal que necesitaba para concretarlo...**”. Esta marca se asignó al producto para su venta en el mercado internacional.

Fue entonces cuando nacieron las marcas y etiquetas para lo que sería la primera producción de Códigos S.A. para Estados Unidos:

⁵ Ver más en: <http://www.vineconnections.com/argentine-wine/>



Anatomía de la marca

Para poder conceptualizar la marca desde su origen, se consideró dentro de la misma entrevista en profundidad realizada a la enóloga, un apartado especial de preguntas dedicadas a abordar dicha temática en específico.

Se cita a continuación el extracto de las principales respuestas que Jimena compartió sobre el tema durante el encuentro:

1. ¿Qué representa Graffito en tu mente?

“...Mi sueño cumplido, tener mi propio vino, hecho con mis conocimientos adquiridos luego de muchos años de trabajar para otros. Hecho con mis manos y con mi alma...”.

2. ¿Cuál dirías que es la misión de Graffito?

“...Demostrar que una mujer del tercer mundo puede lograr lo que se proponga, puede hacer un gran vino y dejar la bandera argentina en lo alto. Enseñarles a sus hijas que todo es posible, aunque haya que trabajar muy duro, aunque haya

caídas, hay que levantarse y que a pesar de que todo en Argentina cuesta el triple versus otros países, el orgullo de haberlo logrado no tiene precio...”.

3. ¿Qué es lo que hace único a Graffito?

“...Tiene mi ADN...”.

4. ¿Qué necesidad llena Graffito?

“...Tomar un excelente vino argentino de partidas limitadas de consumo no masivo, con una perfecta relación precio calidad que es consistente en el tiempo...”.

5. ¿Qué territorio de posicionamiento consideras que hoy ocupa la marca en la mente de los consumidores?

“...Graffito cuenta una historia verdadera de esfuerzo, pasión y obsesión por los detalles que es la que se queda en la mente de quienes prueban nuestro vino...”.

6. ¿Cuáles son las fortalezas de Graffito como marca?

“...Su simpleza, su etiqueta, su fácil pronunciación, la huella digital, la historia real detrás de la marca, es algo genuino y eso la gente lo percibe siempre. Es una historia en la que uno puede creer...”.

7. ¿Cuáles son las debilidades de Graffito como marca?

“...Su falta de promoción y comunicación por tener un presupuesto reducido y falta de recursos para gestionarlo. Además, desde el lanzamiento de la marca, nunca hicimos un refresh de la imagen y esto debería hacerse según las buenas prácticas del mercado, como mínimo cada tres o cuatro años...”.

Key Message de Marca

Cheverton⁶ define a la marca desde un nuevo modelo que deja de lado al producto como protagonista para pasar en realidad, a buscar productos que se adecúen al concepto de marca. Desde este modelo el autor argumenta que hoy las marcas son mucho más que productos. Hoy una marca define identidad, hoy una marca es un proceso de reacción y creación que nace, se posiciona y aprende y debe entender cuáles son los deseos principales de quienes van a consumirla.

Graffito desde sus orígenes, entiende este modelo y conceptualiza su identidad de marca tomando como eje, el relato de la historia de su autora.

A partir de ahí es que construyó su key message, concepto aprendido en la materia de Marketing Avanzado durante la maestría, y lo supo asociar con su promesa de valor apalancándose en el beneficio emocional de ser un vino que lleva el ADN de su creadora, concebido desde la obsesión por los detalles y la pasión por la enología.

Esta idea se fortalece adicionalmente por la misma tendencia en boga en la que las mujeres ganan cada día más peso en la industria vitivinícola y su talento traspasa fronteras para empezar a ser reconocidas en el mundo.

“...For Graffito, we see the accounts that are independent connect with the brand the most for various reasons. I think accounts love Jimena’s story and when people meet her they LOVE her. Truly. We get that feedback when she comes to do market work and she really connects with people that she meets...”. Kelley Rocha, Vine Director of Marketing and Innovation.

Si bien la marca no ha contado con una estrategia de inversión publicitaria sostenida para ser promocionada desde su lanzamiento, sí se le dedica anualmente una importante porción de inversión para el desarrollo y mejora

⁶ Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. España. Ed: Gedisa.

continua del producto a nivel calidad. Este le permite ubicar cada nueva producción en la categoría de vinos superiores exclusivos del mercado target.

Sin embargo, tomando como referencia lo definido por Al Ries en su libro de marketing “Las 22 leyes inmutables de la marca”⁷, dentro de la “ley de calidad de marca”, el autor confirma que la calidad es importante, pero las marcas no se construyen solo con calidad.

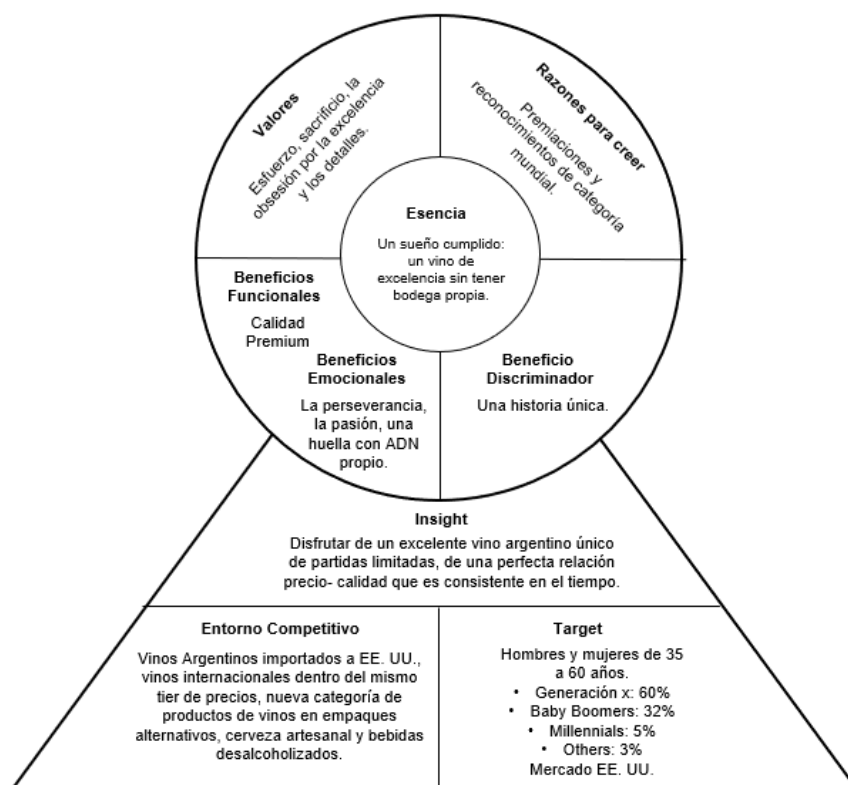
El literato con ello se refiere a que la percepción de la calidad está en la mente del consumidor. Si se quiere crear una marca fuerte, se debe crear una percepción fuerte de calidad en su mente, definición que refuerza el planteo estratégico del proyecto.

Brand Key Model

Con el objetivo de estructurar el posicionamiento actual de la marca, se presenta a continuación un análisis de su esencia más pura, desde el entendimiento de sus valores, sus beneficios intangibles y sus diferenciadores emocionales.

Para realizar este ejercicio se utilizó la herramienta “Brand Key Model” aprendida en la materia Estrategias de Comunicación, tutorada por la profesora Mary Teahen durante la maestría.

⁷ Al Ries, L. (2008). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. New York. Ed: Mcgraw Hill.



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por enóloga e importadora Vine Connections.

Análisis del Naming

Al Ries a su vez, trabaja sobre otra ley relevante, la “Ley del Nombre”⁸, donde define que, a largo plazo, una marca no es más que un nombre. A corto plazo la marca necesita una idea única o un concepto novedoso para poder sobrevivir. A largo plazo, la idea única desaparece, queda solamente la diferencia entre el nombre de la marca y los de la competencia. La diferencia entre marcas no está en los productos, sino en los nombres de los productos.

A partir de ello, se propone a continuación un análisis específico del naming de la marca para validar que el mismo cumple con una idea única y un concepto novedoso que le permitirá a Graffito poder sobrevivir, tal como lo define el autor de referencia.

⁸ Al Ries, L. (2008). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. New York. Ed: McGraw Hill.

Graffito



Graffito proviene de la palabra grafito, que en su definición de diccionario significa:

Nombre masculino. Mineral de carbono casi puro, de textura compacta, color negro y brillo metálico, graso al tacto y buen conductor de la electricidad; procede de rocas carbonosas que han sufrido metamorfismo y se emplea para hacer lápices, crisoles refractarios, ánodos electrolíticos, productos lubricantes, etc.⁹

Es un nombre que fue concebido puramente como un descriptivo y tiene carácter funcional ya que su objetivo es relatar un atributo propio del producto: el color oscuro del vino.

Sin embargo, poniendo en contexto este nombre en el mercado target, la palabra grafito sin más, se traduce como graphite, y esto hace que la asociación no sea directa y que, por lo tanto, no cumpla con la connotación deseada. Por lo general, el público target lo asocia inmediatamente con la palabra graffiti ya que además al contener el logo actual una f adicional, la confusión se potencia aún más.

Este escenario se presenta como otra oportunidad para replantear con la nueva estrategia, una mejor conceptualización de lo que el naming puede aportar a nivel branding para la marca.

⁹ Ver más en: <https://www.google.com/search?q=Diccionario>

Análisis de la identidad visual

Otra de las leyes que menciona el autor es “La ley de la forma”¹⁰, y en la misma define que un logotipo debería diseñarse para ajustarse a los ojos. Ambos ojos.

Al Ries define que un logotipo es una combinación de una marca registrada que consiste en un símbolo visual de la marca y su nombre en letra distintiva. Puesto que los ojos de los clientes están montados unos al lado del otro, la forma ideal para un logotipo es horizontal. Aproximadamente dos unidades y cuarto de longitud por cada unidad de alto.

La legibilidad tiene tanta importancia como la forma. Los tipos de letra que se usan en los logotipos pueden ayudar o estorbar el proceso de comunicación, pero sólo ligeramente.



Graffito se constituye bajo una identidad visual que comunica cercanía y frescura. Desde un logotipo tipográfico horizontal, simple y legible, refleja el color identificativo del vino acompañado de una huella que refuerza el mensaje del “ADN” y que conceptualiza además, la esencia de la marca y su personalidad.

¹⁰ Al Ries, L. (2008). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. New York. Ed: Mcgraw Hill.

Para cada variedad se utilizó adicionalmente la aplicación distintiva de un color sobre el logotipo y capuchón de la etiqueta. Bordeaux, más clásico para el Malbec y primer vino de la línea haciendo referencia al color de la uva, y azul más rompedor, para el Cabernet Franc, aludiendo a este producto como la variedad novedad y de vanguardia, apuesta del futuro.

La composición de la etiqueta sobre fondo blanco transmite a su vez exclusividad, pureza y elegancia.

Análisis del Marketing Mix

Se expone a continuación un análisis detallado del marketing mix actual del negocio, tomando los cuatro grupos de variables clasificadas por Kotler como las 4P's para identificar todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto¹¹.

Producto

Tal como se mencionaba en apartados anteriores, Graffito comprende dos tipos de productos asociados a diferentes líneas varietales:

Graffito Malbec: es un vino que lleva un blend de zonas, 70% Lujan De Cuyo, región favorita de la enóloga por otorgar malbecs muy complejos y 30% de Valle de Uco, zona más fría y alta que acomplexa y le da acidez natural al vino.

El producto conceptualmente es un vino muy elegante, delicioso, largo y muy representante del Malbec argentino. Muy tomable tanto para hombres como para mujeres y puede acompañar comidas de diferentes estilos.

¹¹ Kotler, P. y Amstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México, DF. Ed: Pearson Educación.

“...Me gusta ver las botellas vacías en la mesa, que la gente disfrute hasta la última gota y que no quede vino en las copas...”, comentaba Jimena durante la entrevista.

Características técnicas:

- **Composición Varietal:** 100% Malbec
- **Altura promedio:** 990 mts
- **Edad promedio de viñas:** 25/ 30 años
- **Graduación de Alcohol:** 14,1%
- **MI:** 750

Graffito Cabernet Franc: surgió como una necesidad del mercado estadounidense por agregar una segunda variedad al porfolio de Graffito. La enóloga se decidió por lanzar esta variedad en el 2018, porque luego de haberla experimentado por primera vez en el 2001, supo distinguir que sería un producto con apuesta a futuro.

La uva se cosecha de una zona muy exclusiva de Mendoza, es muy buscada y todavía la variedad no está tan explotada a nivel porfolio por ninguna bodega local: **“...Es una variedad que supe que iba a tener un gran futuro en la Argentina. Hay muy pocas hectáreas cultivadas en Mendoza, es uva muy buscada, y solo algunos saben elaborar un buen Cabernet Franc monovarietal. Siempre ha sido una uva que se mezclaba con merlot y Cabernet Sauvignon...”**, comentaba Jimena.

Características técnicas:

- **Composición Varietal:** 100% Malbec
- **Altura promedio:** 990 mts
- **Edad promedio de viñas:** 24 años
- **Graduación de Alcohol:** 14,2%
- **MI:** 750

Precio

La estrategia de precio de Graffito se define dentro del modelo denominado por Kotler como:

Liderazgo de la calidad del producto objetivo¹²: Esta es la estrategia de alto valor, donde se proporciona un producto de mayor calidad y se usan componentes más caros para su producción.

Para el caso de Graffito, la estrategia de precio es cautiva de lo que jerga del sector comúnmente denomina como “OVERDELIVERY QUALITY”, propio del sistema de comercialización de esta categoría en Estados Unidos.

En este modelo son los distribuidores los que constituyen el eslabón más importante de la cadena de venta, y quienes en definitiva marcan la relación calidad precio de los productos que salen a la venta. Este sistema de valoración funciona para todos los vinos del mundo y regula que todos los productos que están en una misma góndola compartiendo un determinado tier de precio, tengan el mínimo de calidad esperado para dicho segmento.

A partir de ello es que la definición del precio final lo tiene realmente el distribuidor. Si el distribuidor no compra el vino, es porque no considera que el mismo responde a este estándar mínimo de calidad que debería ofrecer al mercado.

En el caso del producto en análisis, la valoración se vuelve aún más exigente por tratarse de un vino argentino. Esto significa que, para poder ser competitivo, el producto debe tener por el mismo precio una mayor calidad de la que espera el consumidor para dicho segmento.

¹² Kotler, P. y Amstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México, DF. Ed: Pearson Educación.

En esta lógica, el precio final sugerido para la venta en retail de Graffito en el mercado target en la actualidad es el siguiente:

Graffito Malbec	Graffito Cabernet Franc
20 USD	25 USD

Plaza

Si bien Graffito se comercializa en cuarenta de los cincuenta y un estados de Estados Unidos, el 80% de las ventas se produce solo en cinco de ellos: Nueva York, New Jersey, Texas, Colorado e Illinois.

Canales de Distribución

La estrategia de distribución se estructura bajo en un **canal indirecto largo**:



Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia no puede ser definida ni controlada por la compañía ya que tal como define Hugo Paz en su libro “Canales de Distribución”, es una restricción condicionante relativa al mercado¹³ y en este caso en particular, se debe al Sistema tres niveles de venta y distribución, “The Three Tier System”, vigente en el mercado de Estados Unidos.

Desde el fin de la Prohibición¹⁴, el sistema de venta y distribución de bebidas alcohólicas obliga a que la introducción de vino en EE. UU. se realice necesariamente a través de un importador con licencia federal que revende el

¹³ Paz, H. (2002). “Canales de distribución estrategia y logística comercial”. Buenos Aires. Ed: Ugerman Editor

¹⁴ Ver más en: https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_seca_en_los_Estados_Unidos

vino a los distribuidores/mayoristas estatales, y éstos, a su vez, lo distribuyen a los minoristas. En este sistema los tres escalones son obligatorios por ley con lo que no es posible exportar directamente a los consumidores finales.

Participación de Graffito por canal

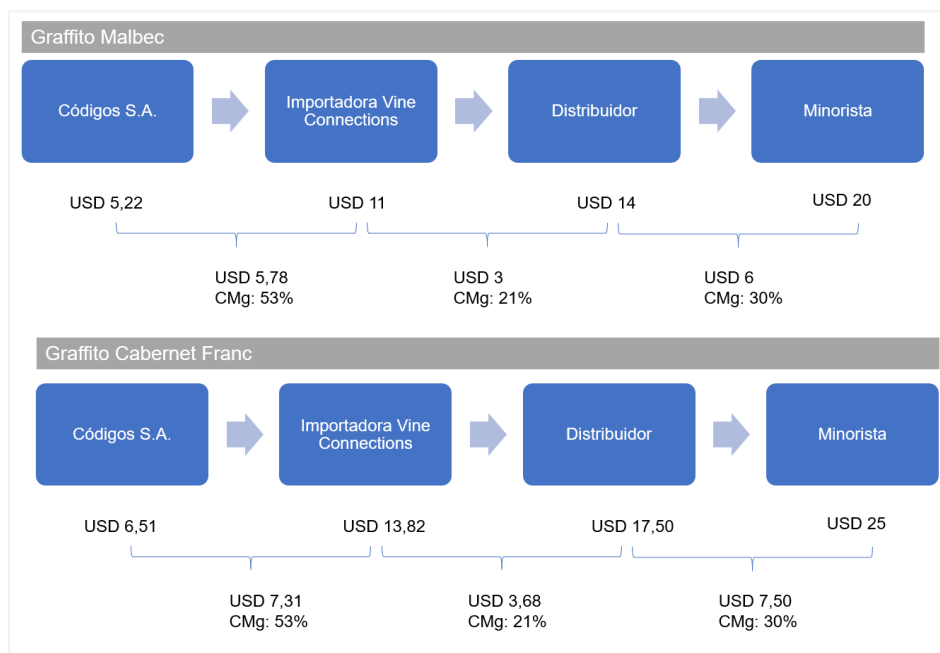
En el canal HORECA (Hotel, Restaurante y Catering) o venta “On-Premise” se distribuye alrededor del 56% del volumen total, mientras que el “Off- Premise” da salida al 51% restante (Off-premise: aquel en que el producto se consume en un lugar distinto de la compra).

A su vez el share de canal minorista se conforma de la siguiente manera:

- 46% on-premise independiente
- 21% off-premise independiente
- 22% off-premise cadenas (tiendas con múltiples establecimientos y locaciones HEB/Central Market Grocery)
- 11% on-premise cadenas (tiendas con múltiples establecimientos y locaciones Ritz Carlton hotels).

Fuente: Vine Connections Graffito Supplier Report_ Diciembre 2018.

Escala de precios en el canal de distribución



Fuente: Elaboración Propia

Promoción

La estrategia de comunicación de la marca desde su lanzamiento se constituyó bajo el ecosistema de medios propios y ganados de los siguientes actores:

Comercializadora Vine Connections

Website¹⁵

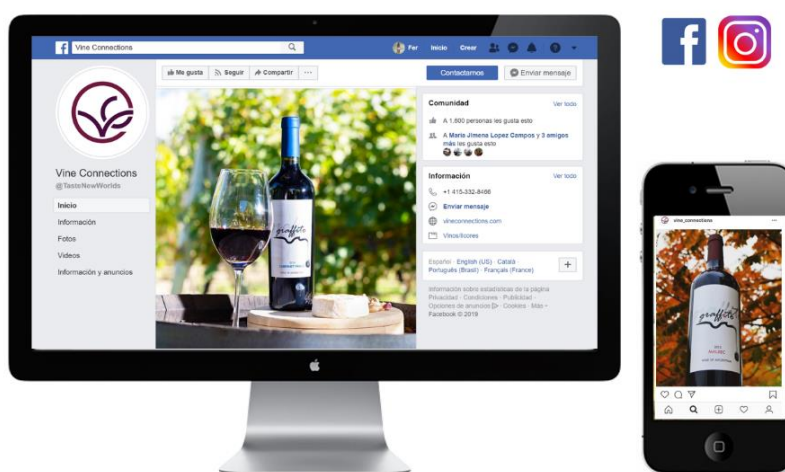
La marca en la actualidad no tiene un sitio web propio, pero sí forma parte del catálogo online de vinos argentinos del sitio corporativo de Vine Connections. En el mismo se incluyen datos relevantes técnicos de cada variedad, además de información sobre su autora, la marca, su historia y las distintas premiaciones que han recibido los productos en forma anual desde los inicios de su comercialización.

¹⁵ Ver más en: <http://www.vineconnections.com/argentine-wine/graffito/>



Social Media (Instagram¹⁶ y Facebook¹⁷)

A su vez Graffito es parte de una estrategia de comunicación de contenido orgánico en las redes sociales de la comercializadora con frecuencia regular. Los contenidos se centran en la participación de Jimena y sus vinos en eventos relevantes que son parte de la agenda comercial de Vine Connections.

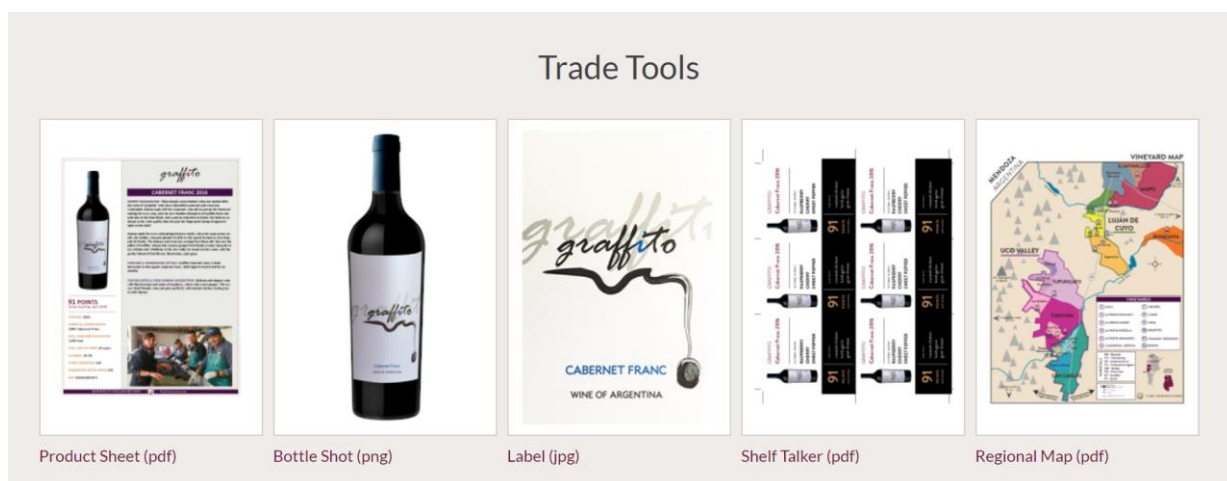


¹⁶ Ver más en: https://www.instagram.com/vine_connections/

¹⁷ Ver más en: <https://www.facebook.com/TasteNewWorlds/>

Canales de venta directa

En una sección especial dentro de la misma web¹⁸, la comercializadora también ofrece un trade tool kit para que los canales directos cuenten con material disponible para comunicar y promocionar los productos, tanto en el punto de venta como en sus canales online.



Fuente: <http://www.vineconnections.com>

Eventos Globales

Graffito, a su vez participa en forma anual, de varias de las premiaciones más relevantes a nivel internacional tales como: Wine Spectator, Wine Enthusiast, Steven Tanzer, Wine & Spirits y James Suckling entre otros. Una buena crítica de un prescriptor prestigioso para cualquier vino, se convierte automáticamente en una certificación muy valiosa de calidad que se traduce en un atributo de valor muy importante para la marca.

¹⁸ Ver más en: <http://www.vineconnections.com/argentine-wine/graffito/malbec/2016/> // <http://www.vineconnections.com/argentine-wine/graffito/cabernet-franc/2016/>



Fuente: <http://www.vineconnections.com/argentine-wine/graffito>

El costo de la participación de Graffito en estos eventos, sí queda a cargo de la importadora. La inversión promedio anual que Vine Connections ha dedicado en Graffito para sus participaciones en los últimos dos años, fue de alrededor de USD 50.000.

Puntajes históricos de revistas especializadas para Vinos Graffito

GRAFFITO MALBEC			GRAFFITO CABERNET FRANC		
COSECHA	PUNTAJE	CRITICO	COSECHA	PUNTAJE	CRITICO
2009	91	WINE ADVOCATE	2015	93	JAMES SUCKLING
	91	WINE & SPIRITS			
2010	91	WINE ADVOCATE	2016	91	JAMES SUCKLING
	ORO	LA MUJER ELIJE	2017	92	TIM ATKINS
2011	90	WINE SPECTATOR			
	91	WINE ADVOCATE			
	91	WINE & SPIRITS			
2012	90	WINE ADVOCATE			
2013	90	WINE ADVOCATE			
2014	92	WINE & SPIRITS			
2015	90	WINE ADVOCATE			
	92	JAMES SUCKLING			
2016	90	JAMES SUCKLING			
	90	WINE ADVOCATE			
2017	90	TIM ATKINS			

Fuente: Elaboración propia

Enoturismo

Como estrategia adicional de fidelización, Jimena invita anualmente a Argentina tanto a su importador como a los distribuidores más representativos del negocio,

a participar de actividades de enoturismo enfocadas en Graffito. El objetivo de esta acción es fidelizar a sus principales partners estratégicos respaldándose en la marca país¹⁹, para fortalecer el mensaje de Argentina como potencia para el negocio vitivinícola internacional. Además, la actividad resulta muy interesante ya que las visitas pueden vivir y compartir de principio a fin la experiencia Graffito en su lugar de origen.

Estrategia de ofertas especiales

Los productos a la fecha, no se promocionan con descuentos ni ofertas especiales desde ninguno de los canales.

4.4 Situación Financiera de la Compañía

El siguiente análisis fue estructurado sobre cuatro pilares base con características cualitativas y cuantitativas diferentes y complementarias, a saber:

- **Stock:** módulo expresado en unidades físicas.
- **Ingresos, Gastos y Resultados:** módulo que, expresado en dólares vincula tres totales de cuya interrelación resultan indicadores que cuantifican la pertinencia o no, de las decisiones operativas y comerciales.
- **Margen de Contribución:** esta ratio expone la capacidad de los ingresos de la Operación de hacer frente a los Costos Fijos (se producen, se generen o no ingresos) una vez absorbidos los Costos Variables (se producen sólo cuando se producen ingresos por ventas). De modo que si el Margen de Contribución es >1 , la operación cuenta con capacidad de generar resultados positivos, de lo contrario se encontraría negativamente comprometida en el mediano plazo.

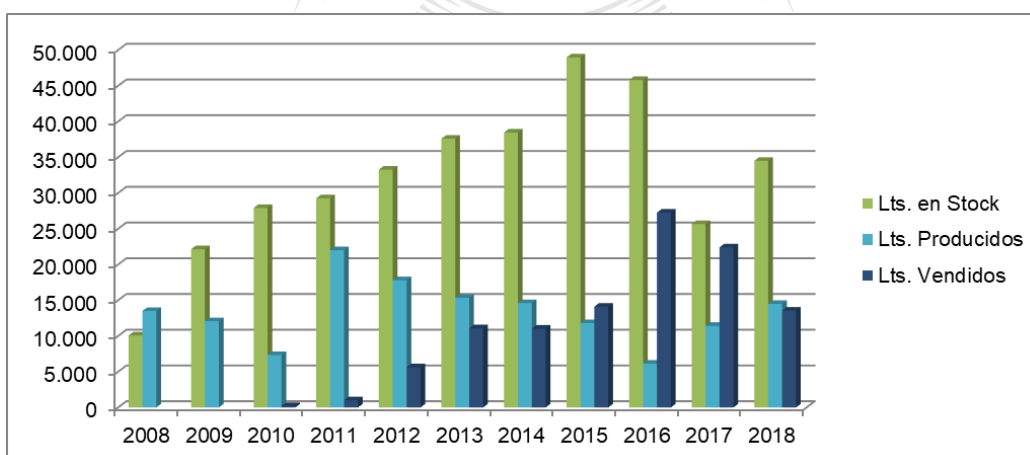
¹⁹ Puig, T. (2009). *Marca ciudad*. Buenos Aires. Ed: Ediciones Paidós.

Todos los datos presentados a continuación corresponden a información compartida por el departamento financiero de la compañía para el análisis puntual de este apartado.

Análisis de comportamiento

1. Stock:

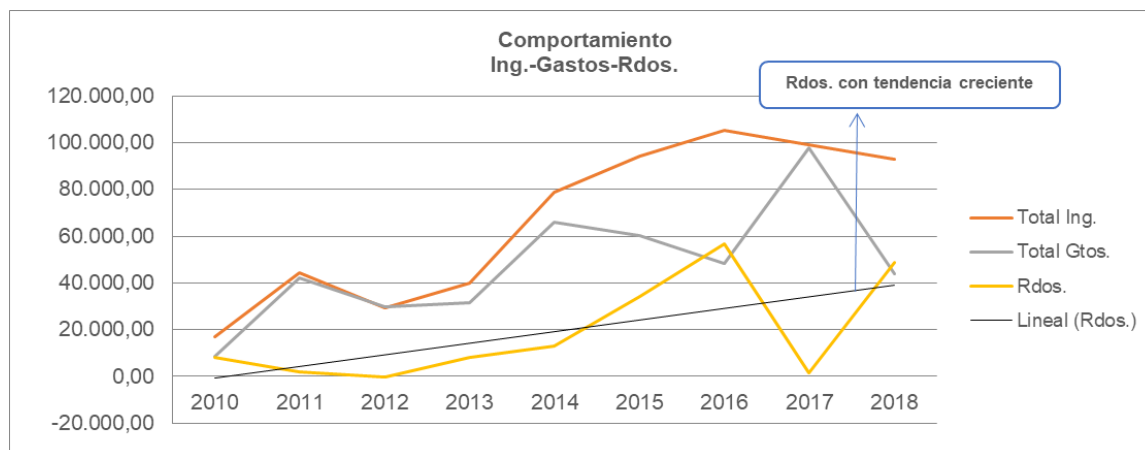
Año	Lts. en Stock	Lts. Producidos	Lts. Vendidos
2008	10.077	13.508	0
2009	22.146	12.069	0
2010	27.915	7.336	200
2011	29.275	22.000	1.008
2012	33.276	17.800	5.634
2013	37.604	15.350	11.088
2014	38.463	14.600	11.034
2015	48.970	11.800	14.112
2016	45.816	6.125	27.263
2017	25.661	11.425	22.404
2018	34.506	14.500	13.556



La lectura de la cantidad de litros de producción, ventas y stock, indica que los promedios de producción y venta se mantienen en una relación que garantiza un stock en equilibrio, esto es, la cantidad de litros es suficiente para hacer frente a la rotación promedio registrada: promedio en el período de producción 13.319 litros versus promedio de venta 13.262 litros. En este ratio se excluye la venta del año 2010 por ser poco significativa al ser ésta la etapa inicial del proyecto.

La inmovilización de stock en equilibrio es la que técnicamente se explica por la guarda en barrica a la que el vino debe ser expuesto durante 12 meses.

2. Ingresos, Gastos y Resultados (datos expresados en dólares)



Los resultados anuales durante el período bajo análisis registran una tendencia creciente a una tasa promedio anual respecto del año anterior, en un rango que oscila entre el 50% -70%.

La excepción a lo señalado se registra en los años 2011 y 2012, durante los cuales se invirtió fuertemente en la producción, a fin de acumular un stock suficiente que permitiera la guarda en vasija y abasteciera la demanda anual estimada. Circunstancias que se verifican a través del comportamiento de la venta en el 2013 en adelante, constatándose los máximos en 2016 y 2018 en los que se registra un resultado del 39% y 30% de los ingresos respectivamente.

Un párrafo aparte, merece destacar el impacto que significó el aumento en el valor de la divisa en el período 2017/2018. Las cuentas por cobrar y las ventas que se efectivizaron en ese período, generaron un ingreso extraordinario por diferencia de cambio de \$ 323.656.- derivando esto en una mejora sustantiva en el coeficiente de liquidez, posición financiera óptima para continuar la operación sin endeudamiento.

3. Margen de Contribución

GRAFFITO										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Número cuentas clientes	5	8	10	15	19	20	25	25	29	
<i>Crecimiento anual número de cuentas</i>		60%	25%	50%	27%	5%	25%	0%	16%	
CUENTA PyG										
Cajas vendidas por cuenta	50	101	53	48	75	76	68	64	48	
<i>Crecimiento anual</i>			-48%	-9%	56%	1%	-11%	-6%	-25%	
Cajas vendidas total	311	808	535	723	1.433	1.522	1.697	1.598	1.387	
Graffito Malbec										
<i>Crecimiento anual</i>						6%	11%	-6%	-13%	
Precio medio por caja	55	55	55	55	55	62	62	62	62	
Precio medio por botella	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	5,2	5,2	5,2	5,2	
Cajas totales	218	566	375	506	1.003	1.065	1.188	1.119	971	
Graffito Cabernet Franc										
<i>Crecimiento anual</i>										
Precio medio por caja	En este período el producto no había sido lanzado todavía									78,1
Precio medio por botella										6,5
Cajas totales	0	0	0	0	0	0	0	0	416	
Ingresos totales	17.105	44.440	29.425	39.765	78.815	94.364	105.214	99.076	92.693	
<i>Crecimiento anual</i>		-35%	-34%	33%	98%	20%	11%	-6%	-6%	
Gastos operativos	8.250	23.632	14.174	24.561	43.442	39.033	35.088	63.954	29.674	
<i>Crecimiento anual</i>	48%	53%	48%	62%	55%	41%	33%	65%	32%	
Gastos administración	433	12.859	10.369	1.373	9.738	6.496	4.788	23.076	8.056	
<i>Crecimiento anual</i>	3%	29%	35%	3%	12%	7%	5%	23%	9%	
Gastos financieros	58	5.803	4.847	5.426	12.203	11.397	8.182	10.108	2.921	
<i>Crecimiento anual</i>	0%	13%	16%	14%	15%	12%	8%	10%	3%	
Gastos comercialización	55	0	275	296	497	3.427	401	444	3.314	
<i>Crecimiento anual</i>	0%	0%	1%	1%	1%	4%	0%	0%	4%	
Costes directos	8.796	42.294	29.665	31.657	65.880	60.353	48.459	97.582	43.965	
<i>Crecimiento anual</i>	20%	95%	101%	80%	84%	64%	46%	98%	47%	
<i>Crecimiento anual</i>		20%	-30%	7%	108%	-8%	-20%	101%	-55%	
Margen de contribución	8.309	2.146	-240	8.108	12.935	34.011	56.755	1.494	48.728	
<i>Crecimiento anual</i>		5%	-1%	20%	16%	36%	54%	2%	53%	
<i>% margen sobre ingresos</i>		5%	-1%	20%	16%	36%	54%	2%	53%	

Para acceder a esta información con mayor detalle ver anexo 1 “Proyecciones Financieras”_Solapa Margen de Contribución”.

Reeditando el concepto de Margen de Contribución, porcentaje de los ingresos que se destina a la absorción de los Costos Fijos, una vez cubiertos los Costos Variables, observamos que, durante el período analizado, el comportamiento promedio anual, se registró en el rango del 33%. Magnitud que expresa que nivel de recuperio de gastos fijos se concreta con 1/3 de los ingresos, los 2/3 restantes se afectan a costos variables y resultados. Ecuación que permite un diagnóstico económico –financiero, en un período de 9 años, muy satisfactorio.

Conclusión

Los aspectos considerados en el análisis anterior nos permiten concluir que:

1. Atento a que el Capital Inicial provino de aportes suficiente de los Socios, para hacer frente al Capital de trabajo necesario en el comienzo de la operación, el proyecto se desarrolló sin costos financieros adicionales, permitiendo un nivel de liquidez equilibrado con los requerimientos de inversión.

2. Las políticas de Producción se fijaron con un criterio razonable, lo que permitió contar con stock ajustado a las exigencias técnicas de guarda y a la demanda anual registrada.
3. Los Ingresos y Gastos fueron administrados eficaz y eficientemente, obteniendo resultados e índices de comportamiento en línea con las expectativas económicas financieras esperadas por la compañía.
4. La inserción en el mercado internacional, a pesar de su complejidad y la dimensión de la Empresa, fue un logro producto del nivel de calidad de alta gama, valor agregado presente en la totalidad de las vendimias.
5. La expectativa de crecimiento bianual materializa e inaugura una etapa de grandes oportunidades para que el negocio tome finalmente otra envergadura logrando así mayores niveles de competitividad comercial.

4.5 Análisis del mercado

Durante los últimos años, Estados Unidos se ha convertido en el primer consumidor y cuarto productor de vino en el mundo. El vino ha dejado de reservarse solo para ocasiones especiales y ha pasado a ser parte de los hábitos diarios de consumo. Los consumidores están cada vez más educados sobre vinos y están tomando afición por el mismo. Al mismo tiempo se haría evidente que el mercado estadounidense tiene una fuerte predisposición por evolucionar hacia el consumo de vinos de mejor calidad.

Datos generales y proyecciones²⁰

Aunque el mercado está dominado por vinos nacionales, los vinos franceses e italianos suman casi un 60% de las importaciones de vino en EE. UU.

En el canal HORECA (Hotel, Restaurante y Catering) o venta "On-Premise" se distribuye alrededor de la quinta parte del volumen total, mientras que el "Off-

²⁰ Ver más en:

<file:///C:/Users/FernandaL%C3%B3pezCampos/Downloads/DOC2017699082.pdf>

Premise” da salida a las cuatro quintas partes restantes. No obstante, las ventas casi se igualan en valor, debido al mayor margen bruto del canal HORECA.

El mercado vitivinícola es un mercado altamente saturado, con una enorme competencia tanto en precio como en calidad. Además, se suma a esta concentración, la aparición de nuevos competidores con productos sustitutos.

El producto para triunfar deber ser bueno y, además tiene que estar acompañado de una fuerte actividad promocional.

Al consumidor estadounidense le gusta que lo aconsejen. Por ello, en este mercado son extremadamente importantes los prescriptores de opinión; entre los que se destacan el famoso Robert Parker JR. y su equipo de catadores con la publicación “The Wine Advocate” y la revista “The Wine Spectator”, mencionados anteriormente.

La industria vitivinícola norteamericana



Fuente: <http://www.losvinosdelmundo.com/esp/paises/usa.html>

Estados Unidos es el cuarto productor de vino en el mundo y California representa el 88% de la producción total de este país. Al existir un alto consumo interno en aumento, el interés por abrirse al mercado de la exportación es bajo y la mayor parte de la producción y comercialización se dedica al mercado interno.

Estados Unidos posee cuatro grandes regiones o estados que producen vino:

CALIFORNIA que cuenta con un clima particularmente suave, viñedos bien adaptados y bodegueros que ya tienen cimentado su renombre.

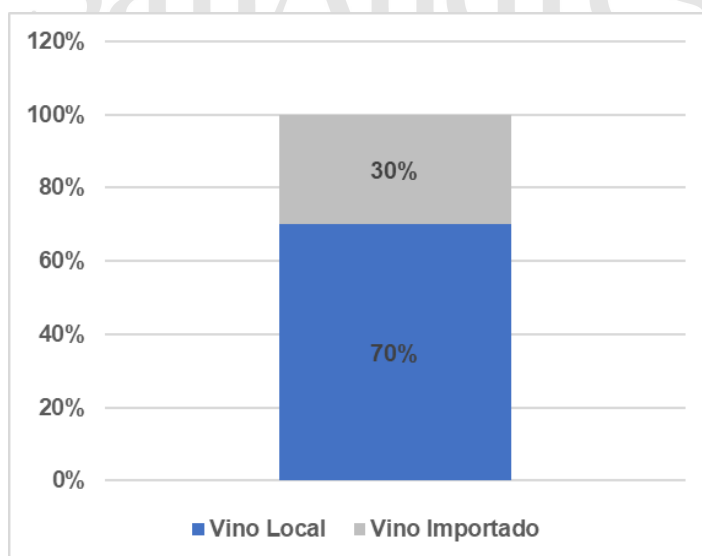
EL NOROESTE abarca principalmente los estados de Washington y Oregón. Es una región en pleno desarrollo que produce cada vez más vinos de gran calidad representando el 3% de la producción total.

EL SUR Y EL MEDIO OESTE cuentan con bodegas pequeñas, pero capaces de hacer buenos vinos que completan el share restante.

La importación en Estados Unidos

Estados Unidos es el primer importador mundial. Los vinos más vendidos en el mercado americano son los obtenidos con uva Chardonnay, Merlot y Cabernet Sauvignon, representando el 43% del volumen de vino vendido.

El consumo de vino local versus el importado se distribuye de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia desde información provista por Estudio de Wine Market Council Wine Consumer Segmentation Slide Handbook2017

Las compras globales de vino importado de Estados Unidos totalizaron US \$ 6,2 mil millones en 2017²¹. Los datos presentados a continuación, entre paréntesis, muestran el cambio porcentual en el valor para cada país proveedor desde 2013.

1. Italia: US \$ 1.940 millones (15,2% más que en 2013)
2. Francia: \$ 1.92 millones (hasta 29.7%)
3. Nueva Zelanda: \$ 440.7 millones (hasta 50.8%)
4. Australia: \$ 438.4 millones (bajó -17.9%)
5. España: \$ 379 millones (hasta el 5,1%).
6. **Argentina: \$ 322.3 millones (bajó -20.3%)**
7. Chile: \$ 306.1 millones (bajó -11.8%)
8. Alemania: \$ 110.6 millones (-11.8%)
9. Portugal: \$ 104.6 millones (hasta 19.8%)
10. Sudáfrica: \$ 58.9 millones (bajó -20.8%)
11. Canadá: \$ 39.3 millones (hasta 78.4%)
12. Israel: \$ 30.9 millones (57.7% más)
13. Austria: \$ 17.7 millones (hasta 35.3%)
14. Grecia: \$ 14.2 millones (hasta 25.7%)
15. Reino Unido: \$ 11.2 millones (hasta 238%)

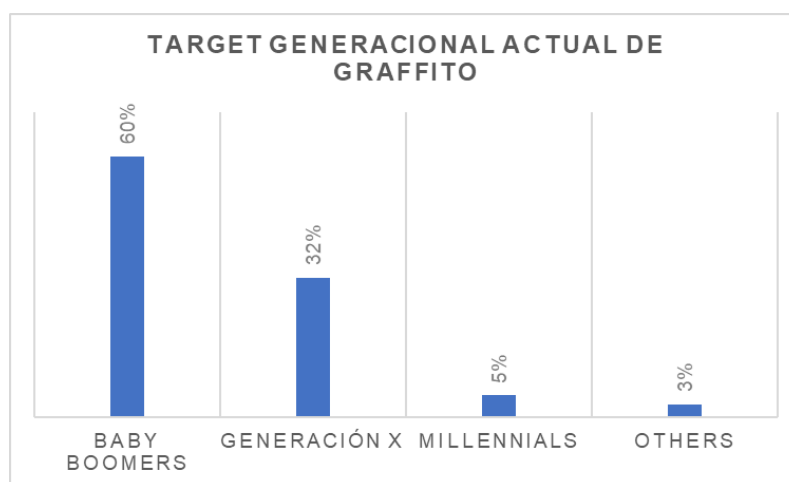
Los 15 países enumerados enviaron el 99,3% de todas las importaciones de vino estadounidense en 2017.

Respecto a Argentina, si bien hubo un tiempo en que el Malbec vivió su época de gloria en este mercado, el contexto de creciente atraso cambiario, sumado a la errática política de comercio exterior implementada por el anterior gobierno, determinaron que el “boom” comenzara a desvanecerse. Esto explica la caída que se observa principalmente en nuestro país dentro del ranking de principales importadores.

²¹Ver más en: <http://www.worldstopexports.com/top-wine-importing-countries/>

4.6 Análisis del consumidor

Según el último reporte de Vine Connections para la venta de Graffito de los últimos tres años, el target generacional actual del producto se distribuye de la siguiente manera:



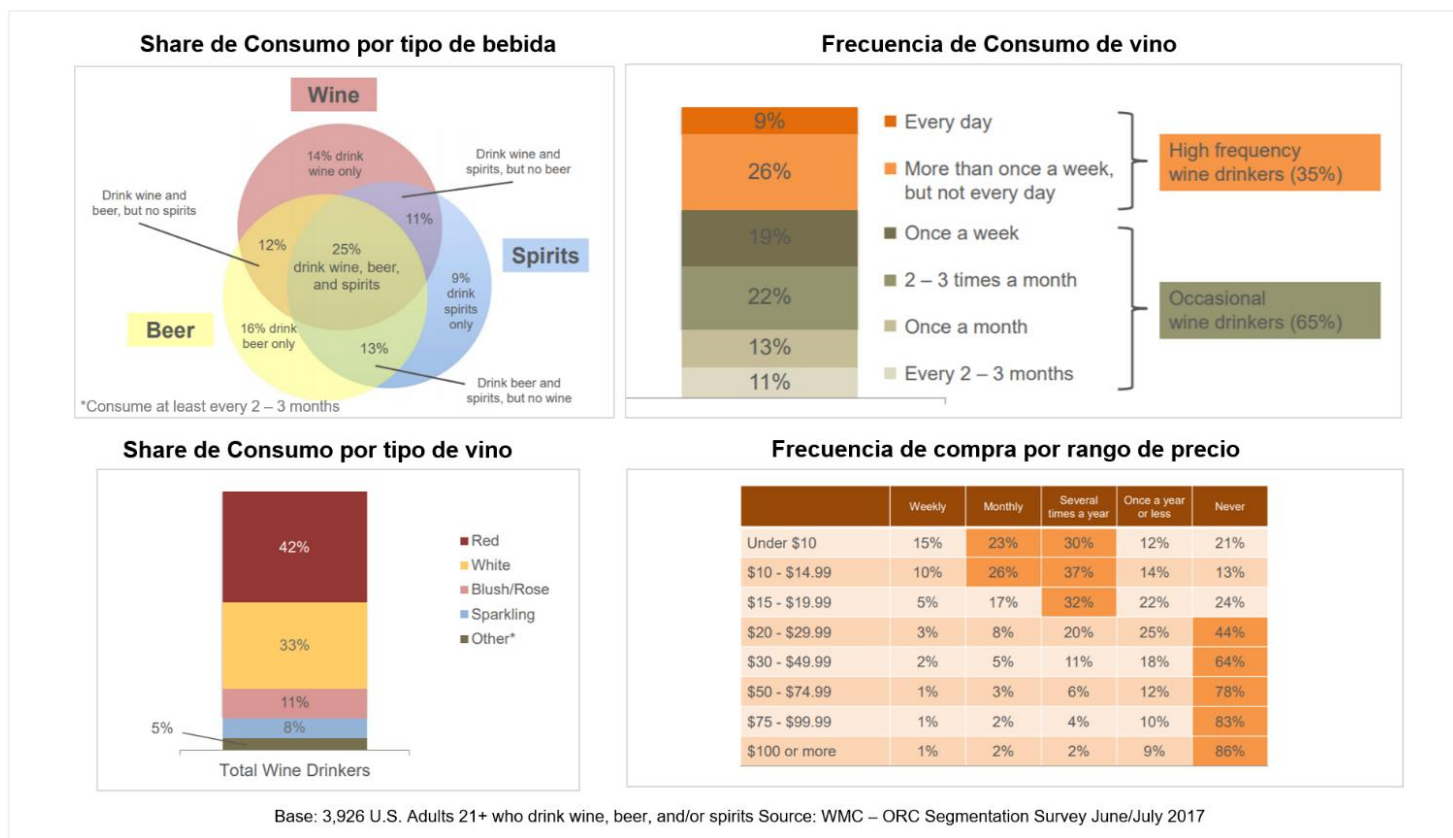
Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, al ser Graffito un producto que todavía ocupa un share menor en el mercado, se consideró útil para tener una visión más representativa del target actual, tomar como base complementaria de información, el siguiente esquema de análisis. El mismo aborda dos perspectivas principales de segmentación, apalancadas en el último estudio de Wine Market Council ²² realizado en octubre del 2017 para la categoría.

Para este análisis se extrajeron solo los insights considerados relevantes para el proyecto.

²² Ver más en: http://winemarketcouncil.com/wp-content/uploads/2017/10/2017_WMC_Wine_Consumer_Segmentation_Slide_Handbook2.pdf

1- Perfil de consumo general del mercado

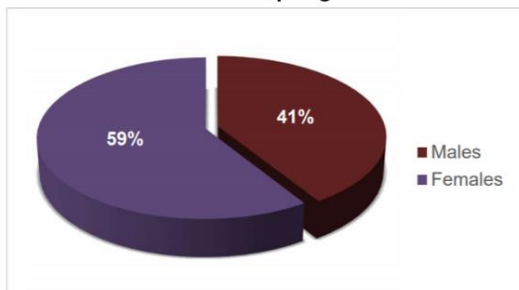


Principales conclusiones:

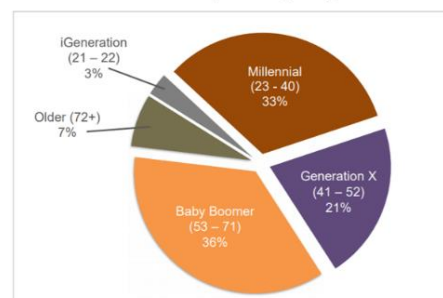
- El vino en el mercado target tiene una excelente participación en el share de la categoría de bebidas alcohólicas.
- El vino tinto lidera el ranking de preferencias del consumidor.
- La frecuencia de consumo más alta en la escala concentra el mayor porcentaje bebedores “higher” con una frecuencia de compra de más de una vez por semana.
- La frecuencia de compra por rango de precios se concentra principalmente en vinos de hasta USD19,99.

2- Perfil de consumo por segmento etario y de género

Share de Consumo por género



Share de Consumo por target generacional



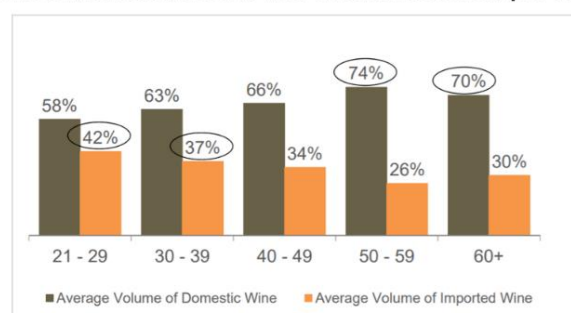
Consumo de bebedores frecuentes vs ocasionales por sexo, edad y generación

	High Frequency Wine Drinkers	Occasional Wine Drinkers
Gender		
Male	43%	40%
Female	57%	60%
Age		
21 - 29	12%	17%
30 - 39	16%	20%
40 - 49	13%	14%
50 - 59	18%	18%
60 - 69	24%	20%
70+	17%	11%
Mean Age	52.6	48.0

	High Frequency Wine Drinkers*	Occasional Wine Drinkers*
Generation		
iGeneration (21 - 22)	3%	3%
Millennial (23 - 40)	26%	35%
Gen X (41 - 52)	18%	20%
Baby Boomer (53 - 71)	42%	34%
Older (72+)	12%	7%

*Does not add to 100% due to rounding.

Consumo total de vino: nacional vs. importado
Vino entre bebedores de vino de alta frecuencia por edad



Base: 3,926 U.S. Adults 21+ who drink wine, beer, and/or spirits Source: WMC – ORC Segmentation Survey June/July 2017

Principales conclusiones:

- El consumo de vino es muy relevante tanto en hombres como en mujeres.
- Se observa un claro crecimiento del consumo en el target de los millennials como nueva oportunidad de mercado.
- Los millennials son principalmente bebedores ocasionales, aunque un importante porcentaje de ellos también bebe con alta frecuencia.
- El consumo de vinos importados presenta una gran oportunidad en los segmentos de 21 a 39 años (Millennials y Generación x).

En este sentido todo indicaría que la oportunidad para Graffito se concentra en las generaciones más jóvenes como apuesta futura de crecimiento.

4.7 Análisis de la situación externa

A continuación, se abordará un análisis de entorno desde el método PEST²³, con el objetivo de prever tendencias en el futuro de corto y mediano plazo, que ayuden a identificar en la propuesta, acciones con oportunidad en el mercado objetivo.

El análisis se plantea desde la identificación del “**Hecho**” relevante en cada factor abordado (político - legal, económico, tecnológico y social) y su correspondiente “**Implicancia**”, de modo de obtener inputs concretos para lo que será posteriormente la definición de la estrategia del proyecto.

El análisis a su vez divide cada factor en los dos mercados implicados: Argentina, como mercado de producción y exportación y Estados Unidos, como mercado de venta y expansión. El único factor que se excluye de esta apertura es el social, que solo se analizará en el mercado de Estados Unidos ya que tendrá más relevancia a la hora de extraer conclusiones, al ser éste el mercado target de consumo del producto expuesto en la propuesta.

Análisis PEST: Mercado Argentina

- FACTOR: Político – Legal

HECHO 1: Iniciativas de apoyo Gubernamental

Durante los últimos años se destaca el apoyo positivo del Gobierno al sector vitivinícola desde iniciativas relevantes que tienen como objetivo difundir las características culturales del vino argentino. Promover la imagen de nuestra marca país y apoyar el desarrollo de las economías regionales vinculadas al sector vitivinícola, está tomando un lugar importante en la agenda nacional.

²³ Aguilar, F. (1967). *Análisis del entorno empresarial*. New York. Ed: MCMILLAN.

Se mencionan a continuación algunas de las propuestas más destacadas:

1. Declaración del Día del Vino Argentino como bebida nacional²⁴
2. Plan Estratégico Vitivinícola Argentina 2020²⁵
3. Promoción de la marca país desde Wines of Argentina²⁶
4. Exporta Simple²⁷

HECHO 2: Crisis política sostenida

Como contrapartida existen todavía otras dimensiones que se presentan como fuertes debilidades en este entorno para lograr un empuje notorio en el crecimiento global de la categoría:

- Débiles estrategias colectivas frente al mercado interno y la exportación.
- Insuficiente articulación de la cadena vitivinícola.
- Falta de inversión nacional y falta de mecanismos alternativos de financiamiento que dificulta a los productores para concretar los procesos necesarios de innovación.
- No existe todavía una marca argentina y una identidad reconocidas internacionalmente.
- Peso negativo de la historia argentina reciente sobre la reputación como proveedor.
- Insuficiente adecuación al mercado en una estrategia de crecimiento.

IMPLICANCIAS

Para el productor argentino el contexto político legal todavía se presenta complejo y con algunos obstáculos para crecer sin dificultades.

²⁴ Ver más en: <https://www.telam.com.ar/notas/201811/309030-dia-del-vino-argentino-los-principales-datos-de-la-bebida-nacional.html>

²⁵ Ver más en: http://coviar.com.ar/2018/wp-content/themes/Divi-child/documentos/Plan_Estrategico_Argentina_Vitivinicola_2020.pdf

²⁶ ver más en: <http://www.winesofargentina.org/es/noticias/ver/2017/11/01/wines-of-argentina-alimenta-la-promocion-del-vino-argentino-en-el-exterior/>

²⁷ Ver más en: <https://www.argentina.gob.ar/exportasimple>

En resumen, se destacan dos áreas de trabajo con oportunidad:

1. **Fortalecer el posicionamiento de Argentina como país exportador** de calidad, apostando al Malbec como punto de partida para seguir construyendo un posicionamiento sólido del país en productos premium en los nuevos mercados globales y abriendo camino así a otras futuras posibles variedades con éxito.
2. **Apostar a la eficiencia operacional para acercarse a la frontera de la productividad.** Frente a este contexto los pequeños productores no tienen más opciones que trabajar sostenidamente en mejorar su eficiencia operacional. En este sentido lo recomendable es aplicar como estrategia la frontera de la productividad. Porter²⁸ la define como la suma de las mejores prácticas existentes en un momento dado. La frontera de la productividad se puede aplicar a actividades individuales, a grupos de actividades conectadas, como el procesamiento y la manufactura de los pedidos, así como todas las actividades de una empresa. Cuando una empresa mejora su eficiencia operacional, se acerca a la frontera. Esto tal vez requiera inversiones de capital, personal diferente o simplemente nuevas formas de gestión. Estas diferencias en eficacia operacional constituyen una importante fuente de diferencias en rentabilidad entre los competidores, porque afectan de manera directa la relación entre sus posiciones de costo y niveles de diferenciación.

- FACTOR: Económico

HECHO: Coyuntura Económica

Después de experimentar una contracción de -2,2% en 2016, la economía repuntó en torno a 2,5% en 2017. El FMI previno que el PIB volvería a crecer en 2018 en 2,5%. Así la inflación es una constante preocupación de peso en Argentina.

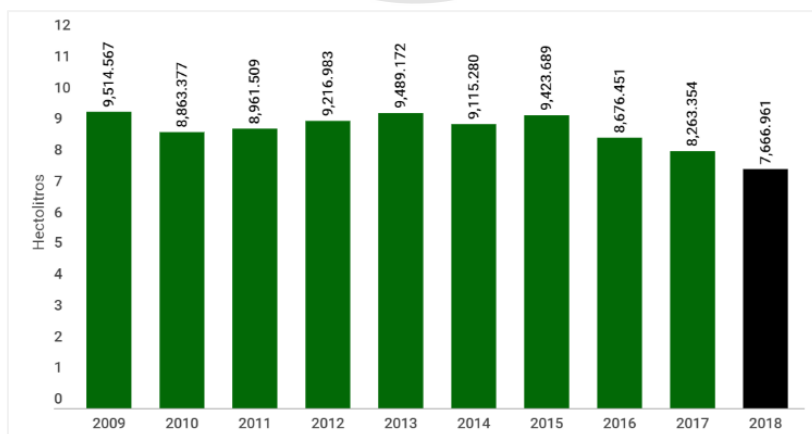
²⁸ Porter, M. (1996). *Ser Competitivo*. España. Ed: Deusto.

El país tiene un fuerte potencial en materias primas (litio, las segundas reservas mundiales de gas de esquisto y la cuarta reserva de petróleo), pero desde el colapso de los precios de las materias primas en 2013, el gobierno ha buscado constantemente una estabilidad financiera y económica²⁹.

En este contexto volver a poner foco en el mercado interno para aprovechar las oportunidades de expansión en el mercado internacional, parecen dar mayor protagonismo a la industria vitivinícola durante el 2019.

Si bien que el valor del dólar esté entre los \$35 y los \$40 se vuelve beneficioso para exportar, no es suficiente. Para lograr una expansión internacional, es necesario tener un mercado interno sólido, y manejar variables más constantes, como inflación y costos operativos. En este sentido, el mercado interno aún está débil. El consumo del vino en Argentina registra los índices más bajos de la historia³⁰.

Cantidad de vinos en hectolitros destinada a consumo interno



Fuente: Datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura. Julio 31. 2018

²⁹Ver más en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

³⁰Ver más en: <http://www.pausa.com.ar/2018/07/el-consumo-de-vino-en-argentina-es-el-mas-bajo-de-la-historia/>

IMPLICANCIA

Si bien el contexto económico argentino no se presenta como una plataforma potencial que facilite el crecimiento del sector, como contrapartida, la exportación para el desarrollo internacional de la vitivinicultura, es uno de los ejes que el gobierno considera clave para ayudar a mejorar la macroeconomía del país. Esta apuesta trae aparejada un panorama algo más alentador para los productores nacionales.

Análisis PEST: Mercado Estados Unidos

- FACTOR: Político – Legal

HECHO: Sistema de venta tres niveles de venta y distribución (Three Tier System)

Tal como se mencionaba en apartados anteriores, el sistema de tres niveles fue desarrollado en los talones de la ley estadounidense anti-confianza de la década de 1890³¹.

El sistema fue construido intencionalmente para:

- Aumentar el precio mínimo de las bebidas alcohólicas y controlar el abuso del consumo de alcohol.
- Disminuir el poder político potencial de los grandes productores que podrían crear un monopolio en el mercado y limitar la elección del consumidor.

El distribuidor / mayorista es normalmente una entidad distinta al importador, pero en ciertos casos puede ser la misma empresa. El distribuidor es la entidad

³¹ Ver más en: <https://winefolly.com/update/three-tier-system/> // <file:///C:/Users/FernandaL%C3%B3pezCampos/Downloads/DOC2017699082.pdf> // <https://www.craftbeer.com/craft-beer-muses/three-tier-system-impacts-craft-beer>

con licencia estatal que está autorizado para comprar bebidas alcohólicas de un importador y venderlas a una tienda, restaurante, supermercado, etc., dentro de los límites de su estado.

El precio ex – cellar del importador en general, se multiplica aproximadamente por tres cuando llega al consumidor estadounidense en las tiendas minoristas y por cinco en los restaurantes por la aplicación del Three Tier System.

Este sistema de tres niveles se complejiza aún más cuando se toman en cuenta los Estados de Control. Existen veintiún estados considerados “Estados de Control”. Estos estados mantienen un control monopólico sobre la distribución de bebidas alcohólicas.

La consecuencia de todo ello para el productor se resume en los siguientes efectos negativos:

1. **Marks up compuestos por porcentajes:** Los aumentos de precio de los distribuidores y minoristas se definen en porcentaje, lo que significa que los precios aumentan cuanto más altos son. Como los pequeños productores generalmente tienen un costo de producción mucho más alto, sus vinos se encuentran en mayor desventaja para entrar al mercado.
2. **Precios desiguales:** Además de los márgenes de precios más altos en los vinos de precios más altos, los diferentes tipos de establecimientos cobran diferentes tarifas por una botella o una copa de vino.
3. **Control mínimo del canal de distribución:** en este sistema la incidencia del productor sobre el canal de distribución es casi nula.
4. **Distribuidores como aprobadores de marca:** el hecho de que los distribuidores sean quienes en definitiva deciden si un producto se vende o no, condiciona mucho la definición de cualquier estrategia de marca que se quiera abordar. Pensar en una etiqueta millennial cuando quien va a introducirla al mercado no es el público target, complejiza mucho la decisión sobre qué camino tomar.

Sin embargo, a pesar de las dificultades que posee este sistema, la industria de bebidas alcohólicas en los Estados Unidos prospera y esto lo demuestran los relevantes crecimientos incrementales de la categoría en los últimos años³².

IMPLICANCIAS

El productor en este contexto deberá hacer un esfuerzo mayor en su gestión comercial para poder maximizar la rentabilidad de su negocio, de modo de lograr promover su producto impactando directamente a cada uno de los niveles de la cadena de venta. Esto exigirá en consecuencia una mayor inversión en recursos y por lo tanto incremento de costos.

Como contrapartida y nueva oportunidad, la compra de vino online³³ se pone en el centro de la escena. Si bien varios estados aún no permiten el envío directo, el potencial de tener un mayor acceso a más vinos y precios más bajos está compensando las debilidades del sistema anterior.

Los nuevos market places son capaces de negociar precios de venta al por menor reducidos con las bodegas, para ofrecer a su gran audiencia cautiva de compradores potenciales. Los bajos precios ofrecidos en estos sitios se justifican por el volumen de ventas.

- FACTOR: Económico

HECHO 1: Contexto económico positivo para el exportador

Estados Unidos es el primer consumidor de vino en el mundo. En este sentido se presenta como un mercado muy atractivo para el viticultor argentino. La creciente demanda de los consumidores por mejores vinos, hacen que éste sea un buen momento, particularmente para vinos finos.³⁴

³² Ver más en: <http://www.chilean-wine.com/sistema-de-distribucion-de-vinos-en-los-estados-unidos/https://www.vinetur.com/2015010217836/14-claves-para-vender-vino-en-eeuu.html>

³³ Ver más en: <https://winefolly.com/update/three-tier-system>

³⁴ Ver más en: <https://gestion.pe/blog/vinospicosymuchomas/2018/03/en-estados-unidos-el-negocio-del-vino-sigue-creciendo-con-aumento-de-la-competencia.html>

Principales países consumidores de vino							
Mill. hl	2013	2014	2015	2016 ^b	2017 ^c	Variación 2017/2016 en volumen	Variación 2017/2016 en %
Estados Unidos	30,8	30,6	30,9	31,7	32,6	0,9	2,9%
Francia	27,8	27,5	27,3	27,1	27,0	-0,1	-0,4%
Italia	20,8	19,5	21,4	22,4	22,6	0,2	0,9%
Alemania	20,4	20,3	19,6	20,1	20,2	0,1	0,3%
China*	16,5	15,5	16,2	17,3	17,9	0,6	3,5%
Reino Unido	12,7	12,6	12,7	12,9	12,7	-0,2	-1,4%
España	9,8	9,9	10,0	9,9	10,3	0,3	3,1%
Argentina	10,4	9,9	10,3	9,4	8,9	-0,5	-5,2%
Rusia	10,4	9,6	9,2	9,1	8,9	-0,2	-2,5%
Australia	5,4	5,4	5,5	5,5	5,8	0,3	4,9%
Canadá	4,9	4,7	4,9	5,0	4,9	-0,1	-1,7%
Portugal	4,2	4,3	4,8	4,6	4,5	-0,1	-2,0%
Sudáfrica	3,7	4,0	4,3	4,4	4,5	0,1	2,4%
Rumanía	4,6	4,7	4,0	3,8	4,1	0,3	8,5%
Japón	3,4	3,5	3,5	3,5	3,5	0,0	0,0%
Países Bajos	3,3	3,4	3,5	3,4	3,5	0,1	2,2%
Brasil	3,5	3,2	3,3	3,1	3,3	0,2	6,0%
Bélgica	2,9	2,7	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0%
Suiza	2,7	2,8	2,9	2,8	2,8	0,0	0,0%
Austria	2,8	3,0	2,4	2,4	2,5	0,1	4,4%
Hungría	2,0	2,3	2,2	2,3	2,4	0,1	4,5%
Suecia	2,4	2,3	2,4	2,4	2,4	0,0	-0,3%
Grecia	3,0	2,6	2,4	2,3	2,3	0,0	1,4%
Chile	2,9	3,0	2,6	2,4	2,2	-0,2	-9,6%
Serbia	2,3	2,4	2,4	2,8	2,2	-0,6	-21,3%
Rep. Checa	1,6	1,6	1,9	1,9	1,8	-0,1	-5,5%
Dinamarca	1,6	1,6	1,6	1,6	1,5	0,0	-2,4%
Polonia	0,9	1,0	1,1	1,1	1,2	0,1	7,3%
Croacia	1,4	1,2	1,1	1,2	1,1	-0,1	-8,9%
Resto del mundo	243	240	241	242	243	1,7	0,7%

Fuentes: OIV, expertos de la OIV, prensa especializada

FUENTE: <https://www.vinetur.com/2018042646970/estados-unidos-primer-consumidor-del-mundo.html>

Adicionalmente por el lado de la economía, hay algunas estimaciones de fortaleza en el mercado norteamericano. El crecimiento de los Estados Unidos en el cuarto trimestre como fue del 3,4% según el Banco de la Reserva Federal de Atlanta y casi un 4% según la Reserva Federal de Nueva York.

Así, el ente destacó el crecimiento del 1,3% en volumen y 2,9% en valor en 2017 de los envíos de vino de Estados Unidos, lo que sugiere un crecimiento continuo para los vinos de mayor precio.

Además, los exportadores de vino de Estados Unidos se beneficiaron por una disminución de impuestos. A partir del 1 de enero de 2018, entró en vigor una reducción drástica de los impuestos indirectos que resulta muy beneficiosa.

HECHO 2: Evolución del Price Index en la categoría Vinos³⁵

Según la U.S. Bureau of Labor Statistics, los precios del vino fueron 12.60% más altos en 2019 en comparación con 2000 (una diferencia de \$ 6,30 en valor).

Entre 2000 y 2019, el vino experimentó una tasa de inflación promedio de 0,63% por año. En otras palabras, el vino que costaba \$ 50 en el año 2000, costará \$ 56,30 en 2019 para una compra equivalente. En comparación con la tasa de inflación general del 2,02% durante este mismo período, la inflación para el vino sería menor.

IMPLICANCIAS

El contexto económico del mercado plantea un escenario muy positivo para el exportador argentino:

- **Crecimiento exponencial de la categoría en el mercado target.**
- **Mejora de condiciones impositivas de exportación.**
- **Tendencia de premiumización del vino.**
- **Escenario inflacionario positivo.**

En contrapartida la competencia se vuelve mucho más agresiva. En un ambiente donde cada vez más marcas de bebidas adultas buscan un lugar en las limitadas góndolas de las tiendas, los productores de vinos de menor escala deberán ser muy hábiles para lograr ser más rentables en medio del rápido movimiento de las grandes empresas vitivinícolas hacia el extremo premium del mercado de mayor crecimiento.

- **FACTOR: Social**

HECHO: Nacimiento de nuevos segmentos de consumo

³⁵ Ver más en: <http://www.in2013dollars.com/Wine-at-home/price-inflation>

Tal como se ha mencionado en apartados anteriores, “los millennials” (jóvenes nacidos a partir de 1980) son la generación que están liderando la categoría. Esto se magnifica entendiendo que a nivel población hay en Estados Unidos alrededor de 50 millones de Gen Xers, mientras que tanto los Baby Boomers como los Millennials tienen alrededor de 75 millones de miembros.

El Silicon Valley Bank proyecta que los Gen Xers se convertirán en la mayor generación de consumo de vino en los Estados Unidos en el 2021. El informe proyecta además que los Millennials asumirán el control en el 2026.

En este contexto son las nuevas generaciones las que comienzan a liderar un cambio sociocultural muy fuerte que impacta directamente en la manera de consumir vino.

Es así como los nuevos paradigmas de consumo, derivados de estos cambios sociales, obligan a los enólogos y por supuesto a los expertos en marketing a entender que hoy el consumidor ya no compra productos, sino sus historias.

La sociedad se encuentra frente a lo que Bauman³⁶ explicaba como la comunidad de guardarropa. La misma, al igual que las nuevas generaciones, se caracteriza por constatarse de individuos hiperpersonalizados que alternan de comunidad en comunidad en búsqueda de satisfacciones e identidades “líquidas”, efímeras y momentáneas. Para esto los individuos de la comunidad guardarropa necesitan de un espectáculo que atraiga el interés de los individuos y a la vez “lime”, elimine o reduzca, momentáneamente, las diferencias que entre ellos existen.

Es así como los espectáculos, las historias de las marcas, llegan para remplazar las causas comunes de la época de la modernidad sólida, con el fin de reunir a estos individuos durante cierto tiempo en el que otros intereses son dejados de lado. Estos espectáculos forman comunidades momentáneas, las actuales redes

³⁶ Bauman, Z. (2017). “La modernidad líquida”. México. Ed: Fondo de Cultura Económica.

sociales, que mitigan el dolor y el miedo causados por la soledad de este nuevo individuo que salta de “carnaval en carnaval” buscando causas momentáneas, “promesas” efímeras y satisfacciones inmediatas.

Esta velocidad sumada, al vacío de la individualización y la ausencia de causas en común o promesas en común (dada por la “muerte” del rol protagónico del estado nación), lleva a una especie de “antropofagia marcario” por parte de los ciudadanos, que convertidos ahora en ciudadanos-consumidores ven en estas marcas de consumo, una promesa y una identidad transitoria que refleje su “yo” transitorio (ahora y más que nunca súper potenciado por las practicas del nomadismo).

Es así como estos nuevos segmentos comienzan a exigir experiencias, ya no solo se conforman con buenas historias.

IMPLICANCIAS

El marketing experiencial³⁷ busca generar una interacción personal y poder desarrollar una experiencia a medida. El marketing experiencial busca que el consumidor se involucre, entre en contacto con la marca y busca generar contactos más persistentes que ayuden en el momento de la decisión de compra. Si el consumidor tuvo una experiencia muy positiva con la marca se tornará un consumidor fiel y defensor de la marca.

Es así como las experiencias comienzan a ser parte fundamental del producto y del ADN de una marca exitosa. Tal como nos compartía Fernando Moiguer en sus clases de Marketing Avanzado, haciendo referencia a las disfunciones de esta posmodernidad líquida³⁸.

³⁷ Lenderman, M.; Sánchez, R. (2008). Marketing Experiencial. Madrid. Ed: ESIC.

³⁸ Bauman, Z. (2017). “La modernidad líquida”. México. Ed: Fondo de Cultura Económica.

Las marcas hoy deben comprender esta inconformidad constante del consumidor y lograr jugar con esa dualidad siendo:

- Líder y follower
- Global y local
- Producto y experiencia
- Individual y comunitaria
- Completa e incompleta
- Correcta o incorrecta
- Grande y chica

FACTOR: Tecnológico

Mercado: Estados Unidos

Internet y las nuevas tecnologías están cambiando los canales de distribución y comercialización del vino a nivel internacional. Pero también están cambiando la forma de dar a conocer una marca y de llegar al consumidor.

El factor “mobile” ha transformado la forma en que las personas consumen, se involucran y se expresan, y esto ha impactado en forma proporcional al negocio de las bebidas.

Se comparten a continuación, algunas estadísticas relevantes que materializan dicha tendencia:

- Los consumidores de bebidas utilizan Facebook e Instagram para descubrir y compartir nuevas tendencias. Estudio de Facebook, marzo 2017.
- El 50% de los consumidores se conectan a Facebook e Instagram cuando están en un restaurante o bar. Estudio de Facebook, marzo 2017.

- El 28% de los consumidores (de 18 a 54 años) están revisando Facebook e Instagram cuando compran comestibles. Estudio de Facebook, marzo 2017.
- Por qué los millennials compran en el sitio de un minorista: el 35% recibe una notificación de venta y el 58% recibe un código de descuento. Estudio Emarketer 2018.
- ¡1 de cada 10 adultos compró alcohol online en los últimos seis meses y la mitad de los compradores recogen alcohol en la tienda! Estudio de Facebook, marzo 2017.

IMPLICANCIAS

En este panorama se vuelve una condición fundamental para la estrategia de comercialización tener un foco casi central en lo digital:

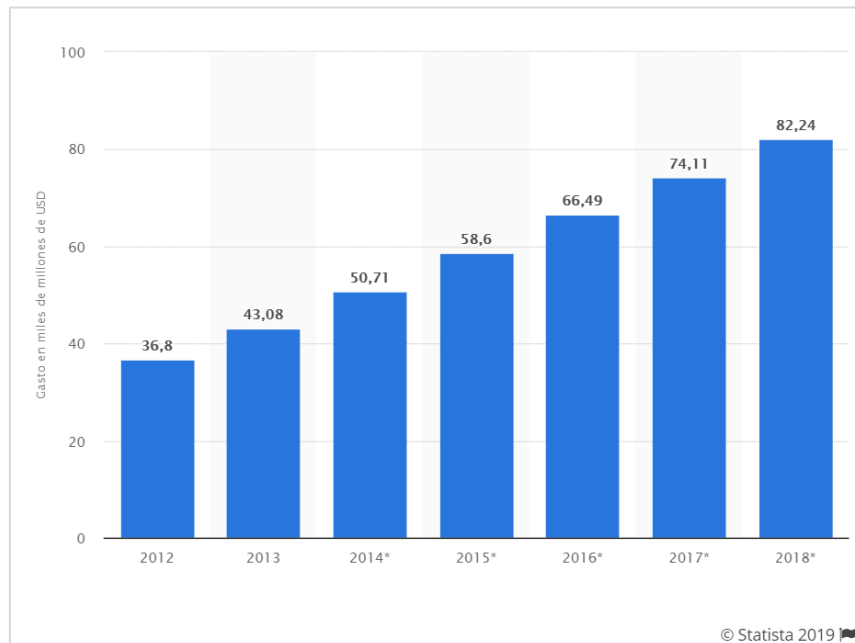
Canales de distribución: Omnicanalidad obligada

Este nuevo contexto requiere de una inversión mucho mayor en tecnología y una estrategia muy sólida de distribución omnicanal para potenciar la venta online con el plus de la entrega inmediata.

Inversión en desarrollo de plataformas digitales Mobile First: Los celulares se han vuelto una pieza fundamental para los consumidores, ya que a través de ellos buscan recomendaciones (dentro de aplicaciones de comunidades de vino), identifican los atributos de cada vino y hasta realizan compras. Además, recurren a aplicaciones de telefonía móvil para descubrir nuevas etiquetas y determinar cuáles serán las características del vino a degustar.

Inversión en publicidad digital con foco en el brand content³⁹

Gasto en publicidad digital en los Estados Unidos de 2012 a 2018 (en miles de millones de USD)



Fuente: <https://es.statista.com/estadisticas/600612/gasto-en-publicidad-digital-en-estados-unidos--2018/>

Universidad de

Inversión en I+D y explotación de Big Data: Esta evolución en el sector agroalimentario hacia la industria 4.0, y dentro de éste, el vitivinícola, permitirá obtener conclusiones que aporten valor a todos los niveles, tanto productivos como de negocio de la mano de la propagación de múltiples tecnologías y el acceso a grandes fuentes de datos y registros.

³⁹ Profesor: Fernando Moiguer. Universidad de San Andrés, Curso Marketing Avanzado. (2015).

4.8 Análisis del entorno competitivo

1. Evolución del sector

Positivamente la industria vitivinícola a nivel global sigue creciendo significativamente.

Global Alcohol Consumption by Category – 2016 vs 2017

Category	Absolute Volume		
	Volume 2017	Change 2016 to 2017	% Change – Volume 2016 to 2017
Beer	20,525.6	-8.2	0.0%
Wine	3,541.8	+20.7	0.6%
Spirits	3,134.7	-11.5	-0.4%
Mixed Drinks	395.7	-4.0	-1.0%
Cider	257.5	+6.3	2.5%
Total Alcohol	27,855.3	+34.7	0.01%
Units: Millions of nine-litre cases			Source: IWSR 2018

Sin embargo, el mismo efecto supone en proporción directa niveles cada vez más agresivos de competencia. Además, el consumidor final se ha vuelto cada vez más exigente. Los estilos de vida saludables, la búsqueda de experiencias y la necesidad de información clara y específica van definiendo los nuevos mercados⁴⁰.

Las tendencias en bebidas alcohólicas avanzan paulatinamente hacia el bienestar y el cuidado de la salud y esto promueve la aparición de productos sustitos, como bebidas artesanales con menos graduación alcohólica que empiezan a ser cada vez más demandados.

Para poder entender con mayor detalle el mapa competitivo de la industria, se propone a continuación un desglose del tipo de competencia⁴¹ al que se enfrenta nuestro producto en análisis:

⁴⁰ Ver más en: <http://www.sensoryvalue.com/tendencias-en-bebidas-alcoholicas/>

⁴¹ Kotler, P. y Amstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México, DF. Ed: Pearson Educación.

Competencia directa: se considera competencia directa a aquellas marcas que operan en un mismo mercado, con idénticos canales de distribución, con iguales o parecidos productos/servicios o soluciones que se dirigen al mismo perfil de potenciales clientes.

Es así como en esta categoría podemos considerar el siguiente ranking donde la escala indica que el competidor de nivel 1 es un competidor más directo que el de nivel 4:

1. Vinos argentinos Malbec y Cabernet Franc importados a Estados Unidos que comparten el mismo tier de precio.
2. Vinos latinoamericanos importados a Estados Unidos que comparten el mismo tier de precio.
3. Vinos de otros países importados a Estados Unidos que comparten el mismo tier de precio.
4. Vinos Americanos que comparten el mismo tier de precio.

Competencia indirecta o de segundo grado: se considera competencia indirecta o de segundo grado a aquellas marcas que operan en el mismo mercado, con los mismos canales de distribución, que tocan el mismo perfil de potenciales clientes y cubren las mismas necesidades, pero cuyo producto/servicio o solución difiere en alguno de sus atributos principales.

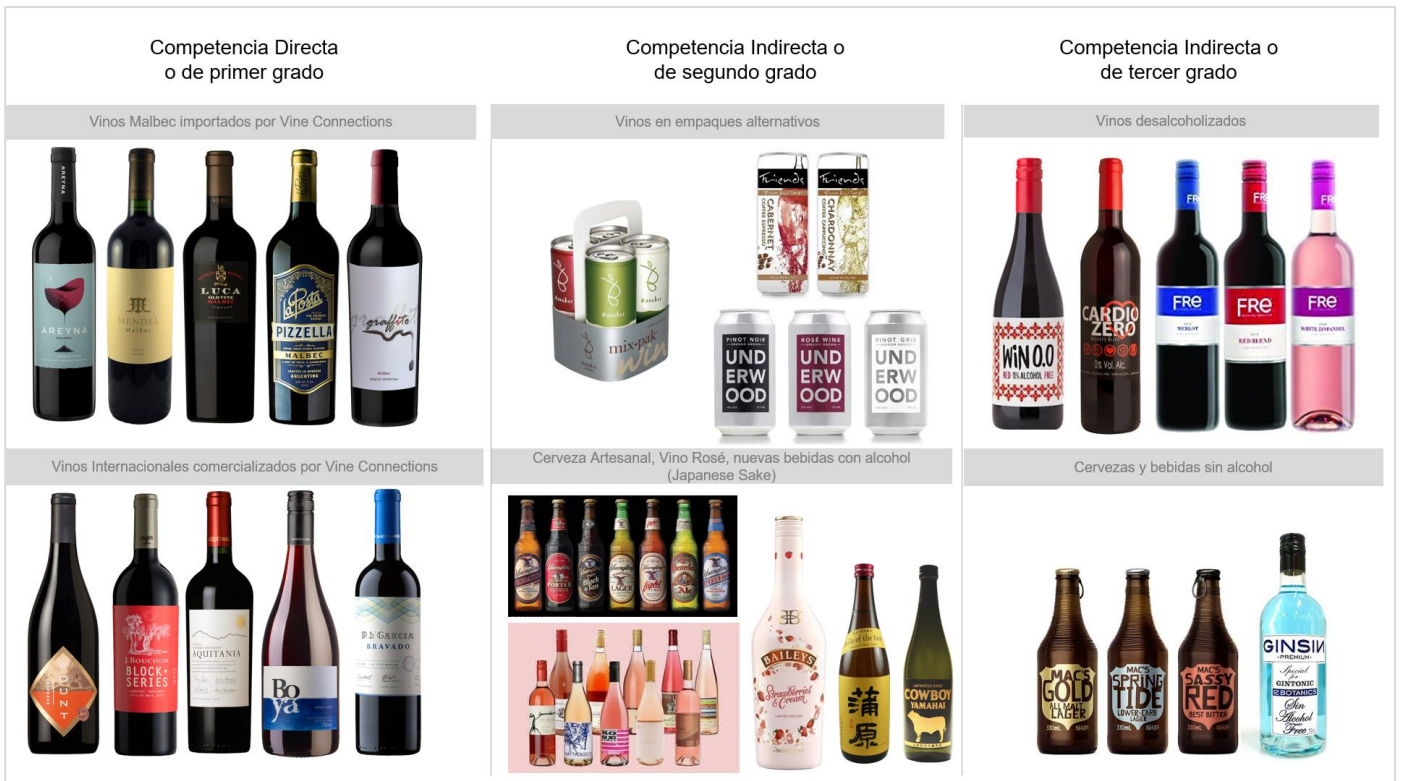
A partir de tal definición en esta categoría podemos considerar.

- Vinos en empaques alternativos
- Vinos orgánicos
- Cerveza (normal, artesanal)
- Licores
- Bebidas espirituosas

Competencia de tercer grado: se considera competencia de tercer grado a aquellos productos o servicios que, satisfaciendo la necesidad principal de nuestro producto, difiere en sus atributos principales, pero compite en el mismo mercado y sector.

- Bebidas deshalcolizadas (cerveza, sidra)
- Cócteles sin alcohol
- Zumos y Batidos

Mapa competitivo de Graffito

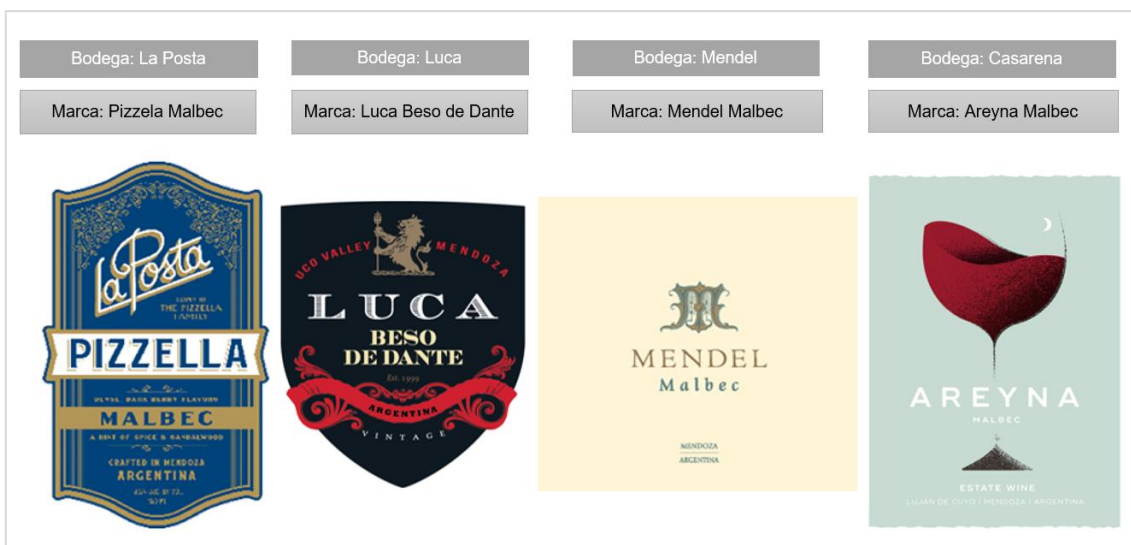


Fuente: Elaboración propia desde desk research

4.8.1 Análisis competitivo de marcas

El siguiente ejercicio se centra en el análisis de la competencia de primer grado que actualmente tiene Graffito en el mercado de Estados Unidos. Tal como se definió en el apartado anterior, el ejercicio incluye a los playes de vinos Malbec argentinos importados por Vine Connections que se ubican en el tier de precios de 15 a 35 dólares.

A partir de esta premisa se seleccionaron las siguientes cuatro marcas:



Fuente: Elaboración Propia

La primera observación que surgió tras llevar adelante el análisis fue que tres de las cuatro marcas tienen como naming el nombre de su bodega de origen.

Es muy común en esta categoría, que la arquitectura de marca se rija por el modelo de marca respaldada “Endorsed Brand Architecture”, concepto aprendido en la materia Estrategia de Comunicación durante la maestría. Esto se refiere a que los esfuerzos de posicionamiento y branding se enfocan principalmente en la marca madre, la bodega. De esta manera el producto se beneficia de la asociación, el respaldo y la visibilidad de lo que la primera construye y proyecta como promesa de valor en la mente del consumidor.

Entendiendo este punto, el ejercicio de análisis toma en cuenta a la “Marca Bodega” para el planteo de las distintas hipótesis y conclusiones, y se estructura bajo el siguiente esquema:

1. **Antecedentes de la bodega:** para comprender cómo su historia influye en el estadio marcario actual.
2. **Posición en el mercado:** para identificar qué posición dentro del mercado tiene cada una de las marcas utilizando la matriz de crecimiento BCG (Boston Consulting Group), herramienta ejercitada en la materia Management Estratégico y Proceso de cambio.

3. **Notoriedad de marca:** para entender qué nivel de reconocimiento tiene cada marca en el mercado hoy desde el uso de herramientas digitales (Google Trends y Ahrefs). Para ello se tomaron como KPIs clave, la cantidad de búsquedas orgánicas y el porcentaje de inversión publicitaria que cada marca destinada en PPC (Pago por Clic).
4. **Anatomía de las marcas:** para extraer inputs de imagen de marca, identidad visual, promesa de valor, beneficios funcionales y emocionales. Además de delimitar la personalidad de marca desde el modelo de arquetipos de Jung⁴².
5. **Mapping de Posicionamiento:** para ubicar a cada marca en su territorio de comunicación e identificar nichos con oportunidad.
6. **Análisis de ecosistema y estrategia de comunicación:** para entender sobre qué estrategias está trabajando la competencia hoy.
7. **Análisis de tendencias de comunicación e imagen de la categoría:** para identificar best practices relevantes en el mercado.

1- Antecedentes generales de la bodega:

LUCA⁴³: es una bodega que forma parte del grupo Catena Zapata, fundada por la hija de Nicolás Catena Zapata, Laura Catena en las principales zonas vitivinícolas de Mendoza: Lujan de Cuyo y Valle de Uco. La iniciativa nace con el objetivo de desarrollar una nueva generación de vinos argentinos: pequeñas cantidades, calidad artesanal y fiel a sus terruños individuales.

LA POSTA⁴⁴: bodega que también forma parte del grupo Catena Zapata, es la línea joven de los vinos de Laura Catena, el nombre de dos Malbec y un Pinot Noir de autor (“Pizzella”, “Paulucci” y “Glorieta”) es en honor a los puesteros cuidadores de las parcelas de los viñedos de origen. Los mejores pequeños productores familiares de Argentina expresan sus pasiones individuales con los vinos de viñedos de un solo productor.

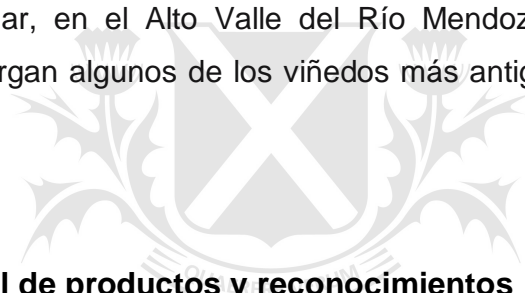
⁴² Ver más en: <https://lamenteesmaravillosa.com/los-12-arquetipos-de-personalidad-de-jung/>

⁴³ Ver más en: <http://www.lucawines.com/>

⁴⁴ Ver más en: <http://www.lapostavineyards.com/>

MENDEL⁴⁵: Viñedos y Bodega Mendel surge de la unión de Roberto de la Mota uno de los más respetados y experimentados enólogos argentinos, con una familia argentina comprometida en obtener vinos de la más alta calidad que expresen el singular carácter de sus viñedos y los incomparables atributos del terruño mendocino en el año 2004. Desde entonces, el objetivo de Mendel ha sido siempre el mismo: llevar al mercado vinos sobresalientes, de estándar internacional, con tintos estructurados y de concentración, nacidos en viejos viñedos ubicados en Luján de Cuyo.

CASARENA⁴⁶ Una antigua bodega de 1937 totalmente renovada en 2008, que aún conserva su fachada, destinada ahora exclusivamente a la elaboración de vinos premium. Por ello, trabaja exhaustivamente en la preservación de las plantas que constituyen el origen de la vitivinicultura en Mendoza. A una altura de 945 metros sobre el nivel del mar, en el Alto Valle del Río Mendoza, estas insuperables denominaciones albergan algunos de los viñedos más antiguos y preciados de la provincia cuyana.



Descripción general de productos y reconocimientos

Bodega	Luca	La Posta	Mendel	Casarena	Códigos
Marca	Luca Old Vine Malbec	Pizzela Malbec	Mendel Malbec	Areyna Malbec	Graffito Malbec
Varietal	100% Malbec	100% Malbec	100% Malbec	100% Malbec	100% Malbec
Edad Media Vid	50 años	16 años	88 años	22 años	30 años
Graduación de Alcohol	14%	13,5%	14%	14%	14,10%
Precio	35 USD	18 USD	25 USD	15 USD	20/ 25 USD
ML	750	750	750	750	750
Cajas Importadas	7.000	14.800	2.000	1.500	750
Reconocimiento	James Suckling	James Suckling	James Suckling	-	James Suckling
Puntaje	92 puntos	93 puntos	93 puntos	-	90 puntos
Fecha	May- 18	Abr - 18	Abr - 18	-	Abr - 18

Fuente: Elaboración Propia desde desk research

⁴⁵ Ver más en: <http://www.mendel.com.ar/>

⁴⁶ Ver más en: <http://www.casarena.com/>

2- Posición en el mercado:

Para la elaboración de la matriz BCG (Boston Consulting Group) se realizaron los siguientes pasos:

Se consideró el volumen de cajas importadas por cada una de las marcas en análisis durante los últimos dos períodos:

CIA	Cajas Importadas		Share
	AÑO 1	AÑO 2	
LUCA	6000	7000	27%
LA POSTA	13000	14.800	57%
MENDEL	1800	2000	8%
CASARENA	1200	1500	6%
CÓDIGOS	750	750	3%
Total	22750	26050	100%

Fuente: Vine Connections

Para realizar el cálculo del eje vertical (TC = **tasa de crecimiento de la industria**) se aplicó la siguiente fórmula:

$$TC = ((\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}) / \text{Ventas año 1}) * 100$$

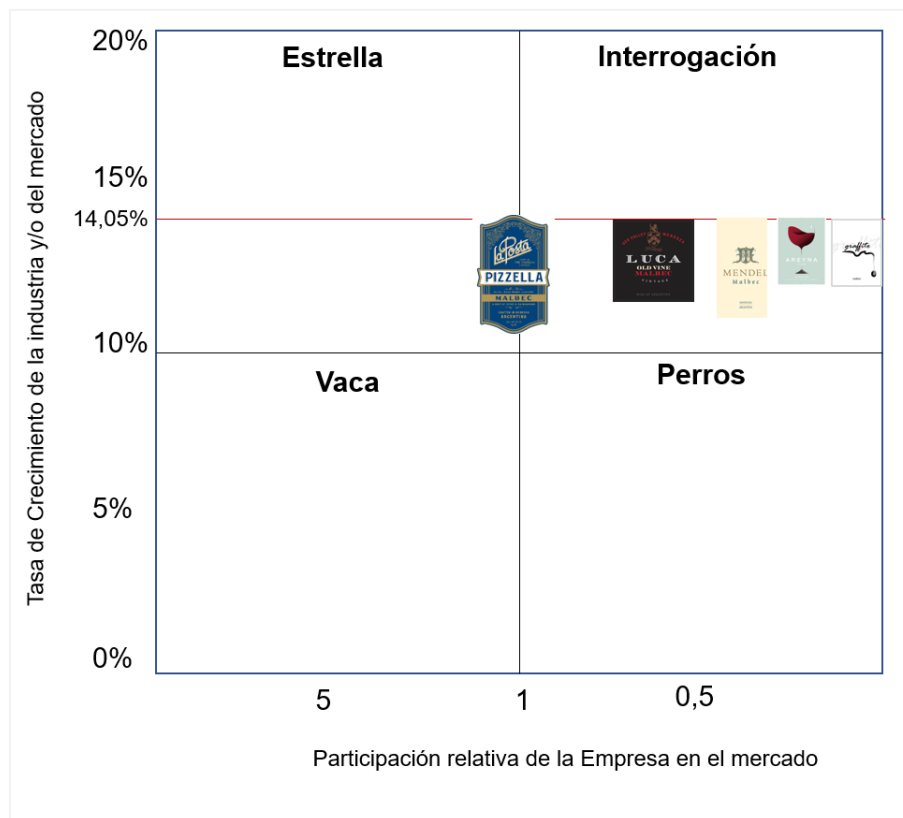
$$TC = 14,05\%$$

Para calcular el eje horizontal (CM= participación relativa de mercado) se dividió la participación del producto analizando su participación con el competidor con mayor participación.

$$CM = \% \text{ participación en el mercado} / \% \text{ participación del mayor competidor}$$

CIA	CM
LUCA	0,47
LA POSTA	1,00
MENDEL	0,14
CASARENA	0,10
CÓDIGOS	0,05

En base a estos datos se estructura la siguiente Matriz BCG:



Fuente Elaboración Propia

Conclusión:

Pizzella Malbec es la marca que se encuentra más afianzada en el mercado y esto es relativamente proporcional al tiempo que lleva importando vino a Estados Unidos, de la mano de Vine Connections y a la inversión que dedica a su estrategia comercial.

En el caso de Graffito, si bien es la marca con menor participación dentro de la cartera analizada, no se encuentra tan alejada del resto de los competidores y esto refuerza la expectativa de oportunidad que tiene el negocio hoy.

Como hemos mencionado anteriormente, es necesario tener en cuenta que el resto de players son bodegas que cuentan con una inversión mucho mayor que de la que dispone Códigos S.A para su estrategia de expansión.

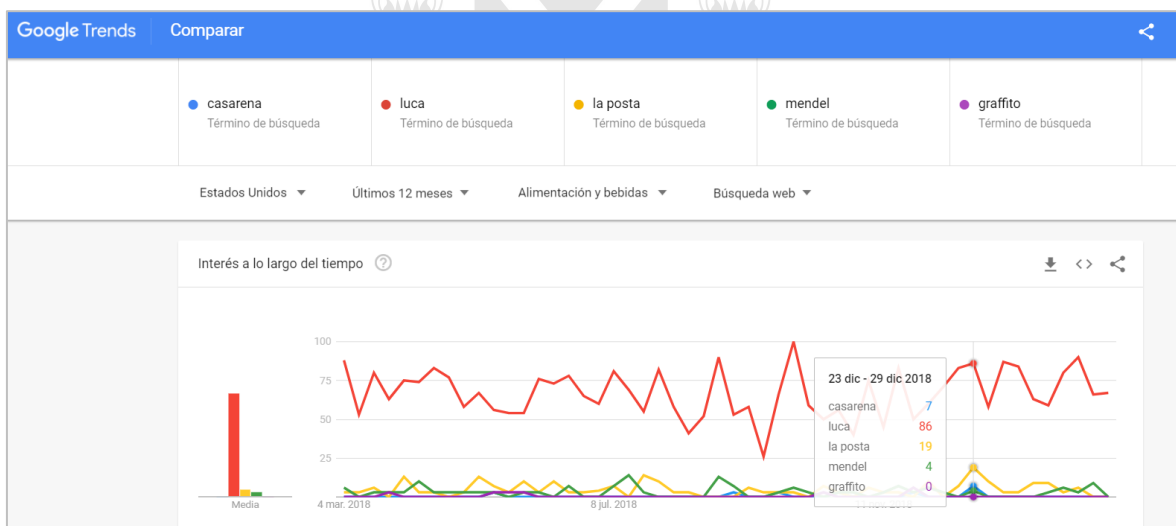
Sin embargo, como ha quedado demostrado, el negocio es financieramente rentable y su ubicación dentro de la matriz confirma que tiene claras

oportunidades para ganar participación y mejorar aún más sus márgenes de rentabilidad.

A partir de ello es que podemos concluir que la propuesta interanual de crecimiento que se plantea desde al inicio del proyecto, es totalmente viable en este escenario de mercado.

3- Análisis de notoriedad de marca

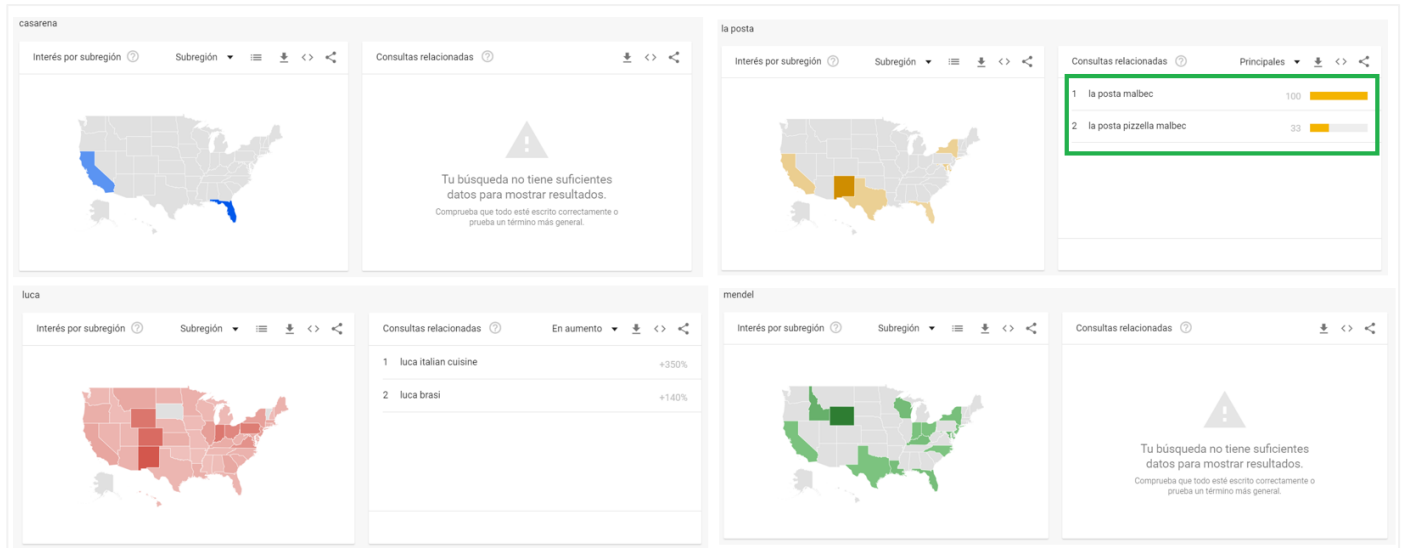
A partir de las estadísticas que ofrece Google Trends para las búsquedas orgánicas en el mercado de Estados Unidos dentro de la categoría “Alimentación y Bebidas”, asumiendo como palabra clave el nombre de la bodega durante los últimos doce meses se observa el siguiente índice de notoriedad por marca:



Fuente: Fuente: Google Trends

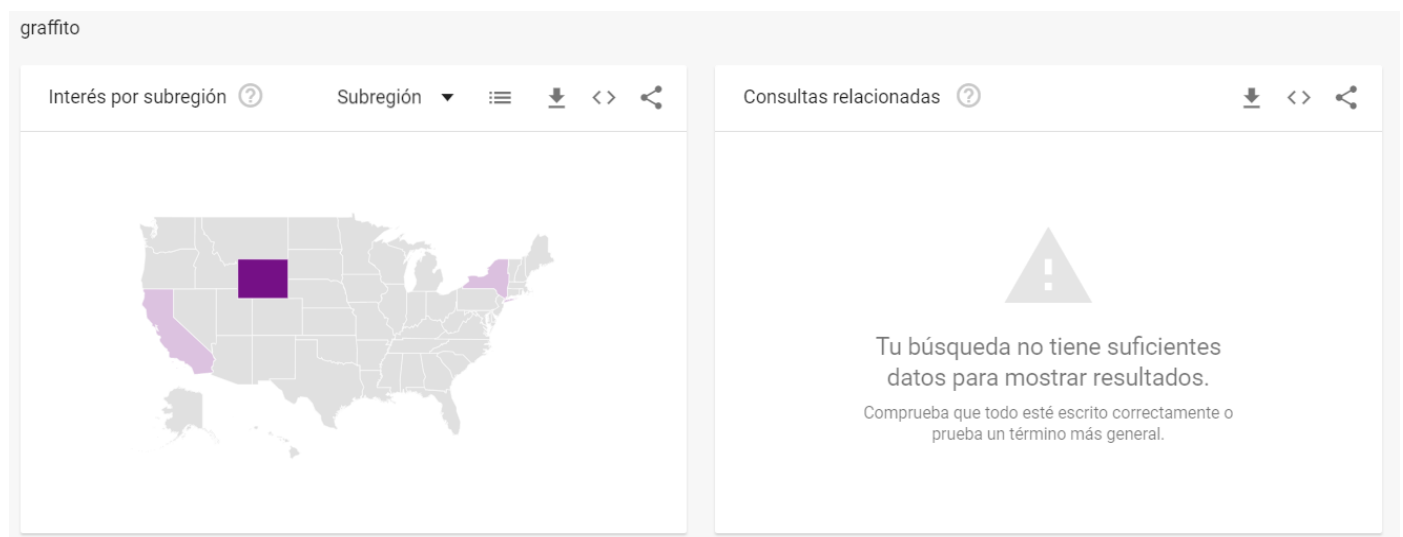
- Primera posición: Luca
- Segunda posición: La Posta
- Tercera posición: Mendel
- Cuarta posición: Casarena

Sin embargo, al hacer zoom sobre las consultas relacionadas para cada término, la única marca que tiene asociación directa con “Malbec” es La posta. Luca, se ve influenciada por un restaurante italiano que tiene el mismo nombre y que pareciera ser el que se lleva la mayor relevancia dentro del mercado para esa palabra.



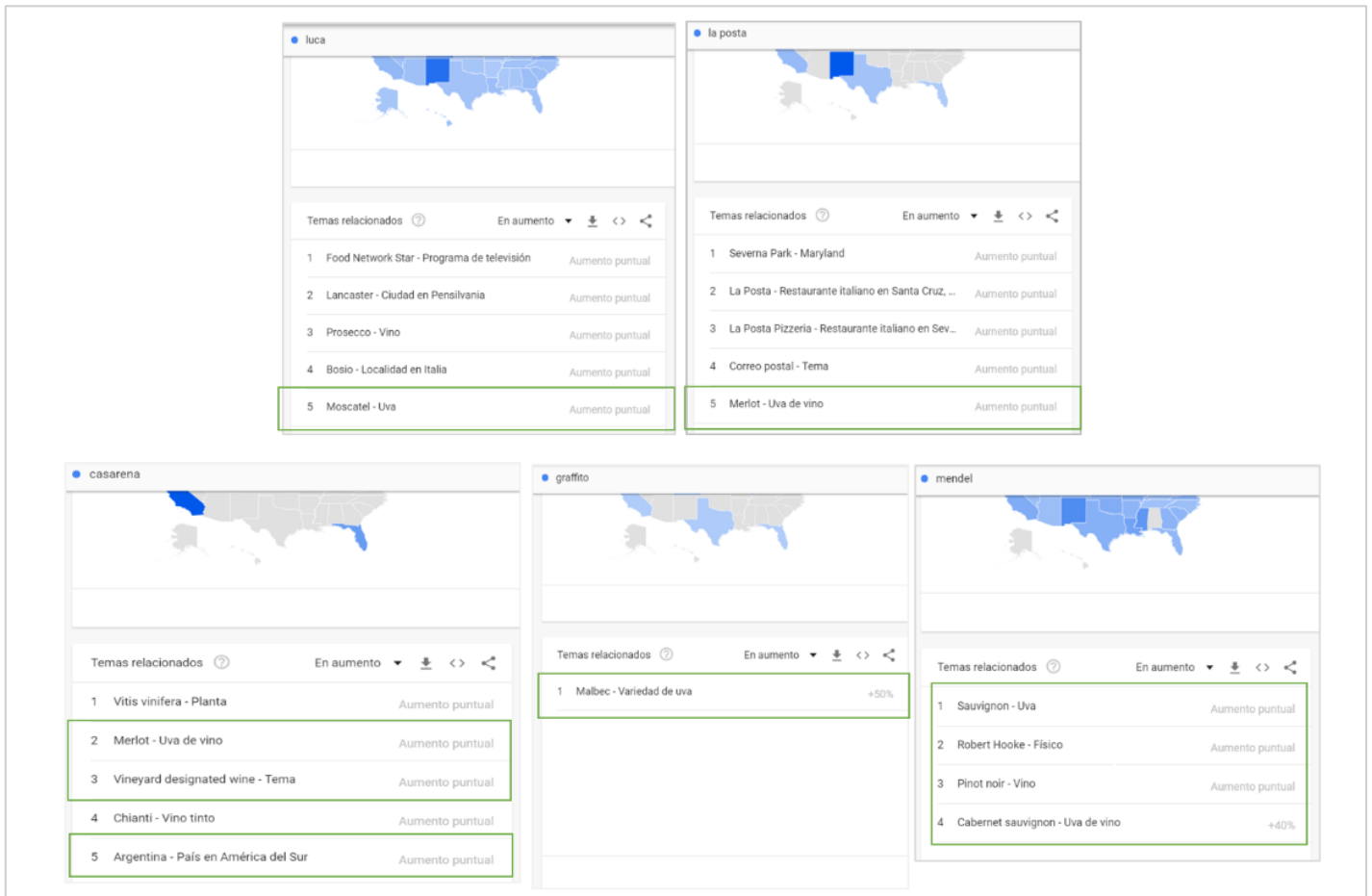
Fuente: Google Trends

Casarena y Mendel tienen una participación muy baja en las búsquedas, por lo que la herramienta no trae información sobre consultas relacionadas. Graffito responde al mismo comportamiento.



Fuente: Google Trends

Sin embargo, al extender el período de análisis a cinco años, para obtener una muestra más representativa, todas las marcas se vuelven algo más relevantes:



Fuente: Google Trends

En todos los casos se relacionan con consultas asociadas a la categoría tales como: uva, merlot, vineyard, aunque la única marca que sorprendentemente se relaciona directamente con “Malbec”, es Graffito.

A partir de este ejercicio se puede concluir que la notoriedad de marca de los players en este mercado es todavía muy baja.

Ahora bien, si solamente analizamos el índice de notoriedad entre las cuatro marcas, es directamente proporcional a su posición en el mercado.

Esto se confirma ya que el lugar que cada marca ocupa en la matriz BGC expuesta en el apartado anterior, coincide con la posición en el ranking de notoriedad de marca:

- 1- La Posta
- 2- Luca
- 3- Mendel
- 4- Casarena
- 5- Graffito

Para completar el análisis de relevancia, haciendo un zoom ahora sobre la estrategia paga de anuncios, por medio de la herramienta Ahrefs⁴⁷ y la propia herramienta que tiene Facebook para análisis de Ads, se confirma que ninguno de los players está invirtiendo actualmente en PPC.

The image displays a comparison of organic search performance (via Ahrefs) and paid advertising activity (via Facebook Ads) for five wine brands. The Ahrefs data is as follows:

Brand	UR	DR	Enlaces	Dominios de referencia	Palabras clave orgánicas	Tráfico orgánico	Costo del tráfico
La Posta Wines	31	8	521	78	126	155	\$41
Luca Wines	33	18	2.69K	106	279	880	\$310
Casarena	32	34	3.62K	151	135	495	\$62
Mendel Wines	34	25	788	169	193	117	\$26

Facebook Ads analysis for each brand shows no active advertisements, with red boxes highlighting the 'No ads found' status.

- La Posta Wines:** No tiene cuentas en Social y por lo tanto no hace inversión en ads.
- Luca Wines:** No tiene cuenta en Facebook y por lo tanto no hace inversión en ads.
- Casarena:** No tiene cuentas en Social y por lo tanto no hace inversión en ads.
- Mendel Wines:** No tiene cuentas en Social y por lo tanto no hace inversión en ads.

Fuente: Ahrefs y Facebook Ads

Esto esclarece aún más el porqué del bajo reconocimiento que todas las marcas tienen actualmente en el mercado target. Es evidente que la estrategia de

⁴⁷ Ver más en: <https://ahrefs.com>

comercialización es mucho más offline y prácticamente la misma en todos los casos.

4- Anatomía de las marcas

La Posta

Ecosistema de Identidad Visual

Anatomía de Marca	LA POSTA
Key Message	Disfruta de los pequeños momentos
Posicionamiento	Un vino que refleja la pasión individual de los mejores pequeños productores de Argentina
Significado	Simple pero inolvidable
Percepción	Pasión, amor, artesanal
Personalidad	"El cuidador"
Valores & Atributos	Esfuerzo, sacrificio, detalles
Territorio	La Familia








L U C A

Ecosistema de Identidad Visual

Anatomía de Marca	LA POSTA
Key Message	Una nueva raza de vinos argentinos
Posicionamiento	Vinos de los viñedos más antiguos en pequeñas cantidades, calidad artesanal y fiel a sus terroirs individuales.
Significado	La vanguardia de lo añejo
Percepción	Innovador y arriesgado
Personalidad	"El creador"
Valores & Atributos	Rigurosidad, compromiso, calidad
Territorio	Lo original










MENDEL
WINES


Ecosistema de Identidad Visual

Anatomía de Marca	MENDEL
Key Message	Los vinos más elegantes de Mendoza para el mundo
Posicionamiento	Excepcionales viñedos, gente apasionada, experiencia y amistad se unen en la creación de nuestros vinos.
Significado	La elegancia está en los detalles
Percepción	Historia, experiencia y pasión
Personalidad	"El sabio"
Valores & Atributos	Delicado y elegante
Territorio	La experiencia















CASARENA
BODEGA Y VIÑEDOS

Ecosistema de Identidad Visual

Anatomía de Marca	CASARENA
Key Message	Persiguiendo un sueño, el sueño Casarena
Posicionamiento	Un homenaje a viñas históricas interpretadas por grandes profesionales.
Significado	El poder de una zona
Percepción	Sañador, profesional, insuperable
Personalidad	"El mago"
Valores & Atributos	Perfección
Territorio	La tradición

Fuente: Elaboración propia

Si bien cada marca presenta algunos matices frente a las otras, en lo que respecta a su anatomía y territorio de posicionamiento, no existen diferencias notables que las distinguan naturalmente entre sí. Todas las anatomías descritas podrían funcionar perfectamente con cualquiera de las marcas.



Fuente: Elaboración Propia

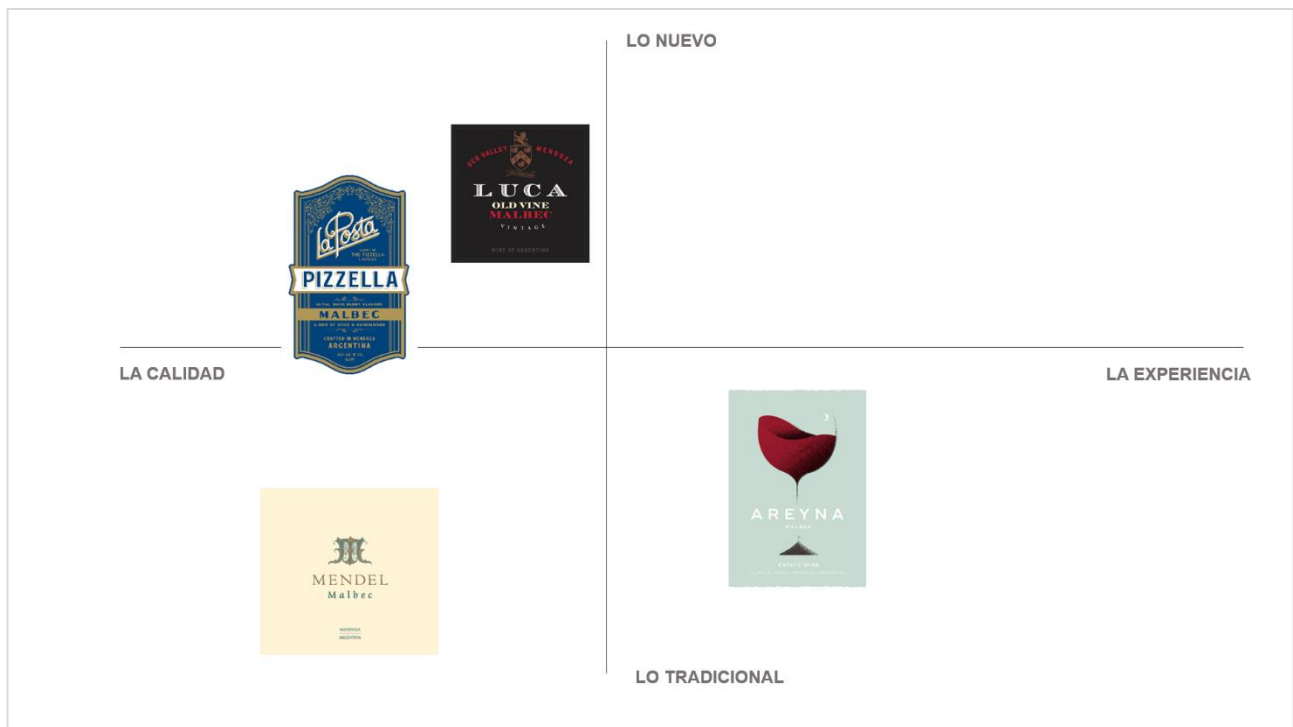
Lo mismo sucede con la identidad visual, en general se mueven todas dentro de una misma estética paraguas, más bien clásica, con colores sobrios y tipografías elegantes que denotan esta experiencia y calidad que en algún punto todas comparten en su promesa de valor.

La Posta, es la única marca que agrega algunos elementos visuales que le otorgan una frescura adicional, sobre todo desde la tipografía y ribetes que rodean la etiqueta. Estos detalles le transfieren atributos que la mueven hacia el terreno de habitual, de lo común, de lo simple marcando una personalidad algo más joven que el resto de los players.

5- Mapping de posicionamiento⁴⁸

A partir de todo lo analizado anteriormente, se expone a continuación un mapping de posicionamiento que identifica los territorios que ocupa actualmente cada marca.

⁴⁸ Profesor: Fernando Moiguer. Universidad de San Andrés, Curso Marketing Avanzado. (2015).



Fuente: Elaboración Propia

6- Análisis de estrategia de comunicación y ecosistema digital de las marcas

Canales	Mendel	La Posta	Luca	Casarena
Facebook	✓	✓	✓	✓
Instagram	✓	✓	✓	✓
Youtube	✓	✓	✓	✓
Twitter	✓	✓	✓	✓
Metabuscadores y Red de Portales	✓	✓	✓	✓
Email mkt	✓	✓	✓	✓
Blog	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

***Análisis del sitio web⁴⁹:** entendiendo su importancia como plataforma principal digital y global de imagen de marca.

Funcionalidad	LA POSTA	LUCA	MENDEL	CASARENA
Estructura	✓	✓	✓	✓
Usabilidad	✓	✓	✓	✓
Contenido	✓	✓	✓	✓
Velocidad de Carga	✓	✓	✓	✓
Mobile Friendly	✓	✓	✓	✓
SEO Friendly	✓	✓	✓	✓
Página de Contacto	✓	✓	✓	✓
Teléfono en Mobile	✓	✓	✓	✓
Multiidioma	✓	✓	✓	✓
Ecommerce	✓	✓	✓	✓
Seguridad SSL	✓	✓	✓	✓
Redes Sociales	✓	✓	✓	✓
Google My Business	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia

***Resumen puntuación SEO:** ninguna web se destaca en su posicionamiento orgánico y esto se debe a que estructuralmente todos los sitios presentan muchas falencias.

Universidad de

Análisis SEO	MENDEL	LUCA	LA POSTA
Puntuación SEO	57	53	46
Parámetros Correctos	54%	48%	37%
Parámetros Incorrectos	46%	52%	63%

Fuente: Elaboración propia desde herramienta seigoo.com

Conclusión:

La única marca que tiene un ecosistema digital algo más constituido, es Casarena. Sin embargo, la comunicación en ninguno de los casos está orientada a la mejora en posicionamiento o logra tener un tono único con un mensaje de marca definido.

⁴⁹Ver más en: <https://seigoo.com>

En todos los casos habla la “Marca Bodega” y lo hace desde un mensaje muy genérico sin estar pensado para el mercado target.

Los canales se orientan a partir de estrategias unidireccionales sin potenciarse unos con otros. Hay casos donde, por ejemplo, las redes sociales ni siquiera aparecen en los propios websites.

Las cuentas de Social Media son locales, por lo que el contenido está siempre en idioma español y muy orientado al público argentino.

La estrategia de contenido es prácticamente la misma, priman imágenes de los vinos en la viña, eventos y degustaciones, entrevistas a quienes son parte del staff en los nuevos lanzamientos.

Las marcas de vino tienen una exposición mínima en la estrategia, siempre se da prioridad a la marca bodega.

Best Practice: FREIXENET MÍA

Una buena referencia como caso de éxito es la marca Freixenet Mía, vino español que crece año a año en el mercado de los millennials en Estados Unidos.

WINE COMEBACK BRANDS						
(000 9-liter cases)						
Brand	Supplier	2013	2014	2015	2016p	'15/'16 % Change
Chateau Ste. Michelle	Ste. Michelle Wine Estates	2,753	3,035	3,253	3,400	4.5%
Clos du Bois	Constellation Brands	1,765	1,690	1,755	1,930	10.0%
J. Lohr Estates	J. Lohr Wines	1,439	1,406	1,439	1,493	3.8%
Freixenet	Freixenet USA	519	541	560	590	5.4%
Segura Viudas	Freixenet USA	225	225	250	270	8.0%
Santa Julia	Winesellers, Ltd.	158	147	183	200	9.3%
Black Stallion	DFV Wines	32	50	42	60	42.9%
Soleil Mimosa	Southwest Wines	43	48	45	50	11.1%

Source: The Beverage Information & Insights Group
(p) Preliminary.

Fuente: <http://cheersonline.com/2017/04/19/growth-brands-cheers-wine-2017/>

Desde el 2014, Freixenet decidió centrarse en los millennials haciendo foco y una gran apuesta de inversión, en su estrategia de branding, social media y eventos experienciales. Incluso trabajó en el diseño de productos


personalizables. La botella mate de Freixenet permite a los consumidores escribir en ella con tiza, lanzamiento que se introdujo para Halloween, fiesta favorita del target en Estados Unidos.

Anatomía de la marca



Ecosistema de Identidad Visual

Anatomía de Marca	FREIXENET Mía
Key Message	Vinos con vida
Posicionamiento	La esencia de Mía está en una combinación de respeto por el pasado y una forma de pensar vanguardista... Todo inspirado en el estilo y la energía de Barcelona
Significado	El lado Mía de la vida
Percepción	Pasión, creatividad, vanguardia
Personalidad	"El explorador"
Valores & Atributos	Alegría, energía, espontaneidad
Territorio	La felicidad






Fuente: Elaboración propia

La marca efectivamente entiende en forma excepcional al target clave. Es una marca 100% millennial que incluye todos los atributos relevantes para este segmento en su comunicación, imagen y propuesta de valor:

- Es digital y mobile.
- Es social.
- Comunica historias y experiencias auténticas.
- Se apoya en la personalidad de su marca ciudad⁵⁰, pero la potencia como parte de esta celebración y adquiere naturalmente sus atributos más

⁵⁰ Puig, T. (2009). *Marca ciudad*. Buenos Aires. Ed: Ediciones Paidós.

positivos: una ciudad global, joven, alegre, fresca, innovadora, vanguardista.

- Nunca habla de la bodega origen, habla de un estilo de vida y se lo apropia como parte de la esencia de la marca “el lado MIA de la vida”.
- Es femenina.
- Es instagrameable.
- Es full engagement.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter⁵¹

1- Rivalidad entre los competidores existentes: el crecimiento de la competencia directa es notorio e incremental. El grado de rivalidad está principalmente dado por:

- Creciente número de bodegas argentinas expertas en Malbec que importan cada vez más sus productos al mercado target de Graffito.
- Grado de concentración: es un sector que está muy concentrado con dos empresas líderes que imponen las reglas y condiciones de la categoría.
- Costos: las condiciones político-económicas del país productor y los costos asociados al formato de distribución del país de venta, obligan a la empresa a tener mayor presión por producir al 100% y venderlo todo.
- El grado de diferenciación del producto es bajo, la competencia también ofrece productos de altísima calidad por lo que lograr un valor añadido es condición para triunfar en la categoría.
- El exceso de capacidad productiva de las bodegas de la competencia, vuelven a Graffito mucho más vulnerable en el mercado, ya que la producción de los próximos años es proporcional al tamaño del negocio, mucho menos significativo.
- La relación estratégica con Vine Connections podría significar una barrera de salida porque una posible desvinculación con el partner obligaría a la compañía a dejar el mercado.

⁵¹ Porter, M. (1996). *Ser Competitivo*. España. Ed: Deusto.

2- Amenaza de productos y servicios sustitutos

- Existe una disponibilidad elevada de productos sustitutos que son muy atractivos para el mercado target: bebidas artesanales y sin alcohol.
- Estos productos además tienen un precio más bajo y esto fomenta la rivalidad competitiva.
- El beneficio y la agresividad de los productos sustitutos son altos porque tienen campañas de publicidad muy potentes y efectivas que entienden al mercado potencial.

3- Amenaza de los nuevos competidores

- Existen muchas más bodegas argentinas y latinoamericanas que están en pleno proceso de expansión y que no tardarán en llegar al mercado target. Esto comenzará a ejercer una enorme presión en los precios y aumentará proporcionalmente la agresividad comercial de todos los players.
- Estos competidores son bodegas consolidadas que cuentan con economías de escala que les permiten reducir su costo unitario y lograr una inserción en el mercado con costos más bajos y una consecuente mejora en la rentabilidad.
- El acceso a los canales de distribución sí es una barrera que en la actualidad se presenta como positiva para los players que ya están insertos en el mercado.
- Existe apoyo gubernamental tanto del país productor como del país importador que potenciaría aún más la entrada de nuevos players a la categoría, volviéndose este otro factor de amenaza.

4- El poder de negociación de los proveedores

- Si bien el mercado de proveedores en Argentina es grande, está muy restringido por las condiciones económicas del país y esto hace que las

negociaciones para los productores más pequeños conlleven mucha desventaja comercial.

- Existen además pocos proveedores sustitutos porque la materia prima del producto en análisis es específica y única de la zona de producción, por lo que las alternativas de negociación también se reducen.
- El cambio de costo de proveedor es muy alto porque como se detalla en puntos anteriores, conseguir la mejor uva para hacer el mejor vino no es una tarea sencilla, y es el objetivo básico de todos los jugadores.
- Además, el proveedor de uva no se puede integrar verticalmente con otros proveedores de la cadena de producción (botellas o corchos, por ejemplo) ya que cada uno de ellos tiene un rol muy específico en el producto. Esto impide lograr economía de escala y mejora en los costos finales.
- El proveedor tiene información muy valiosa sobre nuestro vino y su proceso de producción. Esto vuelve al negocio cautivo ya que hoy “esa receta especial y exclusiva” es su valor diferencial a nivel competitivo.

5- El poder de negociación de los clientes:

En el caso de Graffito los distribuidores son los que ganan poder en las siguientes situaciones:

- Sistema de tres niveles de distribución (comentado en apartados anteriores).
- Gestión comercial de canales por un tercero que no es el propietario del negocio y que por lo tanto no vela por las condiciones comerciales como lo haría la propia compañía si tuviera en su poder dicha gestión.
- El distribuidor además compra productos que no tienen diferenciación, por lo que Graffito podría ser perfectamente sustituible si otro player le otorgara mayores beneficios en la negociación.

4.10 Análisis FODA

Fortalezas

- Tener un producto rentable de calidad premium.
- Contar con una variedad diferencial que ningún competidor directo explotó hasta ahora: Cabenet Franc.
- Ser propietarios del know-how.
- Contar con el soporte estratégico y comercial de un partner referente en la categoría que apuesta por la marca.
- Contar con una fuente de financiación sólida por parte de Vine Connections para el lanzamiento del rebranding de Graffito.
- Estar situados en un momento donde el contexto político y económico en el mercado de venta es favorable.
- Tener una marca joven sin legacy que otorga flexibilidad para llevar adelante cualquier cambio estratégico.
- Contar con un producto que tiene mucho potencial y recorrido de crecimiento en los targets que lideran la categoría.

Oportunidades

- Momento de madurez ideal de negocio para replantear una estrategia de rebranding y posicionamiento.
- Desarrollar una estrategia de comercialización digital desde un ecosistema 360.
- Tener potencial para poder desarrollar la marca en nuevos nichos estrellas de mercado: Generación x y Millennials.
- Desarrollar mayor solidez de marca para poder ser plataforma de nuevos productos.
- Ser una marca digital y experiencial pionera teniendo en cuenta que ningún player directo lo ha logrado hasta ahora.
- Ser una marca de vinos argentinos notoriamente reconocida en un target que todavía tampoco es foco de nuestra competencia directa.

Debilidades

- Carecer de un posicionamiento y unos valores diferenciadores, así como de un tono y personalidad expresiva diferente a la competencia.
- Tener un naming que no se asocia con los atributos esperados.
- La marca carece de una estrategia sólida de branding y comercialización.
- La marca no tiene website propio.
- La marca naturalmente es elegida por el target generacional más adulto.
- La estrategia de venta está enfocada únicamente en canales tradicionales.
- La compañía dispone de recursos limitados para inversión en publicidad y amplificación de canales.
- La compañía no dispone de recursos para promocionar cada submarca en forma independiente.
- El sistema de tres niveles de venta de Estados Unidos afecta directamente el margen del negocio.
- Existe mucha distancia entre el mercado de producción y el mercado de venta y esto afecta directamente en la eficiencia para reconocer oportunidades.
- La compañía tiene poco control de la gestión comercial y de distribución debido al número de entes que participan en el proceso hasta llegar al consumidor final.
- El distribuidor como ente decisor de la nueva imagen de marca sin ser el verdadero consumidor final.

Amenazas

- Existe una competencia muy agresiva constituida por players grandes ya consolidados.
- Aparecen productos sustitos emergentes con demanda creciente.
- Argentina todavía no es una marca país fuerte y consistente que logre dar un respaldo sólido a nivel internacional.

- El contexto político y económico en el mercado de producción es poco favorable.
- Existen marcas de otros mercados y del mercado local que son pioneras en el mercado target y tienen un recorrido mucho mayor que el de Graffito.



Universidad de
San Andrés

Resumen de diagnóstico

La compañía cuenta con un producto de calidad superior, una operación madura y un partner estratégico clave, que le permiten plantear un reposicionamiento de marca y ubicarse en un territorio con oportunidad que ningún competidor directo ha ocupado todavía.

La marca es joven y carece de notoriedad en los nuevos segmentos a alcanzar, por lo que los riesgos del cambio son mínimos.

El mercado target se encuentra en un momento crucial de crecimiento y las generaciones potenciales son consumidores frecuentes de vino tinto y están muy abiertas a probar productos importados del tier de Graffito, como parte de esta experiencia de status y reconocimiento social que tanto valoran.

La tendencia hacia la digitalización para la promoción y comercialización de la categoría toma cada vez mayor protagonismo y esto representa una muy buena oportunidad para Graffito y su amplificación de canales, que a su vez implica una inversión más eficiente que la de los canales tradicionales. Esto además le permitirá tomar al negocio mayor control sobre el desarrollo y ejecución de su branding y comunicación de marca. El poder complementar la estrategia llevada a cabo por la importadora y los distribuidores desde otros canales, que a su vez son mucho más afines al público objetivo, resulta muy positivo para la compañía.

El riesgo más pronunciado se presenta a la hora de lograr encontrar una identidad de marca que identifique al target líder (millennial) que además sea aceptada por el target follower (generación x) pero que a su vez proyecte solidez y seguridad comercial en el target clave, los distribuidores. Primer eslabón de aprobación de la cadena cuyo perfil es muy diferente al que la nueva propuesta de valor, en definitiva, quiere dirigirse.

5. Estrategia

Otorgar a Graffito un posicionamiento diferenciador teniendo en cuenta:

- Entorno competitivo
- Características del mercado actual
- Expectativas y necesidades del cliente actual y futuro
- Visión de negocio a mediano y largo plazo

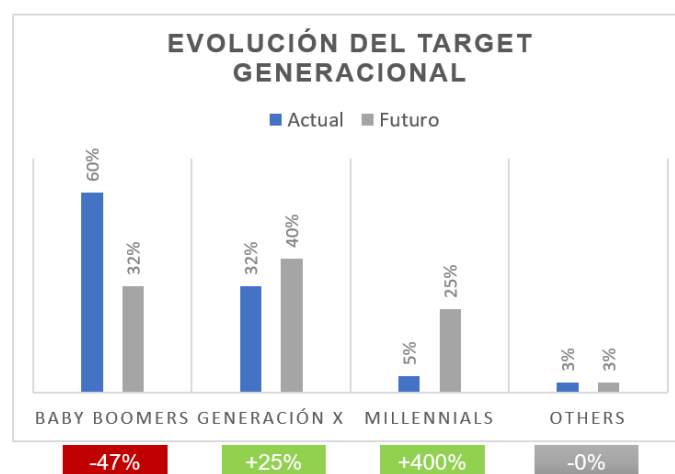
Con el objetivo final de:

- Construir una marca relevante
- Conectar más y mejor con un perfil digital-savvy, sociable, conectado y buscador de experiencias
- Ofrecer una propuesta de valor diferencial

5.1 Brand Planning

5.1.1 Definición del target

En apartados anteriores se mencionaba el hecho de que Graffito en la actualidad, tiene como target mayoritario a la generación baby boomer (60%) seguida por la generación x (32%). Si bien existe una mínima participación de millennials (5%) y otros (3%), en el share de consumo, el objetivo del proyecto a futuro es lograr un mix generacional que tenga la siguiente participación por segmento:



Fuente: Elaboración propia desde datos provistos por Vine Connections

Teniendo en cuenta ello, para completar el análisis, se adiciona a continuación un resumen de las principales características psicográficas de dichos segmentos en relación con el producto eje de la propuesta. La información se extrajo del estudio realizado por Wines and Constellation llamado Project Genome⁵².

GENERACIÓN X

- Disfruta comprando vino y descubriendo nuevos varietales por su cuenta.
- Tiene algunos vinos favoritos para complementar con nuevos descubrimientos.
- Compra en un tipo de tienda diferente cada semana para encontrar las mejores ofertas y descuentos.
- Es usuario de cupones de descuento y sabe qué hay a la venta antes de entrar a una tienda.
- Por lo general, compran una copa del vino de la casa cuando salen a cenar, esto debido al valor.
- Le gusta beber vino, pero no sabe qué tipo de compra y puede estar muy abierto a consejos, pero frustrado cuando no hay nadie en la sección de vinos para ayudar.
- Si la información es confusa, no comprará nada.
- Se relaciona con marcas que le garanticen una buena relación calidad precio.

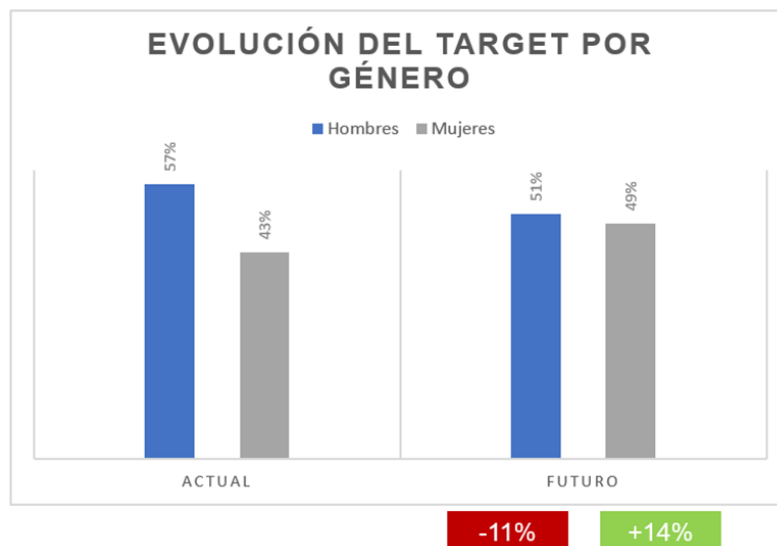
MILLENNIAL

- Se divierte en casa con amigos y considera que está bien informado sobre el vino.
- Le gusta navegar por la sección de vinos, publicaciones, y está influenciado por las calificaciones y reseñas de vinos.
- El 47% compra vino en tamaño de 1.5lts como "vino diario" para complementar su "vino de fin de semana"
- Ve el vino como un símbolo de estatus.

⁵² Ver más en: <https://www.winebusiness.com/news/?go=getArticle&dataid=134683>

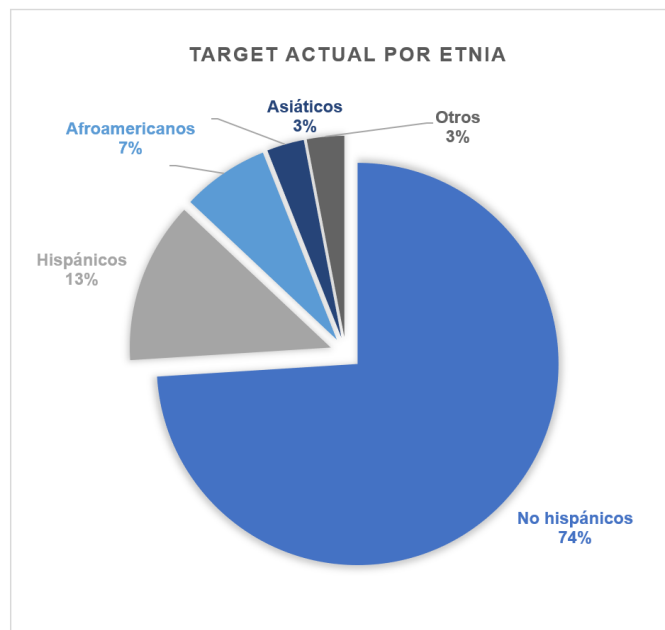
- Está empezando a descubrir el vino y tienen un conocimiento básico de ello.
- Quiere ser el primero en probar un vino nuevo y está abiertos a envases innovadores.
- Utiliza internet como fuente de información clave, que incluye consultar las listas de vinos de los restaurantes antes de salir a cenar para que puedan investigar los puntajes.
- Se relaciona con marcas que le permitan vivir y compartir experiencias.
- Las etiquetas son importantes para él, especialmente cuando se trata de vinos. Es más probable que pruebe un producto nuevo si tiene una etiqueta con buen aspecto.

Lo mismo sucede a la hora de hacer zoom en el target por género. Hacer crecer al segmento femenino, es otro de los objetivos del proyecto, teniendo en cuenta que este cluster se está convirtiendo en una oportunidad potencial para el tipo de producto que ofrece la compañía.



Fuente: Elaboración propia desde datos provistos por Vine Connections

En cuanto al target demográfico actual, el foco de la estrategia estará puesto sobre el segmento hispánicos y no hispánicos residentes en Estados Unidos.



Fuente: ORC demographic question based on June/July 2017 WMC - ORC Segmentation Survey

5.1.2 Construcción de la propuesta única de valor

Para llegar a la definición de la propuesta única de valor de Graffito, se abordó un ejercicio de posibles rutas de posicionamiento que luego serían evaluadas por los targets clave. Un primer filtro lo haría la importadora y con su aprobación, llegaría posteriormente la valoración de distribuidores. Finalmente sería evaluado por el futuro target consumidor, millennials y generación x, para tener una mirada 360.

A continuación, se comparten los pasos que fueron abordados para llevar adelante el proceso:

a- Identificación de atributos de marca

Como punto de partida se necesitaba identificar atributos clave que pudieran servir de plataforma de inspiración.

Si bien Graffito no tiene todavía un posicionamiento reconocido en el mercado, las figuras claves del proyecto, sí están convencidas de lo que tenemos que llevar al frente como esencia de la marca. En cada una de las entrevistas, pudieron darnos una definición exacta de lo que el vino significa hoy para ellos y de lo que consideran conocer sobre la percepción que tiene el consumidor actual. En todos los casos, las respuestas coincidieron, lo más valorado es la historia de la enóloga:

“...Jimena, una mujer fuerte, apasionada, detallista, con sangre creativa y versátil, profunda guerrera, talentosa, bella y femenina. Graffito es parte de su ADN. Es la única persona que toca su vino, no lo toca nadie más. Jimena es un sello de credibilidad...”

Para más información ver video anexo 2: “Extracto de entrevistas en profundidad”.

A partir de ello se planteó una comparativa de atributos poniendo a Graffito en contexto de mercado:



Y así, surgieron en forma natural los siguientes interrogantes:

- **¿Cómo somos aceptados por los targets eje, cuando en realidad son tan distintos entre sí?**
- **¿Cómo mantenemos esta identidad ya construida en el imaginario de la importadora y los distribuidores, pero evolucionándola ahora a un concepto que pueda identificar al target clave con la marca?**

Desafío

Entendimos que la clave era encontrar la intersección entre los atributos valorados por cada segmento.

Teníamos que identificar un driver que fuera estratégico para el importador y el distribuidor, pero que a su vez nos sirviera como plataforma de historia de marca para el consumidor final y que, además, nos permitiera anclarlo con el naming actual, pudiendo materializarlo visualmente desde un grafito en un “graffiti”, sin dejar de comunicar “producto de calidad premium”.

Así fue como identificamos la siguiente oportunidad conceptual:




Fuente: Elaboración propia

Construcción del Buyer Persona

Ahora bien, para poder entender cómo esta oportunidad conceptual se podría ligar con nuestro buyer persona, se realizó el ejercicio de representar en forma semi-ficticia al cliente ideal de Graffito. El objetivo de este ejercicio fue intentar humanizar a la audiencia para entenderla mejor y lograr ligar con ella este posible primer camino identificado como oportunidad.

Segmento: Buscadores de micro experiencias

Datos Sociodemográficos



Sara
30 años
Nivel Económico: Medio Alto
Nueva York
Arquitecta – Diseño Sostenible
En pareja desde hace 3 años

Mi Historia
Soy Sara trabajo en un estudio de arquitectura sostenible en New York, vivo con mi pareja y viajo con frecuencia a Europa a atender a algunas cuentas internacionales.

Mi Día
Me levanto temprano, entreno, me ducho, desayuno y luego parto a la oficina. Al mediodía como un take away healthy y organizo mis planes after office y de fin de semana. Dos veces a la semana practico jazz y además estoy encarando en un emprendimiento propio con una amiga para ofrecer diseño de interiorismo sustentable para casas de fin de semana.

¿Cómo es esta persona? (físicamente, manera de vestir, gustos)

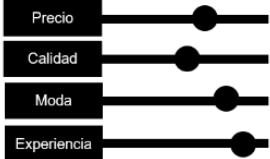
Es una persona independiente, curiosa, activa, healthy, le gusta vivir nuevas experiencias que le permitan compartirlas. Tiene muy poco tiempo y la tecnología le es clave para poder hacer su vida mucho más práctica y eficiente. Se viste muy bien pero sin gastar demasiado dinero.

Retos y Objetivos
Ser una excelente profesional.
Poder tener una vida social activa.
Poder viajar al menos dos veces al año por placer.

Marcas que consume

- Iphone
- Ubbber
- Netflix
- Amazon
- Zara – Mango
- Supermercados orgánicos

Atributos que valora



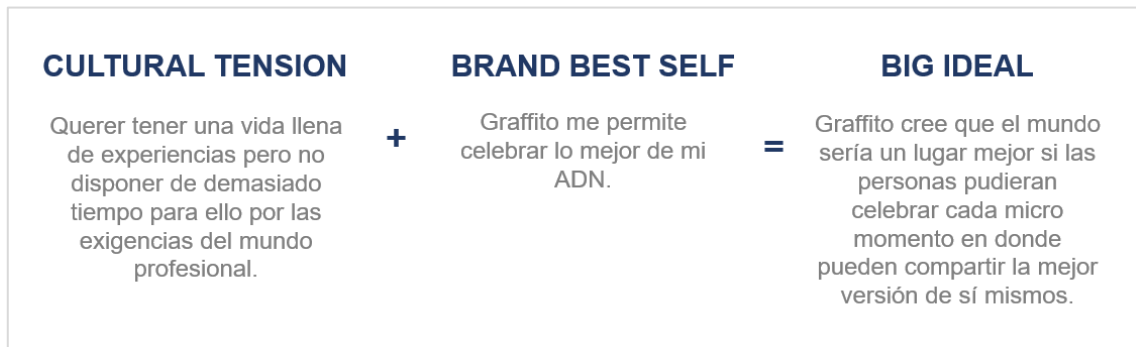
Tensión cultural
"Su vida profesional le deja muy poco tiempo para disfrutar por lo que valora mucho cada momento en los que puede desconectar y ser ella misma en su mejor versión".

Fuente: Elaboración propia a partir de estudios y desk research sobre el target clave

Big Ideal y Reason Why⁵³

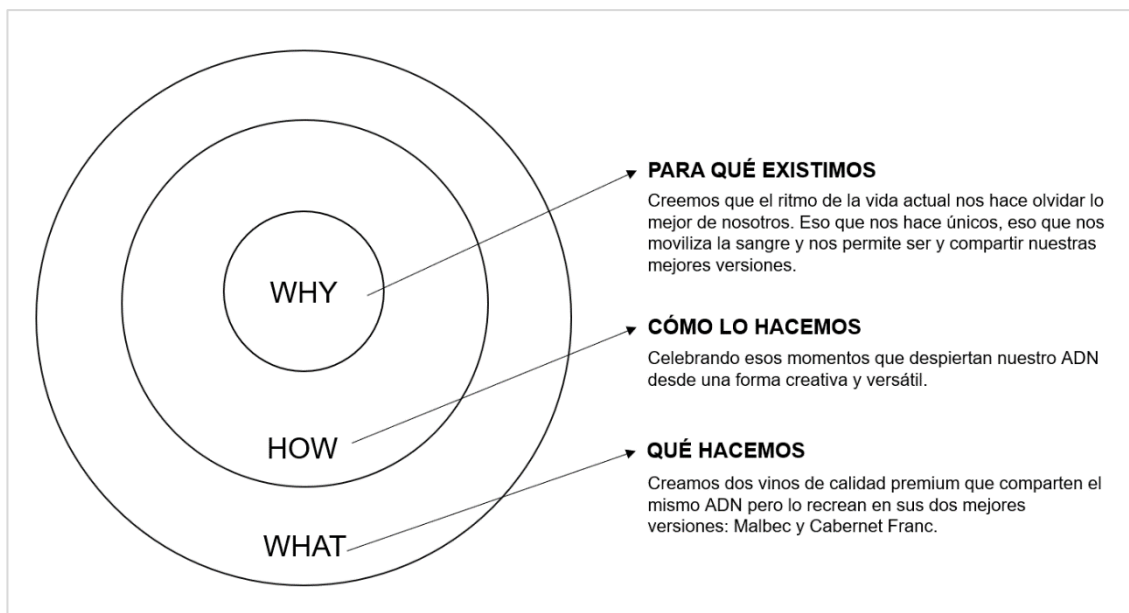
Así, a raíz de nuestro desafío inicial y la identificación de la tensión cultural eje del target principal, entendimos cuál debería ser el porqué de la existencia de la marca y su función en este mundo.

⁵³ Profesor: Fernando Moiguer. Universidad de San Andrés, Curso Marketing Avanzado. (2015).



Fuente: Elaboración propia

Declaración de propuesta de valor y reason to believe⁵⁴



Fuente: Elaboración propia

Declaración de posicionamiento

Graffito celebra lo mejor de nosotros. Nos invita a vivir nuestro ADN pero desde su lado más creativo y versátil. Expresamos nuestro lado creativo y versátil cuando la pasamos bien. Cuando compartimos con aquellos que nos tocan las fibras. Cuando disfrutamos de nuestras pasiones. Cuando vemos nacer a nuestros hijos. Cuando logramos cumplir una meta. Cuando ayudamos a alguien

⁵⁴ Profesor: Fernando Moiguer. Universidad de San Andrés, Curso Marketing Avanzado. (2015).

a resolver eso que tanto le preocupaba. Cuando emprendemos ese viaje que tanto esperábamos. Podemos ser creativos y versátiles porque eso está en nuestro ADN. Esto queremos celebrarlo con una copa de Graffito y así pintar ese momento, como el mejor de los momentos.

“GRAFFITO, celebra tu lado creativo y versátil”

Personalidad de marca

Una marca **EXPLORADORA**, independiente, fresca que te invita a celebrar y experimentar tu mejor versión. De esta manera se busca conectar emocionalmente con el público objetivo definido.

Por otro lado, la marca se identificará también con el arquetipo **INOCENTE**, ya que pretende conectar con aquellas personas que buscan la felicidad y el disfrute en lo mejor de sí mismos sin preocupaciones.

Voz de la marca

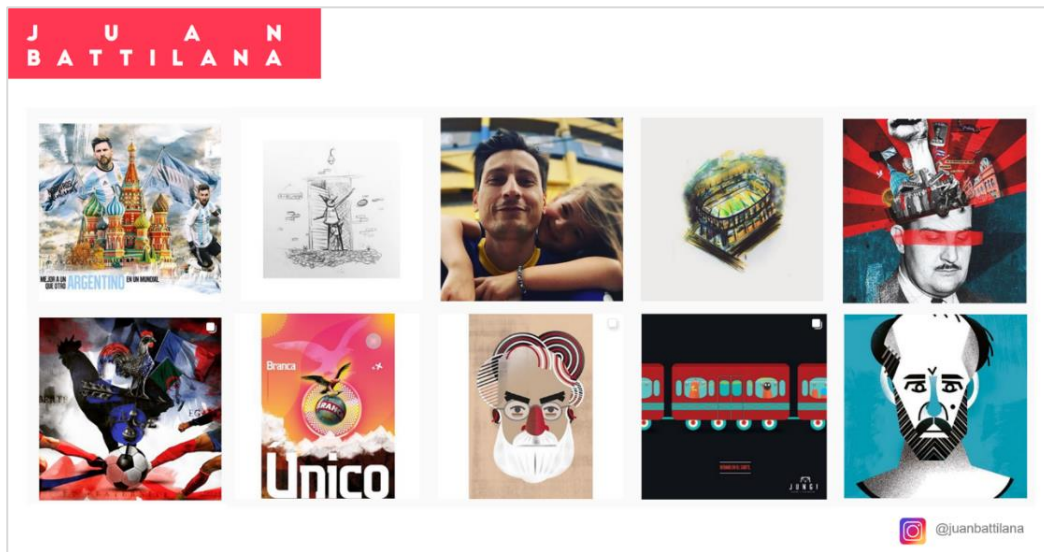
La voz de Graffito será **CARISMÁTICA**, será la propia voz de la enóloga. El objetivo es conectar con la esencia del público objetivo y que el mismo se sienta identificado tanto con la marca como con su historia.

Ahora bien, para materializar visualmente la propuesta emprendimos el siguiente paso:

Búsqueda de equipo de diseño

Nos imaginábamos algo muy ilustrado, muy dibujado por un graffito, algo artístico con mucha personalidad que pudiera evolucionar desde otro punto de vista nuestra etiqueta e imagen actual.

Luego de hacer un primer research y valoración de posibles partners, decidimos sumar al equipo de proyecto al diseñador e ilustrador Juan Battilana.



Fuente: Resumen de portfolio del diseñador en Instagram (@juanbattilana)

Juan, recibió nuestro brief y a partir de ello trabajó en las siguientes rutas creativas:

RUTA 1

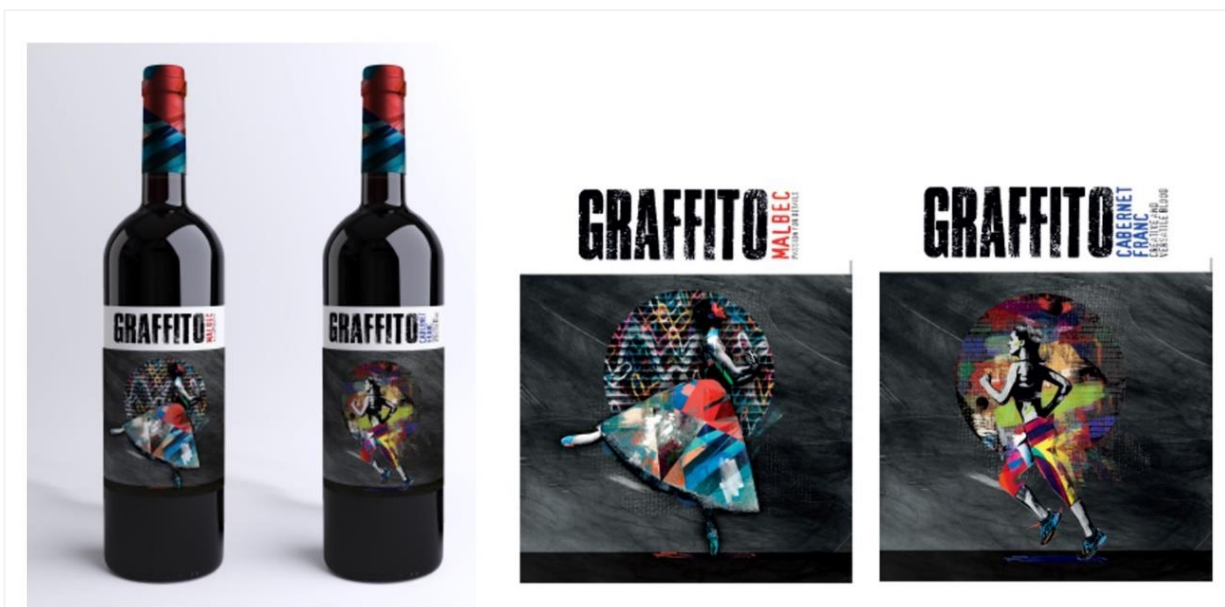
Inspiración: la creatividad y versatilidad desde su lado más artístico tomando como eje central las manos de la enóloga, quien pinta su obra en sus dos mejores versiones: Graffito Malbec y Graffito Cabernet Franc.



RUTA 2

Inspiración: la manifestación de la creatividad y versatilidad desde ADN más puro de la enóloga: sus hijas. La idea surge de poder vincular la personalidad de cada una de las niñas con uno de los tipos de variedades ya que identificamos una correlación casi directa entre dichas relaciones.

- Hija mayor **Julieta**: bailarina, delicada, romántica, clásica.
Varietal con relación: Malbec
- Hija menor **Valentina**: deportista, guerra, valiente, vanguardista.
Varietal con relación: Cabernet Franc



RUTA 3

Inspiración: La idea de esta propuesta era evolucionar la marca actual, rejuveneciendo su imagen, haciéndola más impactante y resaltando todavía más, el atributo del ADN propio como sello de credibilidad potenciando ahora la creatividad y versatilidad desde sus dos mejores manifestaciones: Graffito Malbec y Graffito Cabernet Franc.



Encuesta de packaging, etiqueta y key message

Una vez que tuvimos los caminos definidos, decidimos valorarlos en paralelo con cada uno de los targets clave:

1er Test: Importadora

Consideraron la ruta 3 como la más interesante. Valoraron principalmente que la etiqueta en esta propuesta logra ser más atrevida, fresca e innovadora que la actual, pero sin perder la esencia de Jimena y su sofisticación característica.

2do Test: Distribuidores

También reconocieron la ruta 3 como más sólida y pregnante pero además destacaron percibir una mayor consistencia marcada en el atributo de calidad que ya tenían de Graffito.

“...#3 is edgy and I like the black&white with the splash of red color. This is your strongest of the new options, IMHO. It doesn't have mucho of “Argentine” elements, and I would think you might at least a little as you don't want (I don't think) to been seen as a derivate of California...”. Larry Chalacome, Global Wine owner.

3er Test: Consumidores finales

Con la ayuda de la importadora logramos acceder a una base de datos para poder testear las ideas en el mercado de Estados Unidos. A su vez consideramos importante extender la encuesta a otros mercados potenciales para constatar que la propuesta podría tener aceptación global pensando en una futura posible expansión.

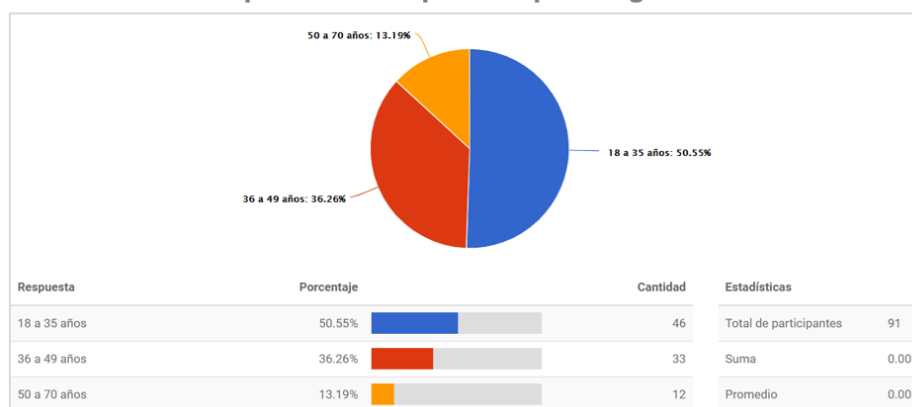
- Tipo de encuesta: Online, cualitativa, no probabilística⁵⁵
- Plataforma: e-encuesta.com⁵⁶
- Base encuestada: 100 personas
- Grupos etarios: 18-35 / 36-49 / 50-70
- Nacionalidades:

País	%	#personas
Estados Unidos	45%	45
España	20%	20
Argentina	25%	25
Canadá	10%	10
total	100%	100

Fuente: Elaboración Propia

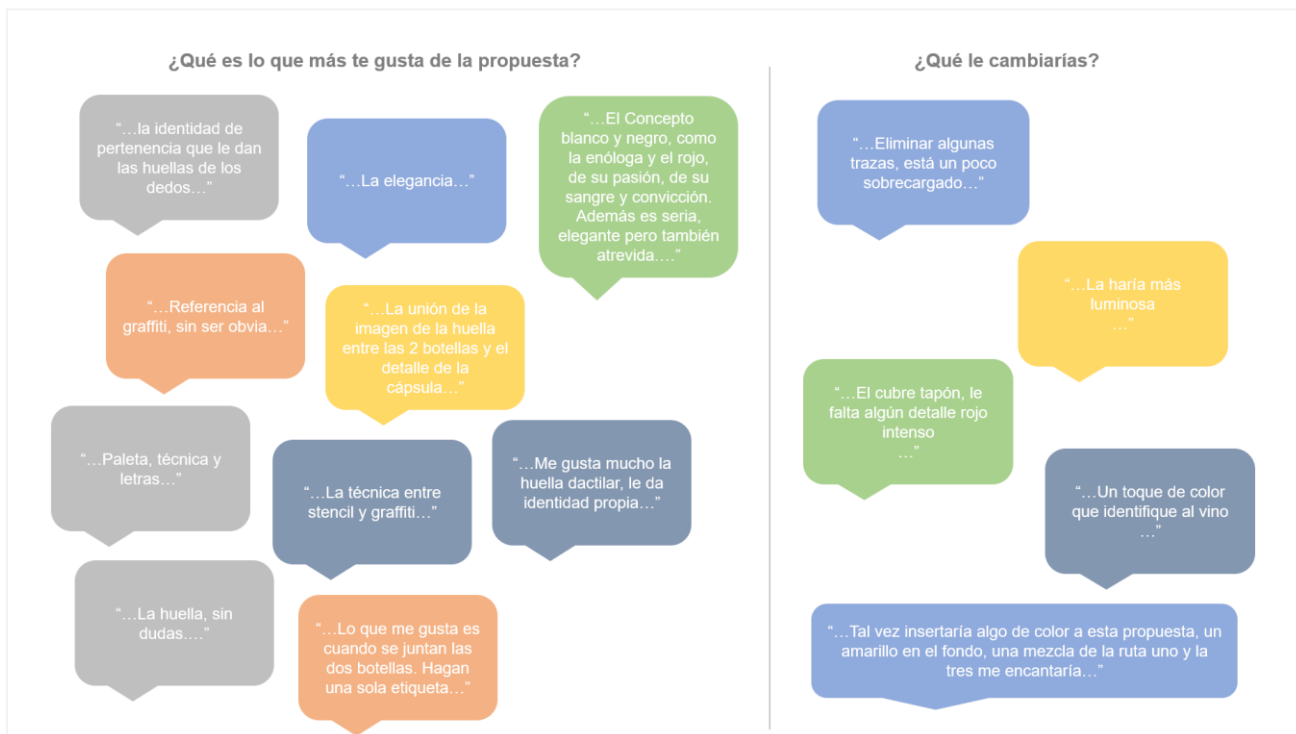
Resumen de principales resultados

Participación de respuestas por rangos etarios



⁵⁵ Profesores Fresno Aparicio, Julio Felix De Los Reyes, Juan Ignacio Corzo, Sebastián. Universidad de San Andrés, Curso Métodos Cuantitativos y Cualitativos. (2015)

⁵⁶ Ver más en: https://www.e-encuesta.com/?_ga=2.22529533.776494160.1553462155-1407746969.1552312223



Conclusiones:

- La propuesta ganadora también fue la ruta 3. La misma se asoció principalmente con atributos de: autenticidad, expresividad, innovación, calidad y atracción.
- Lo más valorado en cuanto al diseño fue la presencia de la huella y la elegancia y prestancia que en general el look&feel transmiten.
- Como sugerencias los encuestados propusieron agregar algo más de color a las etiquetas y disminuir algunos de los trazos del fondo y capuchón por sentirlos muy ruidosos.

A partir de estas conclusiones se retocó la imagen propuesta:



San Andrés

Detalle de ajustes:

- Se le dio más aire al fondo disminuyendo cantidad de trazos.
- Se incorporó la leyenda Wine Of Argentina.
- Se agregó el claim de marca: “Made with creative and versatile blood”
- Se agregó el año de la cosecha.
- Se diseñó un nuevo capuchón más limpio.
- Se diseñaron las contraetiquetas.

Desafío colores:

Una gran mayoría de los encuestados, vio como necesidad incorporar más colores en la identidad de la marca. De hecho, este atributo fue uno de los más valorado en las otras rutas propuestas.

Esto no se consideró una casualidad y por lo tanto se volvió un punto muy importante a tener en cuenta y a resolver, ya que gran parte del público encuestado entraba en el grupo generacional de los millennials, target foco del proyecto.

Para resolverlo se propusieron cuatro colores complementarios que formarían parte del resto del universo visual en donde viviría la marca y su ecosistema de comunicación.



5.3 Plan Operativo

Estrategia de producto

La estrategia de producto no sufre ningún cambio en esta nueva propuesta. La única novedad destacable, es que el producto Cabernet Franc tomará un mayor protagonismo en la estrategia de comercialización, pero apalancándose siempre

en la venta conjunta con el Malbec. Esto tiene como objetivo aprovechar el reconocimiento que ya ha construido este varietal en el mercado target.

Para apoyar este objetivo es que surge la propuesta de una identidad visual “siamesa” (huella compartida).

Estrategia de precio

Si bien modificar el precio de los productos tampoco es foco del proyecto, el objetivo secundario del re-styling de Graffito, es potenciar aún más esta percepción de calidad superior en la relación con el precio. Esto necesariamente debemos lograrlo porque tal como como comentábamos en párrafos anteriores, por ser Graffito un vino argentino, debe demostrar más como producto respecto a otras marcas del mismo tier para asegurar su ubicación en este segmento.

Estrategia de distribución

La importadora es quien se ocupa de definir la estrategia de distribución y su plan de amplificación. Sin embargo, sí aportaremos como iniciativa del proyecto dos acciones que tienen que ver con potenciar la presencia de la marca en canales online.

1. Propuesta para **potenciar estrategia digital en los canales online** de nuestros principales distribuidores:
 - Tool kit para promoción online: ads, banner y newsletter.
 - Plan de inversión conjunta para marketing digital foco en captación y fidelización desde acciones cross con otras marcas.
2. **Análisis de nuevos market places** en plazas potenciales donde actualmente está permitida la venta de alcohol y donde todavía no somos tan fuertes. Esto lo lograríamos gestionando la apertura de dos canales principales: Amazon y WINE.COM. La propuesta quedará sujeta a la evaluación conjunta del caso de negocio para validar viabilidad teniendo en cuenta la capacidad de producción que tiene hoy la compañía.

3. **Desarrollo de sitio web propio:** si bien no podremos vender nuestro vino en forma directa, contaremos con la alianza de nuestro principal distribuidor, Pioneer⁵⁷ (responsable del 50% de la facturación de Graffito), para poder redireccionar las ventas a su canal online. El objetivo de esta iniciativa es poder recibir el tráfico de la campaña a graffito.com posicionando la marca a partir de nuestra propuesta de valor, pero sin perder oportunidades de conversión. Además de poder capturar los datos de los clientes que llegan por nuestra propia publicidad, promocionando la suscripción a nuestro newsletter y pudiendo así activar posteriormente, campañas de retargeting que nos permitan ir construyendo una base de clientes sólida para acciones de fidelización.

Estrategia de promoción

El relanzamiento de la marca Graffito se apalancará sobre el siguiente plan estratégico:



Fuente: Elaboración propia a partir de materia Comunicación Estratégica

⁵⁷ Ver más en: <https://www.pioneerwinelouisiana.com/pioneers.html>

Branding: Diseño de identidad visual

Ver manual completo en Anexo 3 “Brand Guidelines”.

1- Elementos de la marca

- Logotipo
- Tipografía
- Claim de marca
- Paleta de colores y patrones
- Estilo Fotográfico

2- Material corporativo

- Papelería
- Presentaciones

Herramientas de marketing y ventas

1- Medios online

- Sitio web
- Social Media
- Metabuscadores
- Newsletter
- Ads y Banners
- Digital Trade Tools

2- Trade Marketing

- Folletos
- Sales Trade tool
- Material POP

Territorio de contenido

La estrategia de contenidos se corresponderá con tres líneas principales:

Branding puro: concepto de campaña de lanzamiento: “Graffito, celebra tu lado creativo y versátil. Graffito celebra lo mejor de tu ADN”.

Brand content⁵⁸ desde:

- **Historia de la enóloga**, pero tomando el rol influencer propio de la marca compartiendo contenidos tales como: proceso de elaboración del vino en cada cosecha, sommellier tips, preguntas de vino en general, share de eventos, experiencias propias probando otros vinos, ella en sus viajes, ella y sus hijas, ella y sus nuevos proyectos.
- **Vine education**, aportando contenido de valor para que nuestros clientes conozcan cada vez más el mundo del vino ligado siempre con la marca país Argentina y el protagonismo de Graffito en cada contacto.

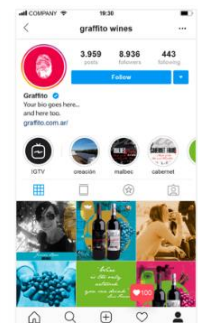
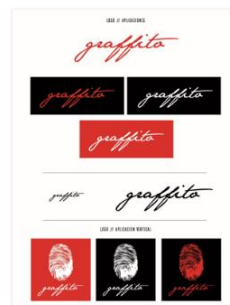
Anatomía de marca

A partir de todo lo anterior podemos definir la nueva anatomía de marca para Graffito.

Ecosistema de Identidad Visual

graffito

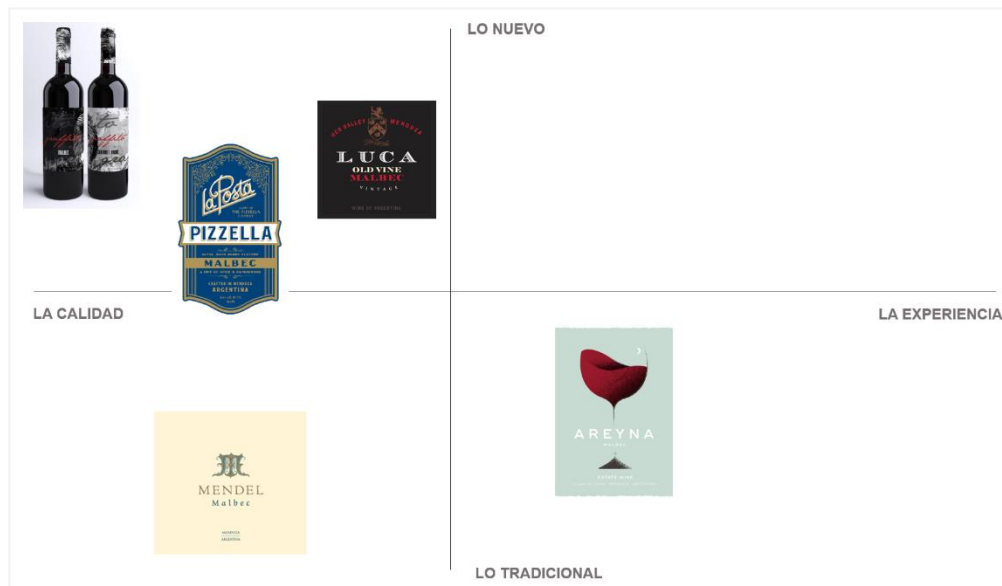
Anatomía de Marca	GRAFFITO
Key Message	Vinos de sangre creativa y versátil
Posicionamiento	Graffito celebra lo mejor de nosotros. Invita a experimentar nuestro ADN desde su lado más creativo y versátil.
Significado	Celebrar nuestra mejor versión
Percepción	Creatividad, pasión, libertad
Personalidad	"El explorador"
Valores & Atributos	Expresividad, autenticidad, seducción, innovación
Territorio	La celebración



Fuente: Elaboración propia

⁵⁸ Profesor: Fernando Moiguer. Universidad de San Andrés, Curso Marketing Avanzado. (2015).

Lugar de Graffito en el mapping de posicionamiento



Fuente: Elaboración Propia

Estrategia de Comunicación

A continuación, se plantea el plan de lanzamiento para los primeros 12 meses. Luego de monitorizar y medir los resultados de esta primera etapa, se diseñará junto con la importadora el plan de comunicación para el segundo año.



Fuente: Elaboración propia

El presupuesto aprobado para lanzar la iniciativa durante el primer año será de 100.000 USD (60.000 USD para Digital Branding y 40.000 USD para eventos y acciones en puntos de venta). Vine Connections aportará el capital para llevar adelante esta primera activación de marca. Códigos S.A, sí cubrirá los gastos adicionales de diseño, nuevo packaging y fee mensual de agencia digital para gestión de campaña de lanzamiento y always on (25.000 USD).

Plan de PR y Eventos

Graffito también participará en las ferias y premiaciones más relevantes que se realizarán en Estados Unidos, durante el primer año de lanzamiento, de la mano de la representación de Vine Connections. Sin embargo, Jimena también viajará en dos de los momentos clave del año, para poder participar personalmente en la premiación Wine Advocate y en la feria Women&Wine como ponente invitada.

Enoturismo

Acción enfocada en la importadora y principales distribuidores. Tiene como objetivo reforzar nuestro vínculo comercial e imagen de marca a partir de los atributos respaldo de nuestra marca país⁵⁹. La actividad consiste un tour de tres días por la zona de viñas de Graffito, además de actividades de montaña, degustación de próxima producción de vinos y paseos por las zonas más atractivas Mendoza.

⁵⁹ Puig, T. (2009). *Marca ciudad*. Buenos Aires. Ed: Ediciones Paidós.

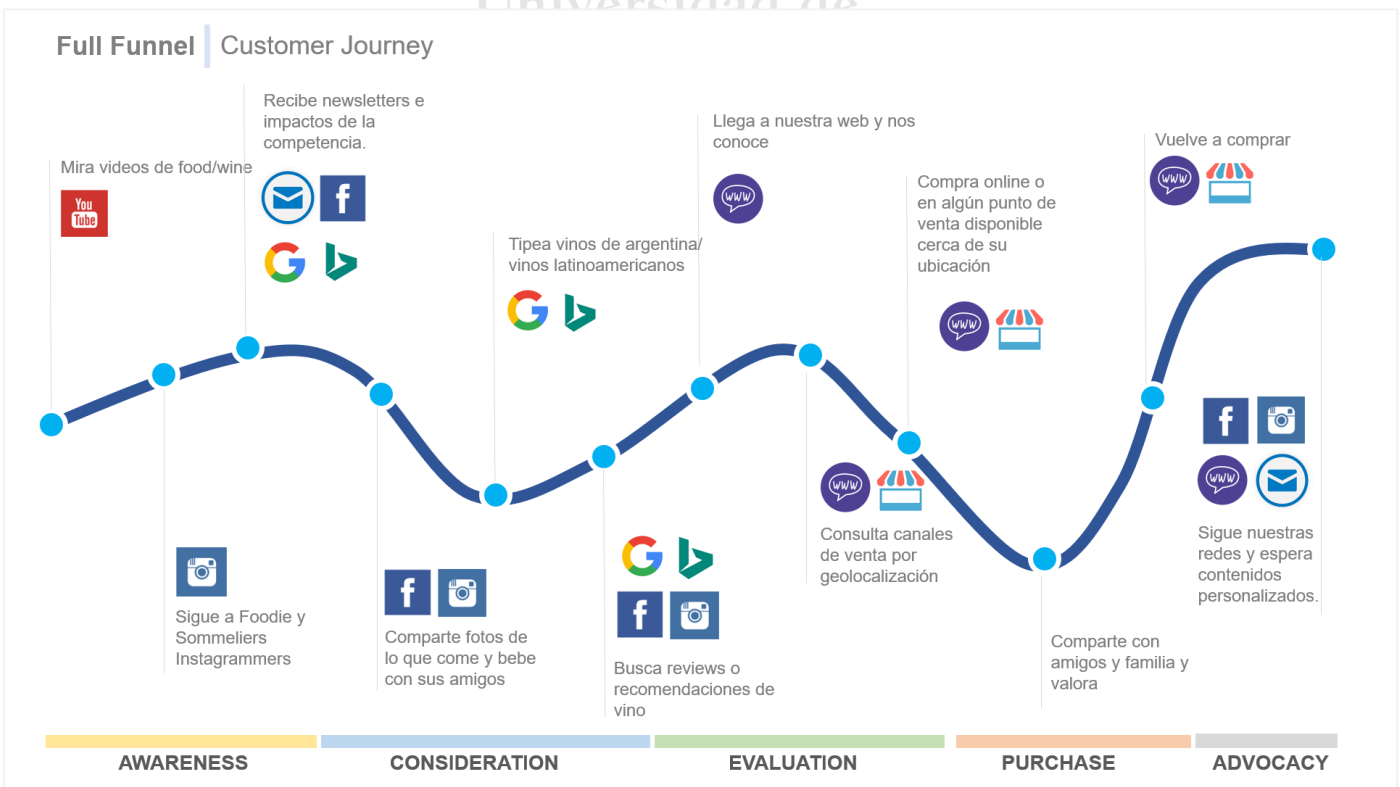
Campaña de Marketing

1- Estrategia de Digital Branding

	Target	Canal	Tipo	Audiencia
AWARENESS	Le gusta viajar. Le gusta disfrutar de una buena comida. Le gusta saber de vinos. Es foodie y sommelier follower.		Youtube Always on Facebook Always on Inbound	Youtube Always on, audiencias adhoc Facebook Prospecting, intereses Contenidos, Blog, Foros
CONSIDERATION	Intención de probar un vino nuevo.		Youtube Ráfaga Facebook Ads	Ráfaga Youtube Categoría/ Audiencia Facebook Prospecting, Lookalikes Audiencias similares seguidores de marca
EVALUATION	Tiene claro que quiere probar un vino Argentino.		Youtube Ráfaga Facebook Ads Google Search + Display Bing Search	Ráfaga Youtube RMK Facebook RMK Búsqueda vinos argentinos Display RMK
PURCHASE	Tiene claro que quiere probar un vino Argentino.		Google Search Bing Search	Búsqueda de marcas de vinos argentinos Búsqueda de marcas + precio RMK No convertidores
ADVOCACY	Usuarios convertidores		RMK Convertidores Email Marketing	Búsqueda de marcas de vinos argentinos Búsqueda de marcas + precio RMK No convertidores

Fuente: Elaboración propia

Digital Customer Journey



Fuente: Elaboración propia

En resumen, con la inversión de 60.000€ USD destinada a PPC para la captación de clientes del primer año, se asignará un 80% del presupuesto a branding (mid funnel) y un 20% (lower funnel) a performance dirigiendo las ventas a Pioneer.com, nuestro ecommerce partner.

2- Estrategia de activación en punto de venta

El lanzamiento incluirá tres activaciones de shopper marketing en los cuatro principales distribuidores de Graffito. Las mismas se harán efectivas cada quarter, tomando el primero de ellos a partir de agosto 2019, fecha de lanzamiento de la campaña de marketing.

Las acciones incluirán material POP y folletería en los puntos de venta, además de promotoras que inviten a la degustación del producto desde una actividad experiencial instagrameable, promoviendo además nuestros canales digitales.

6. Proyecciones Financieras

Con el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto, se realizó con el departamento financiero de la compañía, una proyección de resultados para los próximos tres años del proyecto (de Agosto 2019 a Agosto 2021).

El mismo contempla los siguientes supuestos:

- 1- Teniendo en cuenta que el crecimiento promedio interanual del negocio sin haber tenido publicidad y solamente habiéndose enfocado en el producto Graffito Malbec, fue del 23%, se considera que con el cambio de imagen y el push publicitario propuesto, el mismo podría ascender al 50% durante los siguientes tres años.
- 2- Este crecimiento estará dado por un mix de productos como el siguiente:
 - Año 1: 70% Malbec / 30% Cabernet Franc
 - Año 2: 60% Malbec/ 40% Cabernet Franc

- Año 3: 50% Malbec / 50% Cabernet Franc
- 3- Los costos totales se mantendrían constantes durante los tres años producto de la experiencia ganada en la gestión operativa.
 - 4- Las cuentas clientes crecerían en un 38%.
 - 5- La cantidad de cajas vendidas crecería en un 196%, tal como se definía en el objetivo inicial del proyecto.
 - 6- El ROI de los tres años sería extraordinario debido a que el costo del lanzamiento casi en su totalidad contará con financiación externa si el negocio muestra resultados anuales positivos.

PROYECCIONES FINANCIERAS													
	2010	2011	2012	Histórico				Proyección					
				2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
ESTIMACIÓN DEMANDA													
Número cuentas clientes	5	8	10	15	19	20	25	25	29	31	35	40	
Crecimiento anual número de cuentas		60%	25%	50%	27%	5%	25%	0%	16%	7%	13%	14%	
CUENTA PyG													
Cajas vendidas por cuenta	50	101	53	48	75	76	68	64	48	71	89	103	
Crecimiento anual			-48%	-9%	56%	1%	-11%	-6%	-25%	48%	25%	16%	
Cajas vendidas total	311	808	535	723	1.433	1.522	1.697	1.598	1.387	2.200	3.100	4.100	
Graffito Malbec													
Precio medio por caja	55	55	55	55	55	62	62	62	62	62	62	62,0	
Crecimiento anual						8%	11%	0%	-13%	59%	41%	32%	
Precio medio por botella	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	5,2	
Crecimiento anual													
Cajas totales	218	566	375	506	1.003	1.065	1.188	1.119	971	1.540	1.860	2.050	
Graffito Cabernet Franc													
Precio medio por caja				En este periodo el producto no había sido lanzado todavía									
Crecimiento anual													
Precio medio por botella									78,1	78,1	78,1	78,1	
Crecimiento anual									6,5	6,5	6,5	6,5	
Cajas totales	0	0	0	0	0	0	0	0	416	660	1.240	2.050	
Crecimiento anual													
Ingresos totales	17.105	44.440	29.425	39.765	78.815	94.364	105.214	99.076	92.693	0	147.039	212.189	
Crecimiento anual		-35%	-34%	35%	98%	20%	11%	-6%	-6%	59%	44%	35%	
Gastos operativos	8.250	23.632	14.174	24.561	43.442	39.033	35.088	63.954	29.674	47.072	67.928	89.294	
Crecimiento anual		29%	35%	3%	12%	7%	5%	23%	0%	32%	32%	31%	
Gastos administración	433	12.859	10.369	1.373	9.738	6.496	4.788	8.056	8.056	12.780	18.442	24.243	
Crecimiento anual		13%	16%	14%	15%	12%	8%	10%	3%	3%	3%	8%	
Gastos financieros	58	5.803	4.847	5.426	12.203	11.397	8.182	10.108	2.921	4.633	6.886	8.789	
Crecimiento anual		0%	1%	1%	1%	4%	0%	0%	4%	4%	4%	3%	
Gastos comercialización	55	0	275	296	497	3.427	401	444	3.314	5.257	7.586	9.971	
Crecimiento anual		95%	101%	80%	84%	64%	46%	98%	47%	47%	47%	3%	
Costes directos	8.796	42.294	29.665	31.657	65.880	60.353	48.459	97.582	43.965	69.742	100.643	132.297	
Crecimiento anual		20%	-30%	7%	108%	-8%	-20%	101%	-55%	59%	44%	31%	
Margen de contribución	8.309	2.146	-240	8.108	12.935	34.011	56.755	1.494	48.728	77.297	111.546	154.949	
% margen sobre ingresos		5%	-1%	20%	16%	36%	54%	2%	53%	53%	53%	54%	
Inversión en Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25.000	30.000	35.000	
Crecimiento anual										17%	20%	17%	
Resultado del Periodo	8.309	2.146	-240	8.108	12.935	34.011	56.755	1.494	48.728	77.297	81.546	119.949	
Crecimiento anual										53%	53%	54%	
ROI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	488	607	721	
Crecimiento anual										0%	0%	0%	

Fuente: Elaboración conjunta con el departamento financiero de la compañía

Ver más en Anexo 1: GRAFFITO_Proyecciones Financieras_ Solapa 2_ Proyección a 3 años

6.1 Cálculo de ROMI (Return on Marketing Investment)

Para finalizar el análisis financiero del proyecto se presenta a continuación el cálculo del ROMI⁶⁰. Para ello se han tenido en cuenta los ingresos netos (ganancia bruta – gastos operativos) / inversión en marketing.

	FY 18/19	FY 19/20	FY 20/21
Ganancia Bruta	\$147.039,20	\$212.188,80	\$287.246,00
Gastos Comerciales, de Administración y Logística	\$69.741,80	\$100.642,75	\$132.297,37
	\$77.297,40	\$111.546,05	\$154.948,63
Gastos en diseño de nueva imagen	\$2.000,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de diseño sitio web	\$2.000,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de Diseño de Packaging	\$500,00	\$0,00	\$0,00
Gastos Fee Agencia SEM y Contenidos	\$12.000,00	\$16.200,00	\$18.000,00
Gasto de diseño campañas	\$8.000,00	\$13.000,00	\$16.000,00
Gasto de Mantenimiento Sitio web	\$500,00	\$800,00	\$1.000,00
Gastos de Marketing	\$25.000,00	\$30.000,00	\$35.000,00
ROMI	309%	372%	443%

Fuente: Elaboración Propia (datos proyectados en dólares)

El resultado de los tres años supera el 100% significando esto, total eficiencia de marketing. Dicho comportamiento asegura que el gasto que asumiríamos para dedicar al proyecto es totalmente coherente con las posibilidades del negocio.

7. Plan de seguimiento: medición y cuadro de mando

Para el seguimiento de la performance de la campaña se definieron los KPIs principales que se monitorearán semanalmente una vez puesta en marcha el

⁶⁰ Profesora: Mary Teahen. Universidad de San Andrés, Curso de Comunicación Estratégica. (2015).

plan de digital ads. Los mismos se desprenden de los objetivos principales del proyecto: brand awareness y ventas.



Fuente: Elaboración Propia

Para asegurar la transparencia en la gestión del proyecto, se compartirá mensualmente con la importadora, un reporting 360 que nos permita tomar decisiones proactivas y gestionar la mejora continua de la inversión, segmentación y campañas.

Próximos pasos

Si bien el proyecto fue aprobado en enero del 2019, seguiremos trabajando de la mano de la importadora para la coordinación y ejecución de toda la estrategia propuesta. Para ello se programarán llamados quincenales conjuntos de modo de poder dar seguimiento al project plan definido para ello.

8. Conclusión

Cerramos el proyecto con mucha expectativa e ilusión porque creemos firmemente en la propuesta.

El haber logrado definir un concepto de posicionamiento totalmente diferenciador que además fuera capaz de superar la dificultad de tener que ser aceptado por tres targets totalmente diferentes entre sí, nos da mucha confianza para seguir adelante.

El hecho de contar con el apoyo y aprobación absolutos de nuestro partner estratégico no solo a nivel financiero, sino también a nivel “idea de negocio”, se convierte en otro motivo más para seguir apostando fuertemente a nuestra calidad de trabajo, equipo, marca y productos.

La propuesta de valor concebida logra agrupar todos los drivers y atributos que tanto nuestro segmento target líder, millennials, como nuestro segmento target follower, generación x, anhelan en su relación con las marcas.

Tenemos la oportunidad de ser pioneros en desarrollar nuestra estrategia digital para amplificar mucho más nuestro share of voice y tener un impacto directo en el crecimiento de nuestro negocio.

Encontramos la forma de potenciar nuestros dos productos desde un único mensaje y ecosistema de marca, optimizando así nuestra eficiencia operativa.

Consideramos que el riesgo del proyecto es mínimo porque hasta ahora logramos un crecimiento sostenido que solo pendía de la calidad de nuestros productos y esto se mantendrá en el tiempo.

A partir de todo esto es que considero que el presente plan tiene muchas posibilidades de éxito.

El mismo se abordó intentando aplicar en forma exhaustiva y transversal, todos los conocimientos adquiridos en la Maestría de Marketing y Comunicación dictada la Universidad de San Andrés, en Argentina.

9. Marco Referencial Teórico

Libros

- Aguilar, F. (1967). *Análisis del entorno empresarial*. New York. Ed: MCMILLAN.
- Al Ries, L. (2008). *Las 22 leyes inmutables de la marca*. New York. Ed: McGraw Hill.
- Bauman, Z. (2017). *La modernidad líquida*. México. Ed: Fondo de Cultura Económica.
- Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. España. Ed: Gedisa.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. México, DF. Ed: Pearson Educación.
- Lenderman, M.; Sánchez, R. (2008). *Marketing Experiencial*. Madrid. Ed: ESIC.
- Paz, H. (2002). *Canales de distribución estrategia y logística comercial*. Buenos Aires. Ed: Ugerman Editor.
- Porter, M. (1996). *Ser Competitivo*. España. Ed: Deusto.
- Porter, M., (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.
- Puig, T. (2009). *Marca ciudad*. Buenos Aires. Ed: Ediciones Paidós.

Fuentes de Internet

- https://www.elconfidencial.com/sociedad/2017-12-12/millennials-vino-fuente-pina-bra_1489310/
- <http://www.vineconnections.com/argentine-wine/>
- <https://www.google.com/search?q=Diccionario>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_seca_en_los_Estados_Unidos
- <http://www.vineconnections.com/argentine-wine/graffito/>
- https://www.instagram.com/vine_connections/
- <https://www.facebook.com/TasteNewWorlds/>
- <http://www.vineconnections.com/argentine-wine/graffito/malbec/2016/>
- <http://www.vineconnections.com/argentine-wine/graffito/cabernet-franc/2016/>
- <http://www.worldstopexports.com/top-wine-importing-countries/>

http://winemarketcouncil.com/wp-content/uploads/2017/10/2017_WMC_Wine_Consumer_Segmentation_Slide_Handbook2.pdf

<https://www.telam.com.ar/notas/201811/309030-dia-del-vino-argentino-los-principales-datos-de-la-bebida-nacional.html>

http://coviar.com.ar/2018/wp-content/themes/Divi-child/documentos/Plan_Estrategico_Argentina_Vitivinicola_2020.pdf

<http://www.winesofargentina.org/es/noticias/ver/2017/11/01/wines-of-argentina-alimenta-la-promocion-del-vino-argentino-en-el-exterior/>

<https://www.argentina.gob.ar/exportasimple>
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

<http://www.pausa.com.ar/2018/07/el-consumo-de-vino-en-argentina-es-el-mas-bajo-de-la-historia/>

<https://winefolly.com/update/three-tier-system/> //
 file:///C:/Users/FernandaL%C3%B3pezCampos/Downloads/DOC2017699082.pdf //
<https://www.craftbeer.com/craft-beer-muses/three-tier-system-impacts-craft-beer>

<http://www.chilean-wine.com/sistema-de-distribucion-de-vinos-en-los-estados-unidos/https://www.vinetur.com/2015010217836/14-claves-para-vender-vino-en-eeuu.html>

<https://winefolly.com/update/three-tier-system>

<https://gestion.pe/blog/vinospiscosmuchomas/2018/03/en-estados-unidos-el-negocio-del-vino-sigue-creciendo-con-aumento-de-la-competencia.html>
<https://www.vinetur.com/2018042646970/estados-unidos-primer-consumidor-del-mundo.html>

<http://www.in2013dollars.com/Wine-at-home/price-inflation>

<https://es.statista.com/estadisticas/600612/gasto-en-publicidad-digital-en-estados-unidos--2018/>
<https://lamenteesmaravillosa.com/los-12-arquetipos-de-personalidad-de-jung/>

<http://www.lucawines.com/>

<http://www.lapostavineyards.com/>

<http://www.mendel.com.ar/>

<http://www.casarena.com/>
<https://www.winebusiness.com/news/?go=getArticle&dataid=134683>

https://www.e-encuesta.com/?_ga=2.22529533.776494160.1553462155-1407746969.1552312223

<https://www.pioneerwinelouisiana.com/pioneers.html>

Herramientas de Marketing Digital

Google Trends

<https://ahrefs.com>

<https://seigoo.com>

Perspectiva propia



Universidad de
San Andrés