



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo comprende los siguientes temas: (a) estrategia de venta, (b) consumo del vino, y (c) estrategias de venta del vino para incrementar su consumo y sus resultados en diferentes establecimientos.

2.1 Estrategia de Venta

2.1.1 Definición de Estrategia

Según Chandler (citado por Ghemawat, 2000), “la estrategia puede definirse como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de líneas de acción y asignación de los recursos necesarios para llevar a cabo dichas metas” (p.1).



Otra definición dada por Stanton, Buskirk & Spiro (1997), señala que la estrategia es el plan de acción mediante el cual el administrador espera alcanzar un objetivo; ésta debe plantearse abiertamente para que la dirección pueda sacar de ella el mayor provecho posible.

2.1.2 Definición de Ventas

De acuerdo con Foster (1994) la definición de venta se refiere a: “cualquier esfuerzo o proceso cuyo objetivo primordial es otorgar un producto o servicio a cambio de papel moneda” (p.223).

“El departamento de ventas debe desarrollar y utilizar estrategias para apoyar los objetivos de la empresa” (p.691), según Kotler, Bowen & Makens (1999). La descripción de las estrategias de venta debe comenzar en indicar cómo es que el departamento de ventas va a implementar cada una de ellas. Cada estrategia en general es apoyada por las tácticas de ventas específicas, como son las siguientes:

- En el entorno de la compañía:
 - Correo directo.
 - Teléfono.
 - Ventas personales.



- Dentro de la compañía:
 - Capacitación del staff.
 - Involucramiento y apoyo del personal que no está en ventas.
 - Programas de control y motivación.
 - Apoyo e involucramiento de la gerencia.

Por otra parte, Kotler, Bowen & Makens (1999) afirman que: “la selección de los canales apropiados de la distribución es básica para el desarrollo exitoso de las estrategias de ventas” (p.692).

Hardy (1987), menciona que las ventas son normalmente consideradas como un factor operacional en vez de un factor estratégico; sin embargo, el mismo autor afirma que los factores operacionales también son parte de una formulación estratégica.

El primer punto a resaltar en las ventas según Shaw & Morris (2000), es el aspecto de la mercadotecnia, el cual involucra la venta personal con los clientes potenciales que la organización tenga, con el producto, lugar, tiempo, y precio ideal. La venta personal comienza con la propuesta de crear contactos, establecer relaciones con los clientes, y descubrir sus necesidades y deseos específicos.



Para efectos de esta investigación las interesadas proponen la siguiente definición por no haber encontrado entre los autores consultados otra: “La estrategia de venta consiste en la determinación de metas y objetivos, adoptando líneas de acción, y asignando los recursos necesarios para satisfacer las necesidades y deseos específicos del cliente”.

2.1.3 Características de la Estrategia

Los tres elementos esenciales de la estrategia según Macmillan & Tampoe (2000), son los siguientes: (1) la prueba piloto de un intento estratégico, la cual provee la respuesta a la pregunta ¿a dónde se dirige la empresa?, (2) la evaluación de la estrategia, la cual contesta a la pregunta ¿en dónde se encuentra la empresa ahora?, y (3) la estrategia escogida, que responde a la pregunta ¿qué opciones elige la empresa para ir a donde se desea, del lugar donde se encuentra en este momento? Cada una de estas actividades se relaciona entre sí. En un proceso de estrategia eficaz, las actividades se ajustan dentro de un todo de una forma coherente y en balance. De acuerdo con Macmillan & Tampoe (2000), la estrategia debe ser sostenible y tener éxito, dando como resultado la mezcla de las capacidades de la empresa y las oportunidades de satisfacer las necesidades del cliente.

Aquellas estrategias seleccionadas deben seguirse con un cierto grado de perseverancia, afirman Stanton, Buskirk & Spiro (1997), las cuáles requieren tiempo para mostrarse eficaces. Un director impaciente por obtener resultados puede que no de tiempo a que ciertos programas produzcan sus frutos, y normalmente es el que retira del mercado los



nuevos productos antes de que estos hayan tenido la oportunidad de hacerse una clientela (Stanton, Buskirk & Spiro, 1997).

2.1.4 Diseño e Implementación de una Estrategia

Olsen (1998) afirma, que el diseño de una estrategia debe ser orientado hacia el futuro dinámico e interactivo, en todos los niveles de la compañía; puesto que la planeación es la parte más fácil, mientras que la implementación y realización de la estrategia son aquellas que demandan tiempo, energía y compromiso de todos los miembros de la organización.

Judson (1990), enfocado en el desarrollo interno de la estrategia, da a conocer las cinco claves para el diseño e implementación de ésta:

1. ¿Qué tanto va a afectar a cada miembro de la compañía involucrase y comprender la estrategia? Esto significa conocer las necesidades del cliente, cuáles son los objetivos y por qué; y ¿Cómo la estrategia debe ser alcanzada, en qué tiempo, y qué recursos podrían ser aplicados?
2. ¿Qué tan comprometidos están los gerentes y empleados para implementar una estrategia exitosamente?



3. ¿Han estado completamente identificados los recursos requeridos para implementar la estrategia y con qué frecuencia se abastece a la empresa (incluyendo fondos, herramientas, habilidades y tiempo)?
4. ¿Ha sido instituido un proceso sistemático para dar un seguimiento a la implementación y crear correcciones durante el proceso?
5. ¿Qué tan consistente y verídica es la contabilidad a través del periodo de la implementación? (pp.38-39).

Mientras más cuidadosos sean los gerentes en las cinco claves, más éxito obtendrán al alcanzar cambios sustanciales y sostenibles en cuanto a la organización y los sistemas de trabajo con los que operan (Judson, 1990).

El diseño eficaz de una estrategia es juzgado por los resultados obtenidos y no por la calidad del proceso que lo genera, señalan Macmillan & Tampoe (2000). No existe un alcance estandarizado que pueda garantizar el éxito, ya que es imposible de prescribir qué proceso generará la mejor estrategia.

De la misma manera, Hardy (1987) asegura que no existe una sola técnica, fórmula o concepto que provea una estrategia exitosa; sin embargo, esto no quiere decir que ciertas técnicas y conceptos específicos no deban ser una ayuda para el proceso de la estrategia. La estrategia correcta para un negocio en particular va a depender de una serie de factores incluyendo la posición del negocio, sus objetivos, los competidores en los mercados, y el

ambiente del negocio, los cuáles cambiarán con el tiempo y es por eso que es necesario crear ajustes en la misma.

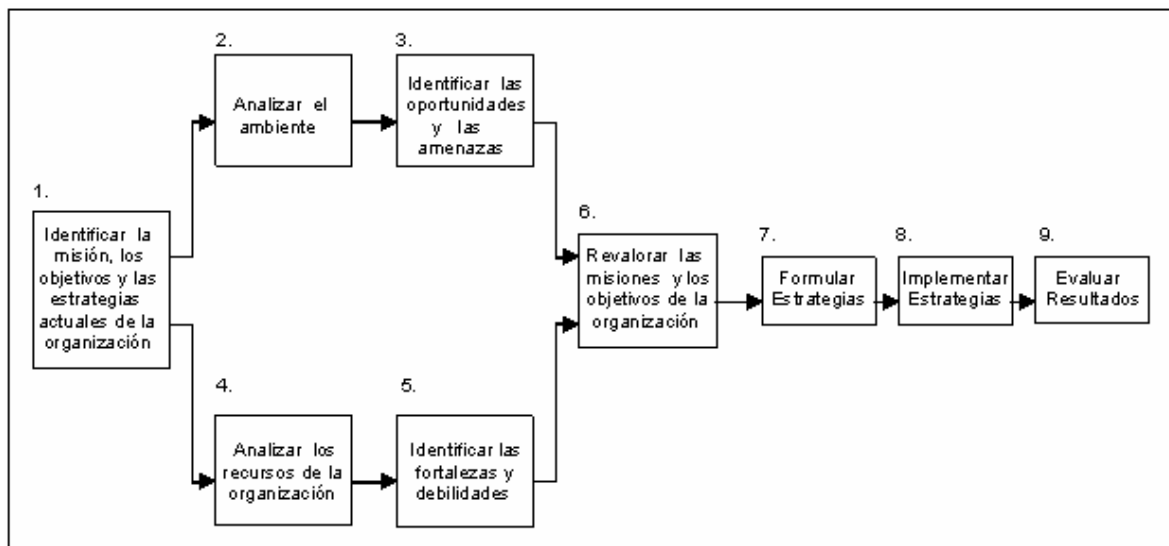


Figura 2.1. El Proceso de Administración Estratégico.

Fuente: Robbins, S. P. & Cenzo, D. A. (1996, p.70).

En la Figura 2.1 se muestra el Proceso de la Administración Estratégico, el cual es un flujo de información que se lleva a cabo a través de los pasos del análisis hacia el logro de sus objetivos, involucrando información histórica, reciente y futura del negocio, sus operaciones, y el ambiente (Robbins & Cenzo, 1996).

El objetivo principal del proceso, es la formulación e implementación de las estrategias que resultan de un logro a largo plazo de la misión de la compañía y sus objetivos (Pearce & Robinson, 1985), de manera que las ideas estratégicas no tienen ningún valor a menos que sean implementadas, y al mismo tiempo los elementos del proceso



de la administración estratégico tienen que ajustarse, dependiendo de las condiciones en donde se estén siendo aplicados, y si la implementación es incompleta, todos los elementos llegan a ser una pérdida de tiempo y esfuerzo. Como resultado, Ansoff, Declerk & Hayes (citados por Macmillan & Tampoe, 2000) puntualizan que: “el resultado de la planeación estratégica sólo es un grupo de planes e intenciones” (p.184).

De igual importancia, la implementación siendo parte esencial del proceso de administración estratégico, puede ser relativamente *grande* o *pequeña*, y el tiempo disponible puede ser *largo* o *corto*, por lo que las combinaciones de estas variables identifican los estilos y diseños de implementación posibles, no es lo mismo para una compañía pequeña y simple otorga estilos económicos, que aquella empresa relativamente grande y compleja, con implementaciones costosas (Hrebiniak & Joyce, 1984).

2.1.5 Evaluación de la Estrategia

Una forma de medir el resultado estratégico según Judson (1990), es a través de la identificación de los objetivos y el nivel del resultado obtenido hasta la fecha. Este análisis utiliza una pendiente que representa los datos históricos de la empresa. Una vez teniendo un análisis del negocio y sus objetivos, se hace la proyección de una pendiente en un tiempo determinado. Esta pendiente asume un nivel futurista hasta que la implementación esté completa.

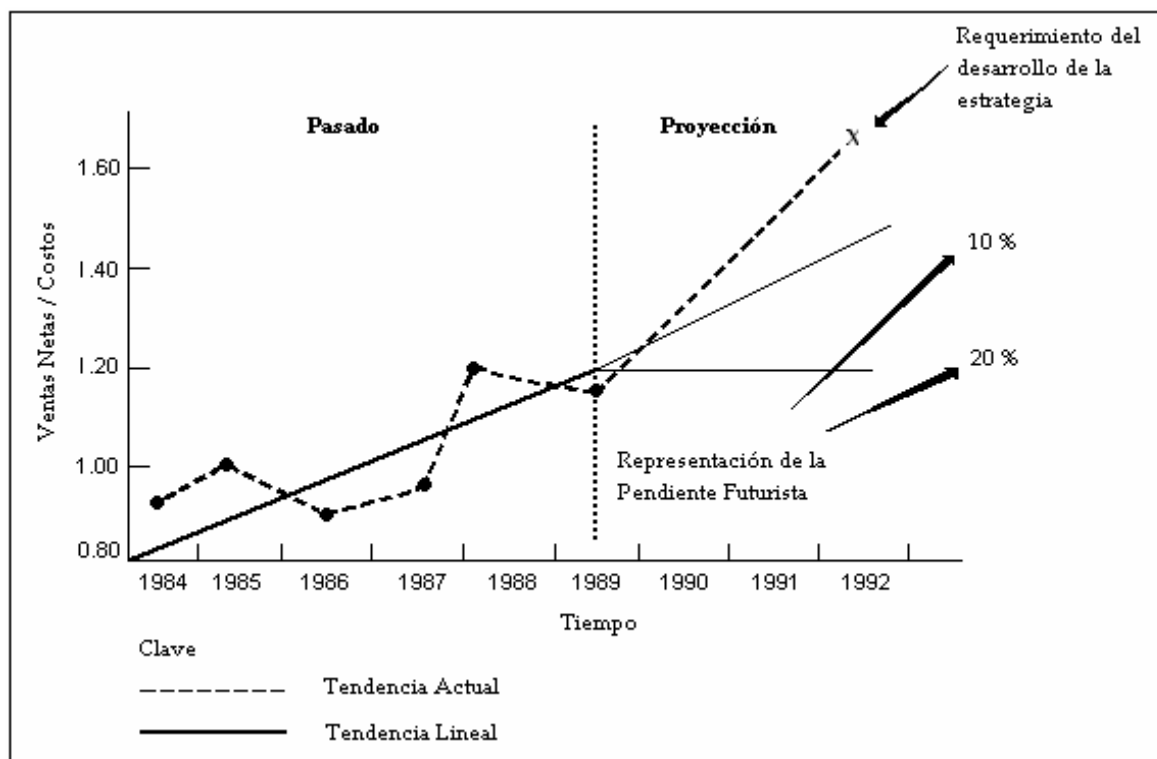


Figura 2.2. Pendiente de Proyección.

Fuente: Judson, A. S. (1990, p.139).

En la Figura 2.2, una suposición válida de incremento por parte de la estrategia sería un 10 por ciento. Una suposición más conservadora se basaría en que no existe mejor sistema de desempeño en el futuro y daría como resultado un incremento de 20 por ciento. Una vez que la estrategia ha sido establecida, las medidas pueden ser aplicadas para dar un seguimiento a la estrategia hasta llegar a su objetivo (Judson, 1990).



En caso de que la actual estrategia ya no se dirija en la dirección apropiada, ésta debe cambiar por otra con mayor potencial buscando cumplir con la misión y la visión de la empresa. Debe ser reexaminada regularmente para determinar si sigue siendo válida o si requerirá cambios más adelante (Morrisey, 1996).

Como consecuencia, la administración tiene que otorgar datos racionales de las nuevas medidas en un cambio de estrategias, señala Stern & Stalk (1998). Una vez que el objetivo es claro, se debe otorgar a los empleados la oportunidad de diseñar nuevas medidas, al igual que analizar qué estrategias tienen sentido y cuáles estorbarían; es por eso que la gerencia también necesita mostrar compromiso con las nuevas reglas, y esto se logra a través de un monitoreo para comprobar si están cambiando al mismo tiempo que el ambiente competitivo y si los resultados son materializados efectivamente (Stern & Stalk, 1998).

El método de evaluación se enfoca principalmente en los siguientes puntos: *la energía otorgada por la organización para lograr sus metas estratégicas, dar un seguimiento al proceso, y proveer retroalimentación*. Si el resultado no se ha logrado, esto no permitirá a la empresa lograr sus ventajas. En caso que exista un conflicto al implementar la estrategia, puede ser causado por las medidas de evaluación anteriores de la empresa. “El cambio de las metas sin un cambio de medidas de evaluación, no es un cambio” (Stern & Stalk, 1998).



2.2. Consumo del Vino

2.2.1 En México

El vino ha logrado convertirse en la bebida que reina en la mesa a lo largo de la historia de la humanidad; sin embargo, el consumidor mexicano no le ha otorgado el reconocimiento que esta bebida se merece por falta de una cultura vinícola en el país (Ruisánchez, 1998).

Aunado a esta idea, Luis Cetto (citado por Gerschman, 2002) indica que: “el *hábito*, tal como lo conocemos en países donde éste existe, como Francia, España, Italia, Argentina, entre otros, en los que acompaña casi obligadamente a todas las comidas, todavía no existe entre nosotros” (p.32).

También se sabe que en México el consumo de vino no es muy frecuente por no existir una cultura del vino ya establecida, según Rey & Ortega (1996), aun cuando existe una tendencia a consumirlo en ciertas ocasiones.

Desde el punto de vista de Ruisánchez (1998), para crear una cultura del vino en un país donde no se dio en forma natural, como lo es México, se deben conjugar algunos elementos necesarios como los siguientes:

- Que exista un mercado potencial al cual dirigirse.



- Realizar actividades de marketing en forma permanente y consistente para así generar un consumo.
- Capacitar al personal de ventas, tales como los meseros para que adquieran conocimientos suficientes para la venta del producto.

Ruisánchez (1998) afirma que “las bebidas preferidas en México son el brandy y el ron, representando más de un 50 por ciento del consumo total de bebidas alcohólicas, seguidas por el tequila, whisky, ginebra y vodka, dejando al final el vino de mesa” (p.25). Ruisánchez (1998) menciona también que: “el consumo per cápita de vinos de mesa en México no supera el cuarto de litro al año, mostrando así un consumo limitado en comparación a los países europeos el cual es de 40 a 50 litros” (p.26).

En cuanto a los diferentes tipos de vino consumidos en el país, Ruisánchez (1998) presenta los siguientes porcentajes:

Tinto	60 %
Blanco	34 %
Rosado	6 %



Cifras de 1999 muestran un pequeño incremento en el consumo del vino, afirma Salazar (2003):

el consumo nacional es de 2, 950,000 cajas anuales, equivalentes a 26, 550,000 litros; el 40 por ciento corresponde a producción nacional y el 60 por ciento a importaciones. El consumo per cápita nacional es de 265 mililitros al año, cifra mínima si se compara con Italia con 62 litros; Francia 58 y España con 45; sin embargo, el trabajo desarrollado por la ANV (Asociación Nacional de Vitivinicultores), sin duda rendirá sus frutos en el corto plazo, pues cada vez más mexicanos consumen vino producido en su propio país (<http://vinomex.homestead.com/consumo.html>).

Luis Cetto hijo (citado por Gerschman, 2002), Director General de L.A. Cetto y Presidente de la ANV señaló junto con Gerschman que: “en los últimos tres años el consumo del vino en México subió a un ritmo de alrededor del 10 por ciento” (p.32).

Sin embargo, Payró (2004) afirma que en México el promedio actual de consumo del vino es entre 500 y 750 mililitros; advierte también que los vinos que más compran los mexicanos son los nacionales y no chilenos como suele suponerse, ya que los vinos mexicanos han mejorado su calidad de manera notoria, además de que los precios oscilan entre 70 y 100 pesos, lo que es atractivo para el bolsillo del consumidor mexicano.



Los productores e importadores, como menciona Gerschman (2002), convienen en que: “venden como un 80 por ciento de tintos y el resto de blancos. El vino blanco actualmente en México es una categoría casi maldita” (p.33). Agregando a esto, Gerschman (2002) sostiene que:

la preferencia del mexicano por el vino tinto es otra muestra de que todavía bebe más por imitación que por inclinación natural. Este consumo por imitación tiene también consecuencias nefastas para el vino mexicano, pues conlleva a que el consumidor crea que el importado es mejor, por lo que el consumidor optará por el importado aún si es 50 por ciento más caro que el nacional (p.33).

Una loable iniciativa de Luis Cetto (citado por Gerschman, 2002) fue: “crear dentro de la ANV, el Comité del Vino Mexicano, presidido por Mark Hojel, de Monte Xanic, cuya tarea específica es promover, pensar, crear estrategias para el cambio de imagen y encontrar personas e instituciones idóneas para ejecutarlas” (p.33). Con respecto a esta idea, comenta Luis Cetto (citado por Gerschman, 2002) que: “el año pasado la ANV (Asociación Nacional de Vitivinicultores) hizo una campaña basada, sobre todo, en televisión y espectaculares, con la que esperaba lograr algún impacto. Desgraciadamente no funcionó” (p.33), y agregó también que: “este año el propósito, es sobre todo hacer eventos, catas y programas con restaurantes, además del lanzamiento de un libro con encuadernación de lujo” (p.33).



De acuerdo con Ruisánchez (1998), existen diversos factores que afectan el consumo del vino en México, y que estos deben ser tomados en cuenta para el incremento del consumo, tales como:

- La pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.
- El incremento en costo de producción y comercialización.
- Un consumidor altamente sensible al precio, sobre todo el de nivel socioeconómico medio y bajo, cambia sus marcas favoritas por otras más económicas.
- El alto nivel de desempleo.
- El incremento de sueldos por debajo del nivel inflacionario general.

Salazar (<http://vinomex.homestead.com/consumo.html>) menciona que el consumidor del vino se relaciona con la clase media y alta, con ingresos importantes, mayores de 30 años, con una carrera universitaria; y que esta población es representada por 22 millones de mexicanos con un consumo de 5 1/3 botellas en promedio por año.

Debido a los altos costos, Ruisánchez (1998) asegura que se dificulta aún más el incremento del consumo de vino en nuestro país por este factor, despojando al consumidor mexicano de la educación del paladar con respecto a esta bebida.



2.2.2 En los Estados Unidos de América

Los Estados Unidos ocupan el cuarto lugar en el mundo en cuanto a producción del vino, después de Francia, Italia y España. Por supuesto, estos tres países, especialmente Francia e Italia, producen muchísimo más vino que los Estados Unidos; los tres juntos producen cerca del 54 por ciento de la producción del vino de todo el mundo, mientras que los Estados Unidos sólo produce el 7.2 por ciento (Ewing-Mulligan & McCarthy, 2002).

Ewing-Mulligan & McCarthy (2002) mencionan que en los Estados Unidos el rango es más alto en cuanto a consumo del vino; se obtuvo el tercer lugar en el mundo en 1999, debajo de Francia e Italia. Casi el 10 por ciento de todo lo que se consume en el mundo, se consume aquí.

Según Ewing-Mulligan & McCarthy (2002), los Estados Unidos ocupa el 34° lugar en el consumo del vino en el mundo, con 8 litros per cápita en 1999, comparado con 59 y 54 litros per cápita en Francia e Italia, respectivamente. Entre los 33 países en donde sus residentes consumen más vino que en los Estados Unidos está: *Croacia, Uruguay, Eslovenia, Bulgaria, Nueva Zelanda y Lituania*.

El problema, en la opinión de Ewing-Mulligan & McCarthy (2002), es el hecho de que los Estados Unidos carece de cultura del vino. Afirman que, California sí cuenta con cultura del vino, y el consumo per cápita en ese estado es considerablemente más alto que



el promedio nacional. Cuando se visita California, la impresión que se obtiene es que el vino forma parte de cada día en la vida de ese lugar.

De acuerdo con Ewing-Mulligan & McCarthy (2002), California tiene cultura del vino porque el vino forma parte integral de la agricultura del estado y por consiguiente de las familias californianas.

2.3 Estrategias de Venta del Vino para Incrementar su Consumo y sus Resultados en Diferentes Establecimientos

2.3.1 Estrategias de Venta del Vino por Copeo

Minasso citado por Hochstein (1994a), aconseja ofrecer la lista del vino por copeo, y si los clientes quisieran una botella entera de vino, comprarán una botella si así lo desean; pero de esta manera no se olvidarán de las personas que les gustaría degustar una copa de vino para acompañar su comida, ni tampoco a los que desearían una copa de vino para la cena.

El vino por copeo incrementa hasta un 60 por ciento las ventas del vino, por esta razón, Minasso citado por Hochstein (1994a), recomienda a los restaurantes comenzar con un programa fácil de vino por copeo, sin brincar tan repentinamente de tres o cuatro dólares por una copa de vino normal a un vino fino de siete dólares con cincuenta



centavos. Advierte también, que se debe trabajar con precios moderados de vino antes de brincar a precios más altos.

Por muchos años, el Oyster Bar en Manhattan, estuvo ofreciendo 60 vinos diferentes por copa, incrementando así un 20 por ciento la venta de éstos en volumen. Es muy importante enlistar los vinos por precios, desde el más barato hasta el más caro, haciendo así más fácil la elección para la persona que pagará la cuenta, comenta Hochstein (1994a).

El Operador Mitchell Sjerven de Santa Barbara, California (citado por Wiegand, 1998), recientemente abrió un restaurante llamado Bouchon. Este establecimiento se especializa en lo que él determina vino regional de la cocina del país. El lugar cuenta con 100 diferentes elecciones de vinos disponibles, los cuáles cambian semanalmente. Muy aparte del cheque promedio de este lugar que es de 45 dólares americanos, el lanzamiento de este establecimiento difiere de muchos más en ésta región, especialmente por el enfoque que se le da al vino como un elemento importante y como línea de acción del restaurante. El lugar cuenta con 50 diferentes tipos de vinos disponibles por copa, mucho más que los demás establecimientos en ese lugar, todos ellos de la costa central de California. Para llamar la atención del estricto enfoque regional, Sjerven citado por Wiegand (1998), ha establecido la frase, *Todo el Vino Local por Copa*, la cual se encuentra situada en la parte superior de las cartas de vino del restaurante.



Los precios del vino por copa varían desde cinco dólares con cincuenta centavos hasta nueve dólares con cincuenta centavos. Para estimular las ventas del vino con altos precios y realzar la experiencia de los consumidores del restaurante, Sjerven citado por Wiegand (1998), permite a los comensales ordenar y abrir vinos por media copa, comenta que esto no está establecido en la carta, pero los meseros informan a los comensales de esta opción en la mesa. Esto les otorga a los comensales la oportunidad de comparar dos o más vinos al mismo tiempo, lo cual hace que ordenen como mínimo una copa de vino, creando una experiencia más interesante y divertida.

Los tamaños de las porciones son controladas cuidadosamente en el restaurante, explica Sjerven citado por Wiegand (1998), cada copa es grabada por la letra b. El significado de b es exactamente 3 onzas, y para llenar la copa es de 6 onzas. Cada copa de vino es servida en la mesa. La botella es llevada a cada mesa, y se presenta la etiqueta para que los clientes tengan la oportunidad de observar la marca del vino con el que están siendo servidos.

El esfuerzo de Sjerven (citado por Wiegand, 1998) ha sido recompensado rápidamente. El restaurante abrió sus puertas en agosto de 1998 y se ha notado que su cheque promedio ha incrementado más del 10 por ciento durante su administración, más de lo esperado por el enfoque del Restaurante Bouchon hacia los clientes orientados por el programa del vino por copeo. Las ventas de vino han incrementado en un 40 por ciento con respecto al total de las ventas.



Dependiendo de la clientela y la estrategia de mercadotecnia de bebidas en un restaurante, puede ser que disponga de tres vinos únicamente, un tinto, un blanco y un rosado, o tantos como 15 ó 20. El número de vinos por copeo que se ofrecen en un restaurante es variable, pocos operadores sirven más de 20 vinos por copeo debido a la pérdida potencial de vino en derrames, según Wiegand (1999a). El número promedio de ofertas de vino por copeo en restaurantes ha crecido constantemente. Muchos restaurantes ahora sirven cuando menos un tercio más de vino de lo que servían hace cinco años. En gran parte, sus ventas se han visto beneficiadas por los comensales que han aceptado la disponibilidad de más y mejores vinos por copeo.

En el Restaurante Lulu ubicado en la Ciudad de San Francisco, California, el Director de Bebidas Booth McKinney junto con el Chef Ejecutivo Jody Denton (citados por Wiegand, 1999a), decidieron incrementar la lista de vinos por copeo de 30 a 70 opciones diferentes. El precio más alto ofrecido fue de 16.75 dólares por copa. Ellos observaron que los clientes del restaurante han llegado a ser más aventureros en su consumo de vino por copeo, tal que decidieron expandir la selección aún más, comenta McKinney (citado por Wiegand, 1999a).

El restaurante invirtió cerca de 20,000 dólares por la compra e instalación del equipo dispensador de gas, el cual sirve para mantener los vinos en óptima calidad. El sistema permite servir vinos a más alto precio sin los desperdicios de la oxidación. McKinney citado por Wiegand (1999a), señala que el sistema también es una pieza de



conversación y una representación visual muy poderosa y de gran alcance, el cuál atrae considerablemente el interés de los comensales.

La estrategia del programa del vino por copeo fue lanzada el tres de mayo de 1999 en el Restaurante Lulu, siendo un éxito notable en las ventas totales con un incremento del 35 por ciento, según McKinney (citado por Wiegand, 1999a). El promedio del precio de vino por copeo era de seis dólares, conservando la mayoría de las ofertas (49 de 70) por debajo de 10 dólares la copa, resultando positivo el programa con el aumento de la venta promedio por copa de siete dólares con cincuenta centavos. Este incremento ayudó a recuperar la inversión hecha en el equipo dispensador de gas, el cuál se pagó por sí solo en los primeros dos meses, afirma McKinney (citado por Wiegand, 1999a).

Al tener una lista de vinos por escrito, se permite que los clientes tengan un poco de más tiempo para considerar las diferentes opciones, comenta Regan (2000). Lo ideal, sería utilizar una o dos palabras que describan las características del vino que se está ofertando en la lista, y que éstas sean fáciles de comprender como: *jóven, ligero, pesado, suave, divertido, claro, afrutado, dulce, sofisticado, grueso, serio, seco, o sedoso*.

Ofrecer un menú de vinos por copeo requiere de mucho cuidado, afirma Regan (2000). Es imprescindible que las botellas abiertas para copeo se mantengan a una temperatura adecuada y en óptimas condiciones para ser consumidas posteriormente. Esto se consigue al comprar sistemas que ayuden a la preservación del vino o simplemente



estableciendo los procedimientos adecuados a seguir por el personal para almacenar el vino correctamente.

Regan (2000) comparte un método de almacenamiento que puede ser utilizado cada noche en un restaurante, el cuál se refiere a encorchar nuevamente las botellas, o consignar estas botellas a la cocina para ser utilizadas el siguiente día en alguna receta.

Regan (2000) menciona que la lista de vinos que se ofrecen por copeo en un restaurante debe cambiar cada dos semanas o al menos cada mes, evitando poner el mismo precio a todas las opciones que ofrecen en su establecimiento; además de proponer variedad de tipos y precios aún si eso quiere decir que uno o dos de las opciones del vino se encuentren a un alto precio.

Teniendo una interesante y constante rotación en la variedad de vinos disponibles por copeo, les da a los comensales la oportunidad de experimentar con diferentes tipos de vinos sin arriesgarse a pagar un alto costo por botella, según Ewing-Mulligan & McCarthy (2002b). Ofreciéndoles a los comensales una pequeña prueba de un vino les ayudará a decidir qué vino ordenarán, esto incrementa su nivel de satisfacción. Los mismos autores sostienen que se debe sugerir al comensal un vino en particular, poco común tal como el vino de la semana, o el mejor acompañamiento con sus alimentos, puede ser suficiente en algunos casos para cambiar y mejorar la experiencia de un comensal en cuanto al vino.



Los vinos de postre pueden incrementar desde un cinco a un 10 por ciento del total de las ventas del vino, dependiendo de la clientela y el menú del restaurante, afirma Wiegand (1997). La mayoría de los operadores admiten que el secreto para el éxito de las ventas del vino de postre es el ofrecerlo por copa, dándoles a conocer a los comensales que los vinos se encuentran disponibles.

Como muchos restauranteros, el Gerente General Troiani (citado por Wiegand, 1997) del Restaurante Tulio en Seattle, considera que una copa normal de vino de postre debe ser de tres onzas, o cerca de la mitad de una copa de vino de mesa o de un vino espumoso. Pero el tamaño de la porción varía considerablemente de restaurante a restaurante.

La técnica clásica de venta del vino de postre se basa en situar una recomendación de vino al lado derecho de cada postre en el menú, según Jon Baumgarther (citado por Wiegand, 1997), Gerente General del Restaurante Biga, situado en la Ciudad de San Antonio, Texas. En el menú de postres, cada uno de los 10 postres tiene una recomendación de vino. Para asegurarse de que los clientes no puedan olvidarse de estos vinos, también se proponen en el menú de vinos, indicando cuales están disponibles por copa.

Baumgartner (citado por Wiegand, 1997), afirma que las combinaciones de vino y postre han sido de mucha ayuda para los comensales y para las ganancias del restaurante. La venta de vinos de postre ha incrementado un 10 por ciento del total de las ventas del vino.



2.3.2 Estrategias de Venta del Vino por Media Botella

Hochstein (1994b) comenta que el Restaurante Mirabelle en Boston, promueve listas de medias botellas pensando en los solteros y poco tomadores o para ciertas reuniones en donde se requieran de botellas de vino tinto y blanco. El menú especifica a los clientes que las medias botellas tienen un precio equivalente o menor al costo del vino en otros restaurantes. En cambio, el Café Pacific en Dallas, Texas, enlista en banderolas los precios de vinos de botella entera a 19, 26 y 32 dólares, medias botellas a 15 dólares y los vinos por copa los enlista en cuatro niveles --3.95, 4.90, 6 y 7 dólares. Esto permite ofrecer vinos de mejor categoría, tanto domésticos como europeos, según Hochstein (1994b).

2.3.3 Estrategias de Venta del Vino por Bajos Precios

En el Restaurante Panorama ubicado en Philadelphia, se ofrece una variedad de 120 vinos por copeo a bajos precios. En adición al seguimiento de este programa, el restaurante ofrece a sus clientes una muestra de los cinco primeros cultivos de Bordeaux, los cuales son: el Chateau HautBrion, Chateau Lafite-Rothschild, Chateau Latour, Chateau Margaux y el Chateau Mouton-Rothschild; todos ellos de la cosecha del año 1997, con un precio de 97 dólares cada uno. El precio al por mayor de esos vinos tan lujosos es de 150 dólares por botella en varios estados, según Ewing-Mulligan & McCarthy (2002c).



William Eccleston citado por Ewing-Mulligan & McCarthy (2002c), Gerente General y Sommelier del Restaurante Panorama menciona que la promoción de la cosecha de 1997 es una manera de agradecer a los clientes su fidelidad.

El menú promocional más reciente del Restaurante Dave & Bubba, ubicado en Palm Harbor, Florida, se conforma de 10 vinos con precios establecidos en un rango de cinco dólares con cincuenta centavos hasta ocho dólares con noventa y cinco centavos, comenta Patrick Grey citado por Hayes (1996) socio del restaurante. Afirma que si se considera invertir 150 dólares para poder atender a 30 nuevas personas, el costo de adquisición o lo que se debe recuperar de cada persona vendrían siendo 5 dólares por cada una. Se está simplemente transfiriendo el costo de aquellas botellas de vino que se encuentran en el menú promocional. Grey (citado por Hayes, 1996), reconoce también, que los consumidores están tan satisfechos con los ahorros en el vino, que invariablemente ordenan entradas más caras y una larga selección de aperitivos y postres. Muchos clientes que están acostumbrados a consumir una botella de vino durante toda la tarde están comprando dos.

Cada semana Grey (citado por Hayes, 1996) crea una nueva selección de vinos, incluyendo 10 vinos diferentes (compra cinco botellas de cada vino), y su meta es vender todas las botellas antes de comenzar la siguiente semana con una nueva selección. En promedio, el 65 por ciento de las personas que van a cenar al Restaurante Dave & Bubba están solicitando vino. Grey (citado por Hayes, 1996), concluye que no importa que tan buenos sean los productos, pero si no se dan a conocer, no se conseguirá que se vendan.



El Café Pescatore, un restaurante italiano de mariscos en San Francisco, California, ha adoptado la técnica de promocionar el precio de los vinos cada martes en la noche, ofreciendo cada botella de vino en su lista de 65 diferentes opciones a mitad de precio, según Aavi Shapoorian (citado por Wiegand, 1999b) Director de Operaciones del Restaurante. Esta promoción es diseñada para los residentes locales, y no para turistas, con el objetivo de obtener clientes repetitivos, explica Shapoorian citado por Wiegand (1999b).

2.3.4 Estrategias de Venta del Vino por Muestras Gratis

El cliente suele beber una mayor cantidad de vino durante ocasiones especiales, tales como navidad o año nuevo, que en otras temporadas. Como consecuencia, los restaurantes deben considerar estas temporadas para crear estrategias que incrementen el consumo de vinos, asegura Wiegand (1995a).

Tucci (citado por Wiegand, 1995a) Director de Auberge du Soleil en California, comenta que una estrategia que utilizan varios restaurantes se basa en otorgar una degustación gratis al comensal, conformada por dos copas con un contenido de dos onzas de vino cada una. El mismo autor señala que ésta estrategia atrae al cliente para probar el vino y comprarlo en mayor cantidad en un futuro, consiguiendo con esto fomentar un consumo del vino sin ser intimidado, asimismo la implementación de ésta estrategia ha dado buenos resultados, los cuáles se reflejan en el incremento del 20 por ciento de las ventas del vino, además de brindar clientes repetitivos.



2.3.5 Estrategias de Venta del Vino como Bebida Benéfica

La *Paradoja Francesa* es una investigación que liga el consumo del vino con el bajo rango de enfermedades del corazón en Francia, a pesar del alto promedio de hombres franceses relativamente gordos. La paradoja y su publicidad ha estimulado la venta de vinos, especialmente la de tintos, los cuáles han ido surgiendo más desde este acontecimiento, menciona Wiegand (1995b).

Esta difusión, vista por millones de americanos ayudó a reforzar la percepción del vino como una bebida benéfica a la hora de la comida, siempre y cuando su consumo sea moderado, afirma Wiegand (1995b).

Una variedad de uva que cosecha los beneficios del renacimiento del vino tinto con la Paradoja Francesa es Pinot Noir, según Wiegand (1995b). Esta variedad de uva es ofrecida principalmente en la venta por copeo y en las listas de vinos para banquetes en los hoteles, clubes y restaurantes alrededor de los Estados Unidos.

2.3.6 Estrategias de Venta del Vino con Sommeliers

De acuerdo con Parker (citado por Hochstein, 1994c) Gerente General del Aquavit en New York y Director de la Sociedad Americana de Sommeliers, los sommeliers



(catadores profesionales) son cada vez más rentables para un restaurante en los Estados Unidos de América, puesto que llegan a incrementar las ventas anuales desde 150,000 hasta 200,000 dólares cobrando un sueldo aproximado entre 45,000 y 60,000 dólares americanos anuales.

2.3.7 Estrategias de Venta del Vino por Cristalería

Sally Mohr (citada por Wiegand, 1996), Sommelier del Restaurante Flagstaff House ubicado en Boulder, Colorado, señala que muchos operadores están olvidando una oportunidad ideal para promocionar el vino al no incluir copas de vino como parte del montaje de mesas para la cena. Menciona que cada mesa debe estar montada con cristalería antes de que el cliente se siente. Esto dará la impresión de que en ése lugar se desea que el comensal beba vino acompañando los alimentos.

2.3.8 Estrategias de Venta del Vino por Maridaje

Varios operadores han descubierto que la armonía de los vinos junto con el menú puede ser una herramienta muy poderosa para aumentar el reconocimiento de la marca de un restaurante, según Yee (2002), pero la afinidad entre el vino y la comida significa más que unos simples sabores que pueden combinarse satisfactoriamente.



Crear un alimento que sea amigable con el vino es una meta que comparten muchos chefs, pero pocos sufren los detalles de ese gran esfuerzo al igual que algunos restaurantes de vino americanos, según Liddle (2003).

Kimball Jones (citado por Liddle, 2003) Chef del Corporativo Wente y del Restaurante Wente Vineyards en Livermore, California, asegura que si no se crea una combinación correcta entre la comida y el vino, se está en serios problemas. Comenta también, que se ha puesto énfasis en ciertos tipos de platillos llevaderos con el vino, tales como el vino blanco con el pescado, o el vino tinto con carne roja; aunque la meta de un buen chef debe ser el balancear los sabores de cualquier platillo con un vino, y si se logra hacer esto, se puede servir todo tipo de comida con cualquier vino.

La mejor forma de combinar la comida con el vino se basa en permitir a los comensales que beban vino sin importar las cualidades que ésta bebida pueda otorgarles como complemento de cierta comida, afirma Yee (2002).

Otros métodos para lograr una combinación correcta entre los alimentos y el vino de acuerdo con Yee (2002) son los siguientes:

- Armonizar con el vino el concepto del restaurante. Si el restaurante está inspirado en un concepto español, por ejemplo, deben incluirse vinos de ese país.



- En cenas ocasionales o familiares, se deben manejar vinos que satisfagan el paladar de principiantes como de los conocedores de vino más avanzados.

- Alentar a los clientes a probar una muestra gratis de acuerdo con el platillo pedido; en caso de que el vino no sea de su total agrado, se debe ofrecer otra opción.

- Considere sugerir comida ligera con vino ligero y cuando la comida contiene demasiada grasa, se debe recomendar vinos con más taninos y acidez para cortar la grasa y complementar los sabores de la comida.

- Recomendar vinos para los platillos más populares y enlistar sus atributos.

El consumo del vino tinto es mayor que los demás vinos, especialmente en restaurantes, según Fabricant (1996); por lo que los restaurantes de mariscos deben crear más platillos de pescados que sean compatibles con el vino tinto. La manera más fácil para ofrecer pescado junto con vino tinto es con una botella de Pinot Noir o una botella de Merlot, un ejemplo de esto es utilizar el vino tinto en la salsa del platillo.



2.3.9 Estrategias de Venta del Vino con Aperitivos

Según Lang (1999), los aperitivos hoy en día se han vuelto populares por su bajo costo, por crear un incremento en el cheque promedio, y por ser un complemento ideal para el vino.

Los aperitivos por ser porciones pequeñas apoyan al programa de vinos, en especial el vino por copeo, afirma Lang (1999). Para el cliente, un aperitivo representa una oportunidad de probar algo nuevo a un menor precio.

2.3.10 Estrategias de Venta del Vino en Jarra

Hochstien (1994d) sostiene que Phil Romano, dueño del Restaurante Romano's Macaroni Grill, ubicado en Leon Springs, Texas, adaptó una vieja costumbre europea de sus abuelos como estrategia, la cual consistía en colocar una jarra de vino de la casa en la mesa del comensal, permitiéndole servirse él mismo y reportar su consumo total al final.

Uno de los Restaurantes Romano's Macaroni Grill en Wheaton, Illinois, vende aproximadamente cerca de 2,400 copas de vino cada semana. El restaurante cuenta con 265 asientos y alrededor de 1,000 personas son atendidas en un día pesado, de acuerdo con Rick Federico citado por Hochstein (1994d), Vicepresidente Ejecutivo de Brinker Internacional, quien decidió expandir esta estrategia a los 29 restaurantes de la cadena.



El vino vendido en jarra ha incrementado las ventas totales de la cadena en un 16 a 18 por ciento, y un 90 por ciento del volumen total de bebidas alcohólicas, señala Rick citado por Hochstein (1994d).

Por otra parte Andrew Nathan citado por Hochstein (1994d), Chef y Copropietario del Restaurante Frontiere, creó un ambiente en el restaurante con la idea de ofrecerle al cliente que acude, un cordial saludo y una copa del vino de la casa mientras espera ser ubicado en alguna mesa. Una vez que es asignada la mesa, el cliente encontrará un vino previamente descorchado en el centro de la mesa, y cuando éste se siente, el mesero ofrecerá servirle una copa notificándole que pagará solo por lo que consuma y no por la botella entera. Afirma Nathan citado por Hochstein (1994d), que al tener botellas de calidad y con precios razonables que ofrecer en la mesa, se está incitando a los consumidores a disfrutar de una buena comida acompañada de un buen vino.

2.3.11 Estrategias de Venta del Vino del Restaurante Olive Garden

La Cadena de Restaurantes Olive Garden ha sido reconocida como la cadena del año de 2002 por su alto crecimiento, el aumento de su cheque promedio y ventas, según Fernberg (2002). Esta cadena cuenta con 488 restaurantes en los Estados Unidos y Canadá, y dos institutos llamados The Culinary Institute of Tuscany y The Olive Garden Wine Institute in Napa Valley, con aproximadamente 6,000 empleados que brindan ingresos de 481.2 millones de dólares americanos.



La Cadena Olive Garden ha creado un programa de capacitación en su instituto The Culinary Institute of Tuscany, en donde los gerentes aprenden sobre la cocina italiana y su cultura. Hasta el año 2002, Steintrager (2002) menciona que un número aproximado de 30,000 empleados de la cadena fueron enviados a este instituto. El objetivo de este programa se basa en aprender las materias básicas del vino, cómo complementar la comida con el vino, y algunos otros fundamentos más del vino.

Por otra parte, Fernberg (2002) señala que la Cadena Olive Garden es conocida como el Embajador del Vino, por el hecho de que los meseros son altamente capacitados para ofrecer el vino en un ambiente agradable para el cliente agregándole un estilo italiano.

Según Bill Edwards (citado por Battaglia, 2000), Director del Departamento de Mercadotecnia de Bebidas y Desarrollo de la Cadena de los Restaurantes Italianos Olive Garden, el vino ayuda a llevar a cabo la meta de proveer a los comensales una experiencia de tipo italiana durante la cena. Existe un dicho italiano que dice: *con el vino, usted agrega un amigo a la mesa*, y esto es algo que están tratando de desarrollar en todos los restaurantes de la cadena, comenta Edwards citado por Battaglia (2000).

Para ayudar a facilitar a los comensales de que hagan suya la costumbre de beber vino junto con los alimentos, comenta Edwards (citado por Battaglia, 2000), los Restaurantes Olive Garden han estado ofreciendo muestras de vino a la gente que está esperando ser ubicada en alguna mesa, dando como resultando un aumento en el



conocimiento en diferentes tipos del vino por parte de los comensales, así como también permitir a la cadena aumentar el precio al final de la cuenta.

Otra estrategia similar que lleva a cabo la cadena de acuerdo con Fernberg (2002), se basa en otorgar degustaciones gratuitas de vino junto con un aperitivo los viernes y sábados para aquellos clientes que estén en las mesas de espera. Bill Edwards citado por Walker (2002), menciona que la degustación de vinos en los fines de semana ha sido otorgada para más de 18 millones de clientes desde la iniciación del programa en el año 2000, y como resultado a este programa de vinos, la venta de vino ha incrementado en un 22 por ciento.

Edwards (citado por Walker, 2002), afirma también que la cadena ha invertido en 40,000 horas de entrenamiento para más de 30,000 empleados. Esto ha dado como resultado un mayor número meseros que demuestran una pasión y un completo conocimiento de los vinos que ofrecen en los restaurantes de la cadena.

Edwards citado por Bellamy (2002), ha desarrollado iniciativas y programas especiales de vinos para los 488 restaurantes de la cadena. Recomienda a los restauranteros decidir qué rol va a jugar el vino en su restaurante: como una condición de la firma, como un estado complementario o sólo como mercancía.



Edwards (citado por Bellamy, 2002) menciona que es necesario conocer a los consumidores, ya sean bebedores de vino casuales o entusiastas; comenta también que es importante identificar las necesidades del personal, si éste es intimidado por el vino, los comensales lo estarán también. Según Edwards (citado por Bellamy, 2002), la capacitación es una inversión de seguimiento que se enfoca en el desarrollo del servicio, dando como resultado que el dinero siga fluyendo.