



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis de las estrategias de marketing en el sector vitivinícola. Estudio de una bodega con Denominación de Origen Ribera del Duero

Presentado por Azucena Escalada Martínez

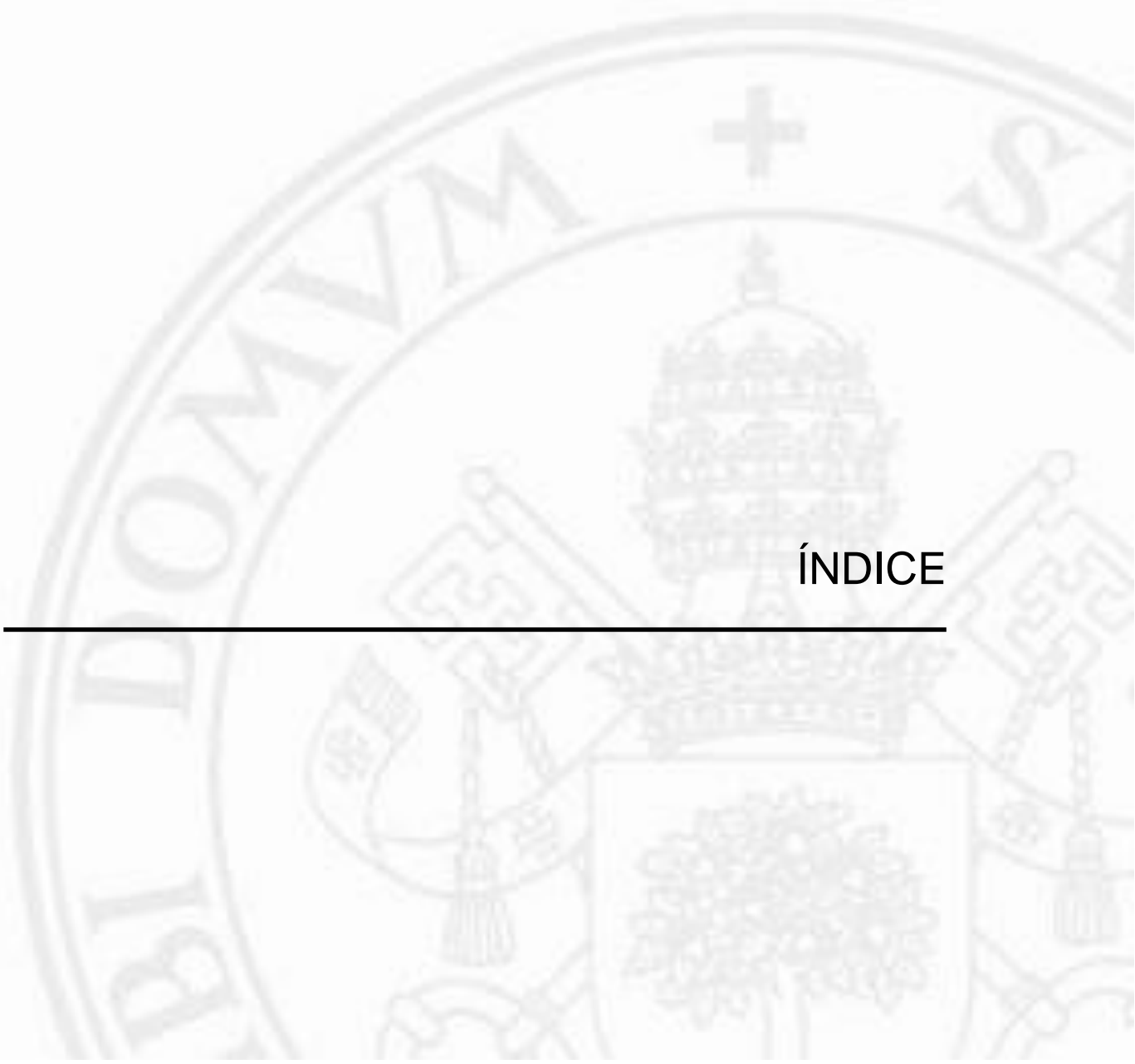
Tutelado por Blanca García Gómez

Soria, junio de 2014



Para mis padres, por el esfuerzo de toda una vida.

*Para Francis, por ser como eres y
apoyarme incondicionalmente.*



ÍNDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
--------------------------	----------

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

Estrategias de marketing en la empresa

1.1. Concepto de estrategia de marketing.....	11
1.1.1. Implicaciones de la estrategia de empresa	11
1.1.2. Aproximación al concepto de marketing estratégico	13
1.2. Análisis de situación.....	16
1.2.1. Análisis del entorno genérico.....	16
1.2.2. Análisis del mercado	18
1.2.3. Análisis de la competencia.....	20
1.2.4. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa.....	21
1.3. Tipos de estrategias de marketing	22
1.4. Las variables de marketing operativo y la estrategia	24
1.4.1. Política de producto.....	24
1.4.2. Decisiones sobre precios	26
1.4.3. Alternativas estratégicas de distribución comercial	27
1.4.4. Decisiones sobre comunicación.....	30

CAPÍTULO 2

Las Denominaciones de Origen. El caso Ribera del Duero

2.1. Aproximación al concepto de Denominación de Origen	35
2.1.1. Concepto de Denominación de Origen.....	36
2.1.2. Denominaciones de Origen del mercado vitivinícola español.....	37
2.1.3. El vino y sus tipos.....	42
2.2. La Denominación de Origen Ribera del Duero.....	45
2.2.1. Historia	45
2.2.2. Consejo Regulador.....	47
2.2.3. Acciones de comunicación.....	51
2.3. Importancia de la Denominación de Origen como Marca de Garantía.....	53

PARTE SEGUNDA: ESTUDIO EMPÍRICO

CAPÍTULO 3

La estrategia de marketing de Bodegas el Lagar de Isilla

3.1. Información general de la empresa	61
3.1.1. Historia e instalaciones.....	62
3.1.2. Los viñedos.....	64
3.1.3. Proceso productivo.....	66
3.1.4. Cartera de productos	69
3.1.5. Premios y calificaciones	73
3.1.6. Organigrama de la empresa	74
3.2. Análisis del sector vitivinícola.....	74
3.2.1. Análisis de la oferta vitivinícola española	75
3.2.2. Análisis de la demanda vinícola española.....	80
3.2.3. Análisis de la competencia directa.....	81
3.2.4. Análisis DAFO.....	82
3.3. Estrategias de marketing	83
3.3.1. Segmentación y posicionamiento	83
3.3.2. La estrategia de marketing de Bodegas El Lagar de Isilla.....	84
3.3.3. Programa de marketing mix.....	86
3.3.3.1. Estrategias de producto	86
3.3.3.2. Estrategias de precio	88
3.3.3.3. Estrategias de distribución	89
3.3.3.4. Estrategia de comunicación	90

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

4.1. Conclusiones generales.....	95
4.2. Conclusiones específicas	98
4.3. Recomendaciones para la gestión	100
4.4. Valoración personal del Trabajo Fin de Grado.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	105

ANEXO

Guion de la entrevista en profundidad.....	113
---	------------



INTRODUCCIÓN

El sector vitivinícola tiene una gran importancia en la economía española. Es una fuente de riqueza nacional, que destaca no solo en términos económicos, sino también sociales y medioambientales. Es un sector saneado y con futuro, que va ganando posiciones internacionalmente.

El mercado del vino español se sitúa en uno de sus mejores momentos. Es el país con mayor extensión de viñedos del mundo y por primera vez en la historia, se sitúa en primer lugar por delante de sus principales rivales: Italia y Francia, con una producción de 52,6 millones de hectolitros y con un crecimiento de las exportaciones en términos de valor, facturando 2.628 millones de euros.

A pesar de estos datos, no podemos olvidarnos de la actual crisis económica y de la continua caída de consumo que venimos sufriendo, especialmente acentuada en los últimos años por dicha situación, ya que se tiende a salir menos de casa o buscar alternativas más económicas. Por tanto, la solución que tiene España para paliar los efectos de la crisis y sostener la economía es traspasar fronteras. Prueba de ello, es la potenciación que se viene realizando desde distintos organismos públicos nacionales y europeos, desarrollando medidas con un enfoque estratégico, orientadas a la evolución del consumo, a promocionar los vinos en mercados exteriores y a adoptar una posición más proactiva, con el fin de situar a España en el lugar que se merece.

Ahora bien, ante esta situación las bodegas españolas compiten en un mercado globalizado, con la aparición constante de nuevas marcas nacionales y la entrada de países emergentes. Es por ello que tienen que esforzarse para equiparar su imagen a la calidad de sus caldos, con el propósito de conseguir la excelente imagen de marca que disfrutaban por ejemplo países como Italia y Francia. Aquí las denominaciones de origen desarrollan un papel importante,

consiguiendo una ventaja competitiva a través de la diferenciación y posicionamiento, dada la capacidad que ejercen en el comportamiento del consumidor, actuando como indicadores de calidad, garantía e identificación.

En los últimos años el mundo del vino ha experimentado una gran evolución. Hemos pasado de consumir un producto más de alimentación a convertirse en un fenómeno social, estando presente en nuestras celebraciones. Se ha transformado en un producto atractivo, que destaca no solo por sus características organolépticas, sino por motivos simbólicos, sociales y de estatus, a través de los cuales el individuo intenta transmitir su identidad.

Se ha creado un círculo de sofisticación en torno al vino, prueba de ello, es la potenciación de las zonas vinícolas a través del enoturismo, la vinoterapia ofreciendo las propiedades saludables de la uva y el auge en el ámbito de la restauración, con el maridaje de la gastronomía y el vino.

Las empresas vitivinícolas han de adaptarse a los cambios; hoy los gustos y tendencias de los diferentes mercados no son los mismos que hace unos años, en parte debido a la situación económica y social que estamos viviendo. Nos enfrentamos a nuevos perfiles de consumidores, frente a los que ofrecer calidad no es suficiente, puesto que el cliente demanda otros valores que las bodegas deben satisfacer muy centrados en la imagen. La clave para conseguirlo y alcanzar el éxito la tienen en las estrategias de marketing. Los bodegueros, sin olvidarse de la tradición y la cultura del vino, deben aportar mayores beneficios a través de la innovación. Por un lado, con avances tecnológicos de apoyo en la producción, redundando en la calidad de sus caldos y por otra parte, desarrollando estrategias de comunicación, mediante el uso de redes sociales, con el fin de acercarse al cliente y establecer un *feedback*, aportando así un gran valor añadido a la marca.

A partir de este planteamiento global, la intención de este trabajo se centra en analizar la estrategia de marketing de una bodega protegida por la Denominación de Origen Ribera del Duero; en concreto Bodegas El Lagar de Isilla.

Todos estos factores, unidos a la curiosidad que siempre ha despertado en mí el mundo del vino, han derivado en la elección de este tema para mi Trabajo Fin de Grado.

La elección de la Denominación de Origen Ribera del Duero se debe en buena parte a sus características; se trata de una Denominación relativamente joven, a la vez que ha conseguido hacerse un importante hueco de mercado hasta llegar en la actualidad a convertirse en una de las DO con mayor auge dentro del panorama nacional e internacional. Prueba de ello son los galardones recibidos en diferentes ámbitos, así como las fantásticas puntuaciones que sus caldos reciben en las mejores guías de vinos. Por otro lado, desde que surgió en 1982, ha ido incrementando año tras año su producción, al igual que la superficie de viñedos, las bodegas inscritas, el volumen de producto comercializado y los mercados en los que opera. Es la segunda DO en cuota de mercado y nivel de notoriedad en España.

A partir del planteamiento propuesto en las líneas precedentes, los objetivos que nos fijamos al comenzar la investigación fueron los siguientes:

1. Conocer el sector vitivinícola español.
2. Comprender el origen, funcionamiento y labor que realizan las denominaciones de origen en la comercialización de sus vinos, profundizando en el caso Ribera del Duero.
3. Estudiar la importancia de la Denominación de Origen como marca de garantía y cómo influye en la decisión de compra del consumidor.
4. Definir las características de la bodega a estudiar, realizando un análisis externo e interno.
5. Analizar las estrategias de marketing seguidas por la bodega y sus políticas de marketing mix, en base a su segmentación y posicionamiento.
6. Intentar proponer estrategias o tácticas a la bodega al objeto de rentabilizar sus ventas.

La metodología utilizada para elaborar el trabajo ha sido el método del caso. En primer lugar iniciamos la investigación recogiendo conceptos teórico esenciales a través de revisión bibliográfica, que a continuación aplicamos sobre el caso real en estudio.

La información necesaria de la empresa la obtuvimos a través de fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes primarias realizamos una visita a la bodega, en la que pudimos recorrer sus instalaciones, conocer sus orígenes, proceso productivo y realizamos una entrevista en profundidad a personal de la bodega, la cual nos sirvió para ampliar los datos precisos de su cartera de productos y estrategias de marketing que desarrolla. Entre las fuentes secundarias recopilamos información de la página web de la bodega y de publicaciones en los medios de comunicación.

El trabajo se ha organizado en dos partes. La primera, que a su vez se divide en dos capítulos, se centra en la parte conceptual, que sirve para apoyar el trabajo y la segunda, con otros dos capítulos, expone la parte empírica.

Dicho esto, iniciamos el primer capítulo viendo el concepto de estrategia de marketing, partimos de definiciones generales para centrarnos en el marketing estratégico. A continuación, analizamos el entorno genérico, el mercado, la competencia, y los recursos y capacidades de la empresa. En un tercer epígrafe, hacemos un breve repaso de las diversas estrategias que puede aplicar la empresa. Terminamos el capítulo estudiando las variables de marketing operativo –precio, producto, distribución y comunicación-.


El segundo capítulo, se ocupa de la Denominación de Origen Ribera del Duero. El primer apartado se centra en el concepto de Denominación de Origen, ampliado con un resumen de todas las denominaciones que existen actualmente en España y a continuación nos adentramos en el vino y sus tipos. El siguiente punto profundiza en la DO Ribera del Duero, investigamos su historia, Consejo Regulador y acciones de comunicación que lleva a cabo. Cerramos el capítulo viendo la importancia que tienen las DO como marca de garantía.

Revisada la parte conceptual dedicamos el capítulo tercero a nuestro caso real, Bodegas El Lagar de Isilla. En el primer bloque del tema hacemos un repaso de la información general de la empresa, -historia e instalaciones, viñedos, proceso productivo, cartera de productos, calificaciones y organigrama-. En la segunda parte, se lleva a cabo un análisis del sector vitivinícola español desde la perspectiva de la oferta y la demanda, para a continuación ver la competencia directa de la bodega y terminar con un análisis DAFO. Finalmente, el último apartado muestra a que segmentos se dirige la empresa, el posicionamiento que adopta y las estrategias de marketing que desarrolla.

Acabamos el trabajo con un capítulo dedicado a conclusiones, hacemos un repaso general de todo el estudio, aportando resultados generales y específicos, así como recomendaciones para un futuro.



Parte Primera
MARCO CONCEPTUAL



Capítulo 1
ESTRATEGIAS DE MARKETING
EN LA EMPRESA

En este capítulo nos vamos a ocupar del proceso de planificación estratégica. En primer lugar definiremos estrategia de marketing partiendo de conceptos generales y posteriormente, veremos los distintos tipos de estrategias que utiliza la dirección de marketing para conseguir sus objetivos.

La empresa, antes de formular una estrategia de marketing, tiene que realizar un análisis exhaustivo de todos los factores que le pueden influir, tanto del entorno donde desea desarrollar su actividad, como de los recursos y capacidades de la propia empresa, permitiéndole saber en qué situación se encuentra. A partir de aquí podrá fijar los objetivos que quiere lograr y en base a ellos, elegir la estrategia más adecuada.

1.1. Concepto de estrategia de marketing

Partiendo del concepto general de estrategia iremos concretando para centrarnos en el de estrategia de marketing. Un breve repaso al concepto de marketing nos permitirá comprender la importancia de esta área funcional en el conjunto de la empresa.

1.1.1. Implicaciones de la estrategia de empresa

Los primeros usos del concepto de estrategia se remontan a los siglos V y VI antes de Cristo, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. La palabra estrategia proviene del griego *strategos* y su significado se asocia a técnicas de combate. El verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

Haciendo un repaso de la literatura podemos decir que el concepto de estrategia es multidimensional. Son múltiples las definiciones que se han dado de estrategia en diferentes materias, veremos algunas de ellas ciñéndonos al ámbito empresarial.

Una de las primeras definiciones y más clásicas es la de Andrews (1969), la define como “un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que se es o será”.

Mintzberg (1997) tiene un enfoque diferente y da varios conceptos en función de sus 5 P's. 1) *Plan*: un curso de acción con un propósito consciente, 2) *Patrón*: una serie de actos que ocurren en el tiempo (se formulan las intenciones antes que la acción), 3) *Complot*: cuyo propósito consiste en ser más inteligente que un contrincante o competidor, 4) *Posición*: un medio para ubicar a una organización en un ambiente y 5) *Perspectiva*: un modo peculiar de percibir el mercado. Este enfoque se centra en la acción, a diferencia del concepto clásico de Andrews donde se parte de un análisis y una planificación. Mintzberg considera que aún sin existir esto, la empresa tendría estrategia.

Para Quinn (1997) la esencia de una estrategia eficaz consiste en crear una posición que sea fuerte y flexible, que la organización pueda lograr sus metas y sea capaz de responder con inteligencia, a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externas.

Desde una perspectiva más actual, nos centraremos en la definición que nos dan Munuera y Rodríguez (2007: 33), “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella”. De esta definición podemos sacar tres ideas principales:

La ventaja competitiva como centro de desempeño de una empresa, nace fundamentalmente del valor que ésta es capaz de crear para sus compradores. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos a los competidores, por beneficios equivalentes (Porter, 1987).

Por otro lado, para que la empresa pueda desarrollar una estrategia habrá que tener en cuenta los recursos y habilidad de la misma, ya que sin ellos no sería posible. Estos recursos pueden ser activos tangibles, los cuales son controlables por la empresa y activos intangibles, que su base es la competencia. A su vez es fundamental que sean sostenibles e inimitables para conseguir la ventaja competitiva.

Y la última idea es la satisfacción de los grupos participantes en la organización, ésta es vital para su buen funcionamiento, porque si no se llega a un equilibrio de todos los participantes, difícilmente se conseguirá el éxito empresarial.

1.1.2. Aproximación al concepto de marketing estratégico

Una vez visto el concepto de estrategia en el ámbito empresarial nos centraremos en el concepto de estrategia de marketing, para lo cual haremos previamente un breve repaso al concepto de marketing.

El término *marketing* procede de la palabra del idioma inglés *market*. Es una disciplina joven, que empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios del siglo XX. Su base es el mercado al que acuden demandantes y oferentes en busca de un intercambio ventajoso (Esteban, 2013).

El marketing hoy en día tiene una utilización generalizada, se centra en que el intercambio de valores sea beneficioso a las dos o más partes que lo llevan a cabo, y trata de satisfacer necesidades¹ y deseos² del consumidor. El marketing, por tanto, identifica necesidades y crea deseos de manera que la decisión del individuo recaiga sobre la oferta de la empresa. Este error procede de confundir el marketing con la venta o la publicidad, cuando éstos son sólo algunos de sus instrumentos. La empresa debe de tener lo que el cliente quiere, tratando de crear o adaptar los productos a las necesidades de los consumidores. Muchas cometen el error de prestar más atención a los productos concretos que ofrecen, que a las ventajas ofrecidas por estos, cayendo en lo que se denomina “miopía de marketing”, ya que el producto es solo el medio para alcanzar un fin, satisfacer una necesidad (Santesmases, 2012).

Con el paso de los años se ha dado un avance del concepto, ha pasado de limitarse únicamente a las actividades empresariales, a otro tipo de organizaciones o instituciones no empresariales.

La definición más actual la da *American Marketing Association* (AMA) en 2007: “Marketing es una actividad, un conjunto de instituciones y procesos de creación, comunicación, entrega e intercambio de ofertas que ofrecen valor para los usuarios o clientes, para los socios o compañeros y para la sociedad en general”.

El marketing debe establecer los pasos necesarios para llevar a cabo ese intercambio de valores entre la empresa y el cliente. El primer paso consistirá en buscar información sobre los mercados, para así conocer qué necesidades y deseos tienen los clientes. A continuación, diseñar una estrategia de marketing, para ello debe previamente definir el mercado objetivo e identificar su propuesta de valor. Una vez decidida la estrategia de marketing, el siguiente paso es diseñar un programa de marketing-mix para ponerla en marcha y entregar el valor deseado al mercado objetivo. La siguiente etapa y tal vez la más importante, es la creación de relaciones con el cliente, éstos a la

¹ La necesidad es la sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales (Santesmases, 2007).

² Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual (Kotler, 2008).

hora de tomar la decisión de compra seleccionarán la oferta con mayor valor y satisfacción. Y el último paso, es el resultado de la creación de valor, conseguir las compras actuales y futuras de los clientes (Martín Armario, 1997; Kotler y Armstrong, 2008; Esteban y otros, 2013).

La dirección de marketing tiene por objeto consumir intercambios beneficiosos para ambas partes, puesto que consiguiendo la satisfacción del consumidor se obtiene a su vez un beneficio propio inmediato.

Una vez aclarado el concepto de marketing, nos centraremos en su estrategia. Para Kotler (2008: 56), es “la lógica de marketing con la que la unidad de negocio espera alcanzar sus objetivos de marketing”. Según Munuera y Rodríguez (2007), la podemos configurar a partir de tres dimensiones: los recursos destinados a la inversión, el fundamento de la ventaja competitiva que se persigue y el comportamiento competitivo. A esto añade O’Shaughnessy (1991), que la estrategia de marketing no puede centrarse solamente en marcar una diferencia con respecto a la competencia, sino que ha de mantenerse por delante de ella. También destaca que el elemento básico de ésta es la estrategia de segmentación, pues el segmento elegido define la estrategia de la empresa.

Llegados a este punto podemos decir que el marketing estratégico, engloba el conjunto de decisiones que permiten afrontar la situación actual y los cambios del entorno (Esteban y otros, 2013). Se desarrolla a largo plazo y se centra en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio o la solución a un problema, esto puede ser obtenido por diferentes tecnologías, que a su vez, están en constante cambio (Lambin, 1995).

En conclusión, las funciones del marketing estratégico se centran: en seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, en orientar a la empresa hacia el crecimiento y la rentabilidad económica, en estudiar la competencia y la fuerza de la ventaja competitiva de cada uno de ellos, en precisar la misión de la empresa (entendiendo misión, como el objetivo de nivel más alto para la empresa), en definir sus objetivos y finalmente elaborar una estrategia de desarrollo (Lambin, 1995; Munuera y Rodríguez, 2007).

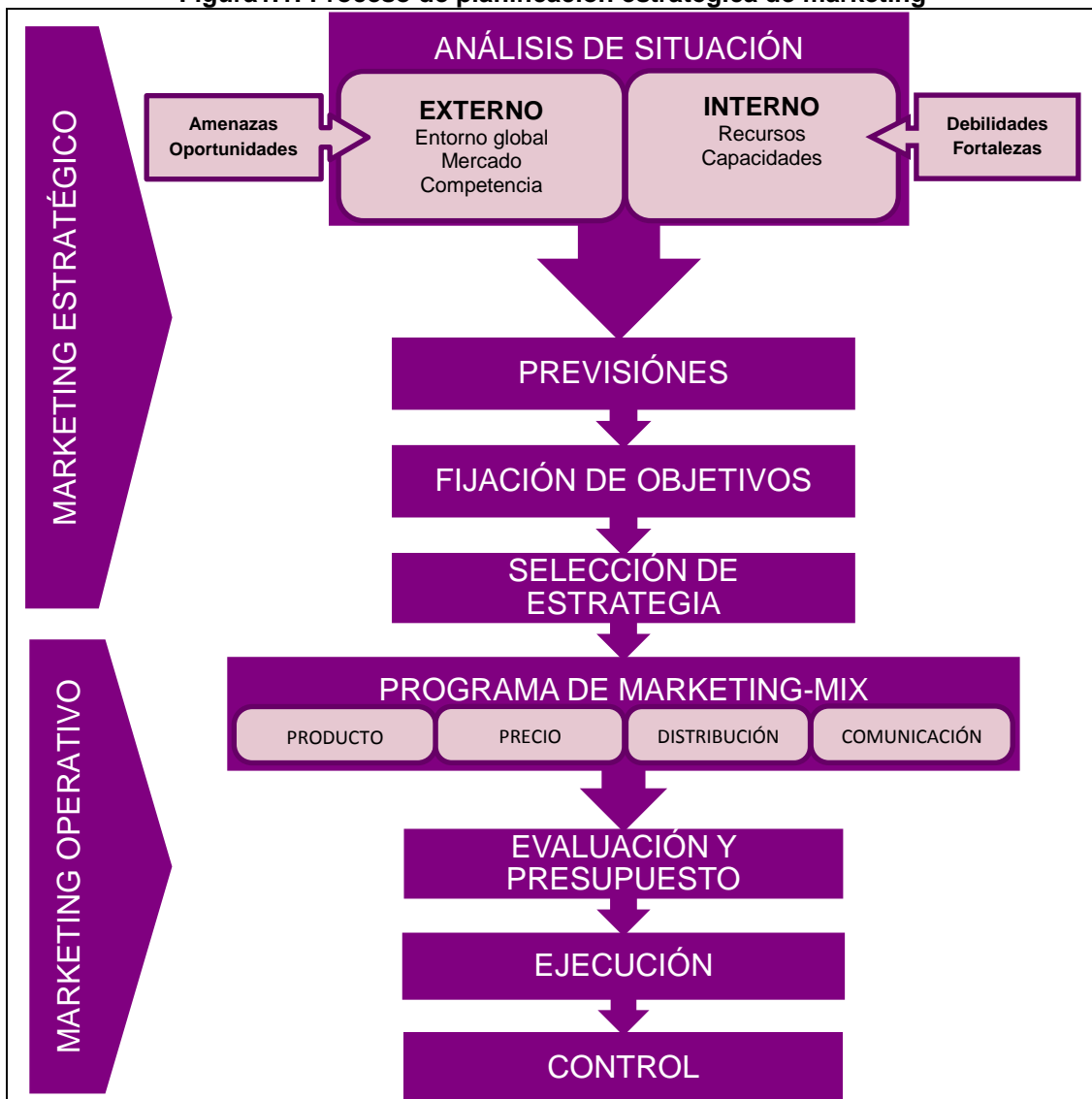
Una vez elegida la estrategia de marketing hay que pasar a la acción, es decir, hay que llevarla a la práctica y para ello nos apoyaremos en el marketing-mix o marketing operativo. Se desarrolla a corto y medio plazo, centrándose en la conquista de los mercados a través de medios tácticos, basados en las políticas de producto, precio, distribución y comunicación. La acción de marketing operativo es la más espectacular y más visible de la gestión de marketing debido a la publicidad, sin ésta un buen plan de marketing no obtendrá unos buenos resultados. Pero a veces no será posible llevar a cabo un marketing operativo rentable, sin una opción estratégica sólida. De esto concluimos que las dos funciones (estratégica y operativa) son complementarias y deben estar perfectamente coordinadas. De nada sirve un buen plan estratégico si este no se traduce en resultados, en una cifra de

ventas (Lambin, 1995; Martín, 1997; Munuera y Rodríguez, 2007; Kotler y Armstrong, 2008).

Las políticas de marketing-mix se ejecutan poniendo en funcionamiento el plan de marketing para alcanzar los objetivos deseados y posteriormente, la dirección de marketing se encargará del control. Esto consiste en evaluar los resultados de los planes y de las estrategias empleadas, y en adoptar correcciones si fuera necesario (Munuera y Rodríguez, 2007; Kotler y Armstrong, 2008; Sánchez 2010).

El plan estratégico es el plan maestro, del que surgen las directrices para elaborar el resto de planes de la organización y contemplar las decisiones que permitan modificar, mejorar y asentar su posición con relación a la competencia (Sainz de Vicuña, 2000). La figura 1.1 ilustra el proceso de planificación estratégica de marketing.

Figura 1.1: Proceso de planificación estratégica de marketing



Fuente. Elaboración propia.

1.2. Análisis de situación

El análisis de situación es la primera y más importante de las etapas en el proceso de planificación estratégica, ésta es la base de donde partirán el resto de etapas, así que habrá que llevar especial cuidado en su elaboración, pues un error en ella supondrá la invalidez de todo el proceso.

El análisis de situación se divide en dos partes básicas: análisis de situación externo y análisis de situación interno. El externo consiste fundamentalmente en un estudio del entorno, del mercado y de la competencia, y el interno se centra en los recursos y capacidades de la propia empresa.

El objetivo será detectar el conjunto de oportunidades³ y amenazas⁴ a las cuales se enfrenta la empresa, esta información la obtendremos a través del análisis externo y por su parte, el análisis interno nos determinará los puntos fuertes y débiles tanto de la propia empresa como de la competencia. (Aaker, 1992; Navas y Guerras, 1996; Martín Armario, 1997; Sánchez 2010; Santasmases 2012).

1.2.1. Análisis del entorno genérico

Según Mintzberg, el entorno está integrado por todos aquellos factores externos a la empresa que influyen en ella y no puede controlar. Toda organización opera en medio de un entorno que condiciona sus acciones, máxime cuando hablamos de ambientes turbulentos en los que los cambios se suceden con gran rapidez, afectando de manera continuada e inestable a los resultados de la empresa.

Por su parte, Porter (1980) admite que la estrategia competitiva consiste básicamente en relacionar a una empresa con su entorno, entendiendo éste como el conjunto de industrias⁵ con las que una empresa compite. Y su objetivo es encontrar una posición en el entorno industrial, en la que puede defenderse mejor frente a esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

Para conseguir el éxito, no basta con que las empresas se adapten al entorno, sino que han de estar alertas para adoptar una actitud proactiva que les permita anticiparse a los cambios y evitar así efectos negativos (o cuando menos minimizar dichas consecuencias). Ello exige la realización de análisis acerca de la situación actual y futura de dicho entorno, estudiando las variables que tengan mayor impacto en sus actividades; las más representativas son las siguientes:

³ Es un factor positivo que se genera en el entorno externo. Para Munuera y Rodríguez (2007: 172), es "la posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico".

⁴ Se trata de una situación negativa o desfavorable, que se produce en el ámbito externo a la empresa.

⁵ Entendemos industria como el grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí.

a. Entorno demográfico

Este componente integra aspectos de la población, como su tamaño, densidad, edad, sexo, movimientos naturales y migratorios, etc.

En los últimos años se están produciendo cambios importantes en los países occidentales, con un envejecimiento de la población de forma progresiva, como consecuencia del descenso de la tasa de natalidad y el progresivo aumento de la esperanza de vida, hasta el punto en que en algunos países como España se está empezando a considerar la “cuarta edad” (Rivera y Garcillán, 2012). Esto influye sobre el consumo de determinados productos aunque su evolución es lenta y afecta a la empresa a medio y largo plazo. También influyen en los hábitos de compra otros cambios como el retraso de la edad de matrimonio, inestabilidad familiar y los movimientos migratorios. (Martín Armario, 1997; Vázquez y Trespalacios, 1998; Santesmases, 2012)

b. Entorno económico

Recoge la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas, y cómo influyen sobre el poder de compra de las familias y sus hábitos de consumo.

El poder de compra se ve afectado por diferentes factores: El nivel de renta es uno de los más importantes, pues cuanto mayor sea esta, mayor la capacidad de compra. Otro factor es la carga fiscal, un menor pago de impuestos permitirá disponer de una renta mayor para la compra de bienes. Otro elemento es el empleo, que determina los ingresos familiares. También afecta la inflación, en función de lo elevada que sea podremos adquirir más o menos bienes, con el mismo nivel de renta. Y otro indicador que debe ser considerado es el tipo de interés del dinero, este nos permitirá elegir entre comprar, ahorrar o invertir. (Martín Armario, 1997; Vázquez y Trespalacios, 1998; Rivera y Garcillán, 2012; Santesmases, 2012).

Estos factores irán cambiando de forma cíclica con el paso del tiempo, determinando las cuatro etapas del ciclo económico: prosperidad, recesión, depresión y recuperación. (Stanton, 1996).

Sánchez nos dice, que estos factores influyen en el desarrollo de la actividad de la empresa, pero que lo hacen de diferente forma en unas que en otras. Y que aunque son incontrolables para cualquier empresa, el objetivo será adaptarse a ellos mejor que la competencia.

c. Entorno social y cultural

Engloba el conjunto de factores culturales y sociales que intervienen en el comportamiento de las personas, es decir; las costumbres, normas, leyes, creencias, valores, etc.

Hay un grupo de valores culturales que se aprenden y van pasando de unas generaciones a otras, como son la familia, la libertad y el trabajo. Por el contrario, hay otros que con el paso del tiempo van evolucionando, porque están más abiertos al cambio. Estos se comparten socialmente por grupos de personas con características similares, que tienen los mismos estilos de vida.

Podemos considerar que en las últimas décadas España ha experimentado un cambio positivo en estos factores debido; a un mayor nivel de educación mínima, a la incorporación de la mujer al trabajo, al aumento de la edad con la que los jóvenes se incorporan al mundo laboral y a nuevos comportamientos sobre la salud y alimentación. Todo esto se traduce en unos estilos de vida que traen consigo una nueva cultura. (Martín Armario, 1997; Rivera y Garcillán, 2012; Santesmases, 2012).

d. Entorno político legal

Está integrado por las leyes, normas y órganos de gobierno que afectan a las organizaciones o personas de una sociedad.

Con la entrada de España en la Comunidad Económica Europea (CEE), se ha dado paso a una desregularización de los mercados, dando libertad a las leyes de mercado, fomentando la competitividad y privatizando sectores (TV, aerolíneas, RENFE, telefonía) que en tiempos fueron estatales. (Martín Armario, 1997; Vázquez y Trespalacios, 1998; Santesmases, 2012).

Para concluir el análisis del entorno, debemos hacer mención al entorno tecnológico, ya que este es uno de los factores que más afectan al marketing. Los continuos avances en informática y comunicaciones influyen directamente sobre los procesos productivos, sistemas de distribución y métodos de ventas.

Y por último, destacar la conciencia que se ha adquirido en los últimos años sobre el medio ambiente. Este ha sido regulado por la Unión Europea, estableciendo restricciones que supondrán un encarecimiento del proceso productivo, pero a la larga proporcionarán un mayor bienestar social. (Vázquez y Trespalacios, 1998; Rivera y Garcillán, 2012; Santesmases, 2012).

1.2.2. Análisis del mercado

Conocer el mercado en profundidad es clave en la organización empresarial (Sánchez, 2010).

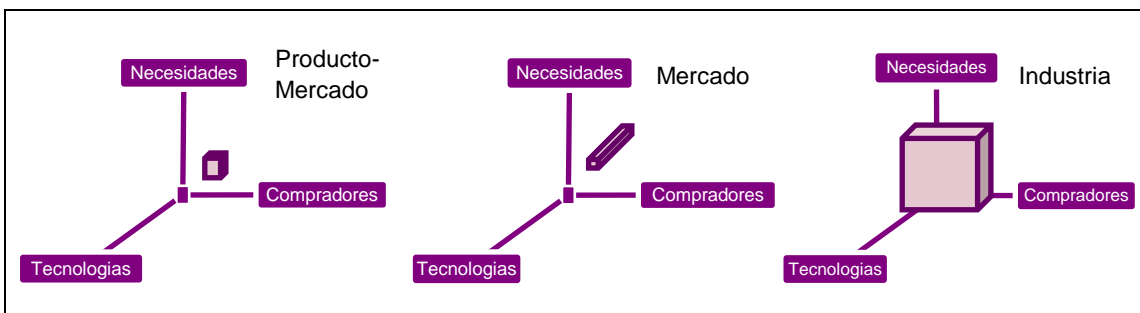
Rivera y Garcillán (2012: 71) nos dan una definición de mercado muy tradicional, como "el lugar físico o virtual en el que se produce una relación de intercambio entre individuos u organizaciones". También viene determinado, por las necesidades, los deseos y la capacidad adquisitiva para poder comprar (Vázquez y Trespalacios, 1998; Santesmases, 2012).

Hoy en día es difícil para una empresa satisfacer a todos los compradores, pues son muy diferentes entre sí. Además de tener distintas necesidades y hábitos de compra, buscan soluciones adaptadas a su problema específico. Por este motivo, la mayor parte de las empresas concentran todos sus esfuerzos en satisfacer a grupos muy concretos de clientes, es decir, un marketing diferenciado, lo que supondrá unos mayores costes, pero le proporcionará una mayor rentabilidad y le hará más fuerte frente a sus competidores. Dejando a un lado un marketing de masas, donde se satisfacen a grupos de consumidores con necesidades básicas, soportando menores costes, pero siendo más frágil de cara a la competencia⁶ (Lambin, 1995; Munuera y Rodríguez, 2007; Kotler y Armstrong, 2008).

El objetivo es definir el mercado desde el punto de vista del comprador y para conseguirlo intervienen las tres dimensiones siguientes: Los consumidores, como un grupo de compradores que desean satisfacer las mismas necesidades; la siguiente dimensión son las necesidades, es decir, sensaciones de carencia que se desean satisfacer, y por último; las tecnologías, que representan la forma de fabricar el producto. La intersección de las tres muestra el mercado de referencia.

Como acabamos de mencionar, una empresa no puede operar en un mercado abarcando a todos los grupos de consumidores y todas las alternativas tecnológicas, por tanto cuando la empresa se especializa en una forma de producir para satisfacer las necesidades de un grupo concreto de consumidores, estamos hablando de producto-mercado o mercado relevante, como se ilustra en la figura 1.2 (Lambin, 1995; Navas y Guerras, 1996; Martín Armario, 1997; Munuera y Rodríguez, 2007; Sánchez, 2010; Rivera y Garcillán, 2012).

Figura 1.2: Las tres dimensiones del mercado



Fuente: Lambin (1991).

⁶ Este proceso del que venimos hablando se llama segmentación, y consiste en dividir el mercado en subgrupos homogéneos entre sí, por sus características, comportamientos o beneficios buscados (Munuera y Rodríguez, 2007), con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial de diferenciación. Esto explica, que si queremos satisfacer realmente las necesidades del cliente, se debe proponer una oferta diferenciada. Siendo útil en épocas de prosperidad, cuando los consumidores demandan una mayor variedad de productos. Y por el contrario, en épocas de crisis se da la contrasegmentación, donde los consumidores están dispuestos a aceptar una menor variedad de artículos con tal de que los precios bajen (Santesmases, 2012).

Después de haber identificado el segmento o nicho⁷ de mercado, la empresa debe elegir un posicionamiento⁸ para su producto o productos dentro del mercado objetivo, para que los consumidores puedan identificarla y diferenciarla de la competencia. Esta decisión es importante, porque define la forma en que la empresa o la marca desean ser percibidas por los compradores. (Lambien, 1995; Munuera Rodríguez, 2007).

1.2.3. Análisis de la competencia

Hoy en día las empresas tienen que hacer frente a una competencia más dura que nunca. Esto es debido a la globalización de los mercados, a la profunda y rápida evolución de la tecnología y a los continuos cambios en las preferencias de los consumidores, entre otros factores. Así vemos, que en un entorno muy competitivo, no es suficiente con identificar al cliente y saber lo que desea, sino que hay que proporcionarle más valor que los competidores (Martín Armario, 1997; Munuera y Rodríguez, 2007; Santesmases, 2012; Esteban y otros, 2013).

Así las cosas, antes de diseñar una estrategia de marketing habrá que analizar detenidamente a los competidores, para obtener información sobre ellos y así conocer cuáles serán las condiciones futuras de la industria, las iniciativas que tienen previstas y la capacidad que tienen de reaccionar a determinados cambios⁹ (Porter, 1980). Para obtener toda esta información, la empresa debe de contar con una estructura de recogida de información organizada y coordinada, que consolide la recogida periódica y el análisis de datos de forma exhaustiva (Porter, 1980; Munuera y Rodríguez, 2007). La clave para completar esta información es llevar a cabo un buen *benchmarking*, esto le permitirá a la propia empresa detectar que actividades necesita mejorar, para a continuación analizar como lo hacen las empresas líderes en el sector y así, adaptar cambios en dichas actividades (Grant, 1996), o lo que es igual, imitar lo mejor de los competidores. Esta herramienta de gestión proactiva, nos facilitará información continuamente para detectar los puntos fuertes y débiles de la competencia, y así eliminar la ventaja competitiva que tienen sobre nuestra empresa. En definitiva, el objetivo según palabras de Munuera y Rodríguez (2007: 145), “es conseguir la excelencia”; es decir, “ser la mejor entre las mejores”.

El análisis de la competencia nos permitirá identificar a las empresas que ofrecen un producto similar al nuestro, dirigido a un mercado análogo, tratando de prever la aparición de otras que potencialmente puedan hacerlo en un futuro, para después poder seleccionar al que queramos atacar o evitar (Kotler y Armstrong, 2008). Lo prioritario es tener clara nuestra ventaja

⁷El nicho de mercado es un subgrupo homogéneo de consumidores obtenido dentro de un segmento.

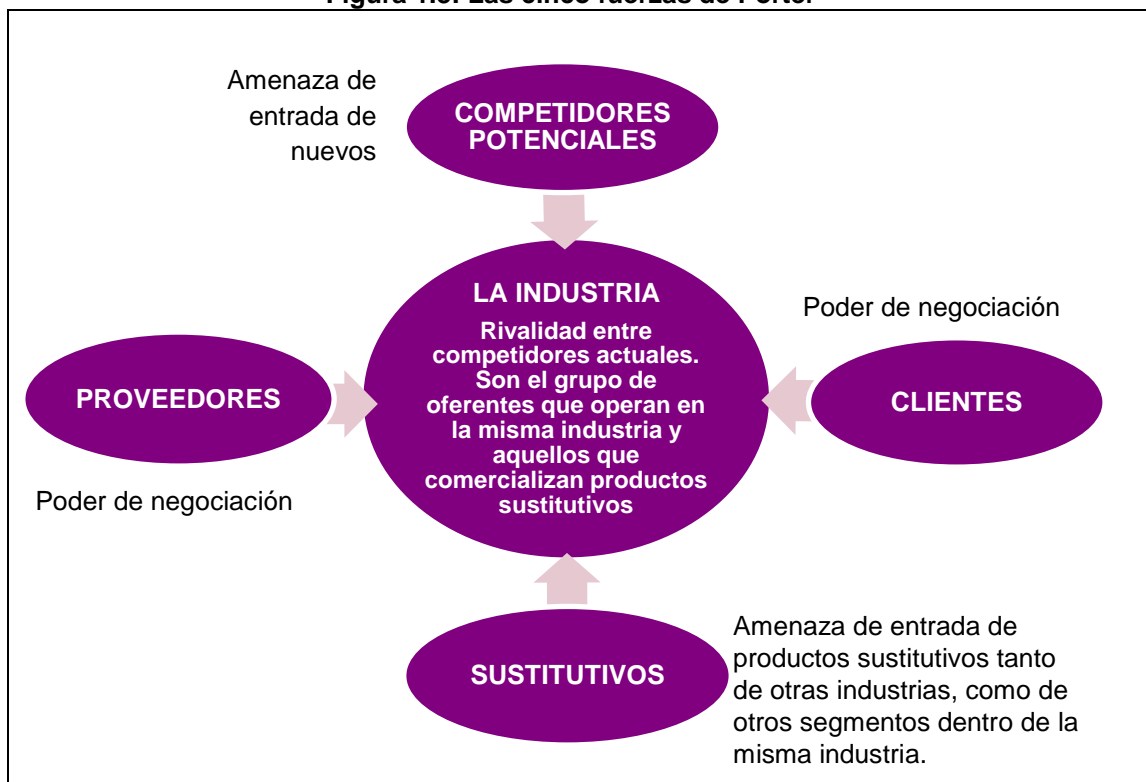
⁸Para Ries y Trout (1996) “es la forma de diferenciarse en la mente de los clientes objetivo”.

⁹ Para Grant (1996) el modelo de Porter cuenta con algunas limitaciones, pues no considera el carácter dinámico de la competencia, donde los sectores están en constantemente cambio.

competitiva (Esteban y otros, 2013), esto es, el valor superior que recibe el cliente. Es fundamental que dicha ventaja sea sostenible, es decir, que aquella característica que incorpora el producto y que lo hace mejor que los de la competencia, sea defendible en el largo plazo. Por otra parte, la ventaja puede apoyarse en el área de costes permitiéndole a la empresa ofrecer precios más bajos, también llamada ventaja interna, o centrarse en cualidades distintivas del producto, -ventaja externa-. En el primer caso la empresa explota su poder tecnológico y en la segunda el de mercado; en ambos casos se pretende generar un valor añadido para el consumidor (Lambin, 1995).

Para Porter (1980), la competencia está constituida por cinco fuerzas que se muestran en la figura 1.3.

Figura 1.3: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1980).

A las ya mencionadas cinco fuerzas, Bueno (1996) añade una sexta: agentes como la administración pública, las organizaciones de consumidores, los grupos ecologistas y otros similares que también se relacionan con la empresa.

1.2.4. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa

La mayor parte de los estudios estratégicos se centran en el análisis externo y posicionamiento producto-mercado (Vallet, 2000). Por el contrario, el análisis interno fue muy poco estudiado hasta finales de los años ochenta. A partir de entonces se ha convertido en un elemento esencial, para definir el análisis de situación y para formular una estrategia (Navas y Guerras, 1996),

pues esto determinará los beneficios y rentabilidad de la empresa (Grant, 1996).

El análisis de recursos y capacidades debe constituir el punto de partida de toda estrategia de mercado, ya que nos permite conocer el potencial de la empresa para el logro de una ventaja competitiva (Navas y Guerras, 1996). Entiende Ventura (1994) que la empresa debe conocerse bien a sí misma, saber cuáles son sus puntos fuertes, qué es lo que mejor sabe hacer, sólo así adoptará una decisión de mercado correcta.

Así las cosas, si bien hasta ahora hemos centrado la ventaja competitiva en costes o en diferenciación del producto, podemos dar un paso más y superar esta visión convencional, si comprendemos que la ventaja competitiva también se puede conseguir a través de la evolución y desarrollo de los recursos y capacidades de la empresa (Grant, 1996).

Los recursos se pueden clasificar en tangibles, intangibles y recursos humanos. Los tangibles son los más fáciles de identificar, los activos físicos y financieros. Los intangibles son los más importantes desde el punto de vista estratégico, están conformados por la reputación que se asocia a determinados productos o empresas, a través de la marca o garantía y por la tecnología, patentes, derechos de autor, *know-how*... Por último los recursos humanos, conocidos como "capital humano", incluyen las destrezas, conocimientos y habilidades de las personas que integran la organización.

Los recursos por si mismos no son productivos, pero juntos constituyen las capacidades. Por tanto, una vez que la empresa conoce sus recursos pasará a identificar sus capacidades, pudiendo distinguir las "básicas", fundamentales para el desarrollo de su actividad, de las "distintivas", que le harán superior frente a sus competidores (Grant, 1996).

En resumen, la empresa debe conocer cuál es su potencial de partida, para posteriormente evaluarlo y saber si es adecuado para conseguir una ventaja competitiva, y así estar en disposición de elegir entre las distintas opciones estratégicas. Ahora bien, la estrategia centrada en los recursos y capacidades, debe fundamentarse en explotarlos, en asegurarse de que se empleen completamente y en construirlos no solo para el momento actual, sino también para el futuro (Grant, 1996; Navas y Guerras, 1996).

1.3. Tipos de estrategias de marketing

En los apartados anteriores hemos visto la primera etapa del proceso de planificación estratégica; estudiando la influencia que ejerce el entorno general, la evolución del mercado de referencia e identificación de los productos-mercado, la importancia de obtener información de la competencia y los recursos y capacidades de la propia empresa. A partir de aquí, la organización está en situación de precisar cuáles son sus objetivos, para a continuación formular su estrategia.

En cualquier caso, sea cual sea la estrategia que desarrolle la empresa, ha de estar fundamentada en elegir una ventaja competitiva sostenible en los mercados, en la determinación de su posición y en decidir los recursos que va a emplear.

La tabla 1.1 recoge esquemáticamente las principales estrategias a disposición de la empresa haciendo referencia a sus autores y aportando una breve descripción de las mismas. En un capítulo posterior, al estudiar el caso de análisis nos referiremos a algunas de ellas, esas que desarrolla la empresa objeto de nuestra investigación.

Tabla 1.1: Tipos de estrategias

Criterio	Estrategia	Descripción
Crecimiento (Ansoff)	Penetración de mercados	Trata de incrementar la cuota de mercado a través de más uso, nuevos usos o nuevos usuarios.
	Desarrollo de productos	Adecuado para empresas con base de clientes fieles. Mejora la calidad de los productos, incorpora nuevas funciones y expande o rejuvenece la cartera
	Desarrollo de mercados	Aprovecha la experiencia en producción, las instalaciones y los conocimientos tecnológicos para introducir sus productos en nuevos mercados.
	Diversificación	Estrategia arriesgada. Busca desarrollar nuevos productos y nuevos mercados de forma simultánea.
(Munuera y Rodríguez)	Internacionalización	Expansión geográfica a mercados internacionales.
Ventaja competitiva (Porter)	Bajo coste	Minimizar los costes en producción y distribución, para ofrecer precios inferiores a los de la competencia.
	Diferenciación	Especialización en productos con pocos sustitutivos, que tengan carácter único ligado a la marca. Adecuada para productos de alta implicación.
	Enfoque o especialización	Satisfacción de necesidades mediante el liderazgo en costes o diferenciación.
Postura adoptada frente a la competencia (Kotler)	Líder del mercado	Ocupa una posición dominante en el mercado. Para mantenerse puede ampliar la demanda, proteger su cuota de mercado o expandirla.
	Retador	Aspira a la posición del líder. Utiliza estrategias agresivas para incrementar su cuota de mercado, mediante ataque frontal, lateral o de cerco.
	Seguidor	Trata de coexistir con el líder, lo sigue de cerca pero no le ataca. Puede llegar a ser igual de rentable que este aprovechándose de su experiencia.
	Especialista	Se centra en nichos de mercado donde puede ocupar la posición de dominio.
Énfasis en el desarrollo del producto-mercado (Miles y Snow)	Prospectiva	Crecimiento a través de la persecución agresiva de nuevos productos-mercado.
	Analizadora	Trata de mantener una estrategia de posición intermedia entre las prospectoras y las defensoras, para mantener un mercado seguro y a la vez nuevas posiciones.
	Defensora	Actitud conservadora para proteger su posición. Compiten en precios y calidad, pero no en innovación.
	Reactiva	Ausencia de un plan bien desarrollado. Sólo responde cuando se ven presionadas por el mercado.

Continúa...

criterio	Estrategia	Descripción
Segmentación (Kotler)	Indiferenciada	Se dirige a todo el mercado con la misma oferta. Permite una ventaja en costes, no es competitiva.
	Diferenciada	Atiende a varios segmentos del mercado, ofreciendo a cada uno ofertas diferentes. Tiene unos elevados costes en producción y marketing, pero serán compensados con unas ventas mayores.
	Concentrada	Se centra en nichos de mercado, obteniendo una fuerte posición. Ideal para empresas con recursos limitados.

Fuente: Elaboración propia.

1.4. Las variables de marketing operativo y la estrategia

La dirección de marketing concluirá el ciclo de planificación que venimos estudiando con la ejecución del plan de marketing.

Como ya comentamos en epígrafes anteriores, una vez definida la estrategia se diseñará un programa de marketing mix, mediante las políticas de producto, precio, distribución y comunicación. La combinación y coordinación de estas variables será la base de dicho plan, el cual permitirá a la organización alcanzar los objetivos previstos y entregar el valor deseado al mercado objetivo.

1.4.1. Política de producto

El concepto de producto ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. En esta trayectoria muchos autores han reparado en esta variable y han coincidido en considerarla la piedra angular de la estrategia de marketing (Cruz Roche, 1990; Lambin, 1995; Martín Armario, 1997; Vázquez y Trespalacios, 1998; Munuera y Rodríguez, 2007; Kotler y Armstron, 2008; otros). Por tanto, cualquier modificación que se lleve a cabo en el producto repercutirá en el resto de variables.

Si se estudia el producto desde el punto de vista del consumidor, no es suficiente considerarlo un conjunto de atributos tangibles e intangibles. Como dice Stanton (1992: 268) habrá que incluir “el envase, el color, el precio, la calidad y la marca, más los servicios y la reputación del vendedor, y que pueden ser un bien tangible, un servicio, un lugar, una persona o una idea”. Por tanto, para los consumidores no son solo importantes los atributos que le proporciona el producto, sino los beneficios que espera de él. Ahora bien, estos beneficios serán diferentes para cada consumidor, pues varían en función de sus valores.

A partir de aquí, si centramos el producto en las necesidades del consumidor podemos definirlo como el medio que le aporta satisfacción, pues lo que el cliente busca, no es el producto en sí mismo, sino una serie de

servicios que le sean útiles y a la vez un conjunto de emociones o sensaciones deseadas.

A continuación en la tabla 1.2 veremos una serie de estrategias del producto, entre ellas damos una importancia especial a las relativas a marca y el envase, pues en el sector vitivinícola, que es el caso objeto de nuestro estudio, adquieren gran relevancia en la comercialización del producto final.

Tabla 1.2: Estrategias de producto

Criterio	Estrategia	Descripción
Marca	Única	Mismo nombre de marca para todos los productos de la empresa.
	Múltiple	Una marca diferente para cada producto dentro de una misma categoría.
	Segundas marcas	Empresas que tienen una marca más importante y quieren introducirse en nuevos segmentos de mercado.
	Alianzas <i>Cobranding</i>	Acuerdos entre marcas de distintas empresas para dar una nueva imagen en un producto
	Marca distribuidor	Son marcas privadas propiedad del distribuidor. Conocidas como marcas blancas.
	Extensión de marca	Utilizar la misma marca para productos nuevos o modificados.
Ciclo vida producto	Introducción	Motivar a los consumidores a comprar un producto nuevo que desconocen
	Crecimiento	Posicionamiento en el mercado y máximo crecimiento de ventas durante el mayor tiempo posible.
	Madurez	Las empresas se dedican a mantener la cuota de mercado posicionando su producto. Fuerte competitividad.
	Declive	Etapa de deserción o resistencia. Las empresas que se mantienen aprovecharán la demanda de los consumidores más fieles al producto.
Envase	Cambio	La empresa intenta introducirse en nuevos mercados o reposicionar el producto.
	Para un familia de productos	Se utiliza el mismo envase para toda la línea de productos, dando así una misma imagen a toda la gama.
	De uso posterior	Son envases que se diseñan con el fin de poder ser utilizados posteriormente. Esto estimula la compra.
	Múltiple	Se envasan varias unidades en un mismo recipiente. Se utiliza frecuentemente para promociones, consiguiendo un incremento de ventas.
Lanzamiento de nuevos productos	Imitación	Copia o adaptación de un producto original e innovador, ofreciendo al consumidor bajos precios o un producto superior al creado por la empresa pionera.
	Innovación	Ubican el primer producto en el mercado, disfrutando de una serie de ventajas, pero también de una gran incertidumbre.

Fuente: Elaboración propia a partir de Martín Armario (1997), Munuera y Rodríguez (2007) y Santesmases (2012).

1.4.2. Decisiones sobre precios

Antes de adentrarnos en el concepto de precio propiamente dicho, conviene precisar el término, entendido como el punto de equilibrio entre lo que está dispuesto a sacrificar económicamente el consumidor y el grado de satisfacción que espera obtener como recompensa. (Martín Armario, 1997). En ocasiones ambos conceptos no son lo mismo, ello se debe a que el dinero que se paga por el producto se ve incrementado por otros costes que elevan el sacrificio del consumidor, por ejemplo el coste del transporte. Es importante tomar este extremo en consideración para acercarnos al consumidor y adoptar la mejor decisión estratégica en relación a este atributo del producto. En definitiva y como explica Lambin (1995), se debe considerar el conjunto de satisfacciones y costes que percibe el consumidor, no solo el precio nominal del producto.

Fijar el precio de venta de un producto o estimar su valor no es tarea fácil para las empresas. Aunque en las economías de mercado existe por lo general libertad de precios, existen factores como la actuación de la competencia, y los hábitos y costumbres de los consumidores, entre otros, que condicionan esta autonomía. Dentro de los métodos que utiliza la empresa para la determinación del precio de sus productos, consideramos que el valor percibido es el factor clave a considerar, nos estamos refiriendo de alguna manera a la cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a pagar por el producto¹⁰. Evidentemente no debemos olvidar los costes en que la empresa incurre para la fabricación y comercialización del producto, que constituyen el umbral mínimo por debajo del cual el bien o servicio no es rentable para la compañía. Finalmente se tendrá en cuenta el nivel de precios de mercado, esto es, la política de precios de las empresas competidoras al objeto de tener una referencia que nos permita adoptar una decisión correcta: si mi producto es similar al de la competencia y no aporta ventajas diferenciales tendrá que venderse a un precio similar, mientras que si reúne características diferenciales capaces de aportar un valor añadido al consumidor, el precio podrá ser diferente, concretamente mayor (Kotler y Armstrong, 2008; Santesmases, 2012).

Al otro lado de la relación de intercambio se encuentra la empresa, que busca beneficios que le permitan lograr: rentabilidad a largo plazo, maximizar la cuota de mercado, conseguir una posición competitiva o construir su imagen de marca, entre los más destacados. La empresa debe estar alerta a los cambios que se produzcan a su alrededor, para ajustar sus precios. Estos se verán influidos por los cambios en la demanda, en el entorno, en costes o en la evolución del ciclo de vida del producto, entre otros, máxime cuando el producto esté poco diferenciado de sus competidores como hemos dicho antes (Vázquez y Trespalacios, 1998). A esto hay que añadir que las continuas guerras de precios y la aparición de factores de entorno, tales como el

¹⁰ No es de extrañar que hoy por hoy comiencen a proliferar los espacios de venta *on line*, en los que es precisamente el consumidor el que fija el precio del producto al más puro estilo de subasta o puja. Un claro ejemplo de ello es el exitoso portal de eBay.

surgimiento de Internet que permite cómodas comparaciones de precios, el incremento del poder de compra de los consumidores o el papel económico que ha conseguido China, han dado lugar al deterioro de los métodos tradicionales de fijación de precios (De Jaime, 2007).

La tabla 1.3 recoge las principales estrategias de precios adoptadas por las empresas.

Tabla 1.3: Estrategias de precios.

Criterio	Estrategia	Descripción
Mercado	Diferenciales	Se aplican diferentes precios para un mismo producto, en función de las características del consumidor. Está basado en una discriminación de precios, como por ejemplo descuentos (ofertas y rebajas), descuentos por pronto pago, descuentos por cantidad...
Competitivas	Precio similar	Se mantiene un producto similar al de la competencia evitando enfrentamientos con ellos.
	Precios "primados"	Fija precios más altos, ofreciendo a cambio productos de calidad superior o servicios complementarios.
	Precios "descontados"	Diversas razones como son, estimar la demanda, mejorar sus costes, eliminar excedente. La empresa debe tener especial cuidado al adoptar estas medidas, puede caer en una guerra de precios.
Demanda	Psicológicos	Se utiliza el precio para decir algo del producto, es decir, como indicadores de calidad, como referencias para que el consumidor compare, etc.
Línea de producto	Líder de pérdidas	La empresa utiliza algún producto como "gancho" con precios bajos, llegando incluso a tener pérdidas, para atraer a nuevos clientes hacia otros productos.
	Precio de paquete	Se combinan en un paquete varios productos a un precio reducido.
	Precio productos cautivos	Empresas que fabrican productos que son necesarios para utilizar el producto principal. Se fijan precios más bajos en el producto principal para estimular la compra y precios superiores en el producto complementario.
Productos nuevos	Descremación	Se fijan precios altos al principio para ir bajándolos después paulatinamente.
	Penetración	Se establecen precios bajos desde el principio, para penetrar en el mercado lo más rápido posible.

Fuente. Elaboración propia a partir de Santesmases (2012)

1.4.3. Alternativas estratégicas de distribución comercial

La distribución comercial relaciona la producción con el consumo. Su misión es colocar el producto al alcance del consumidor final, para que disponga de él, en el momento y lugar adecuado (Lambin, 1995; Martín Armario, 1997; Vázquez y Trespalacios, 1998; Kotler y Armstrong, 2008; Ribera y Garcillán, 2012; Santesmases, 2012; otros).

La dirección de marketing llevará especial cuidado al planificar las estrategias de distribución comercial, ya que estas se diseñan a largo plazo y

con frecuencia, se sirven de colaboradores externos. Cualquier modificación en ésta, afectará al resto de variables de marketing.

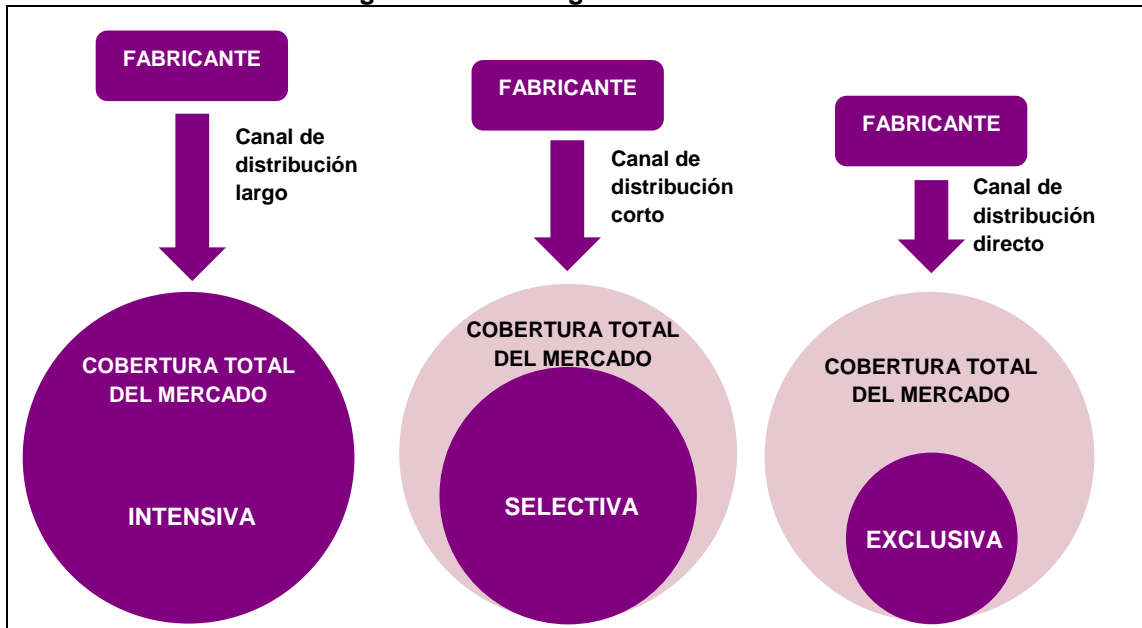
El camino que recorre el producto, desde que sale del departamento de producción hasta llegar a manos del consumidor final, es el canal de distribución. Estos están integrados por elementos u organizaciones relacionadas entre sí, conocidos como intermediarios. Estos canales varían en función de los intermediarios que lo componen, en algunos casos es prácticamente inexistente, es decir, el producto pasa directamente del productor al consumidor final. En cambio otras empresas dependiendo de sus necesidades, utilizan uno o varios intermediarios. En los canales más largos intervienen mayoristas y minoristas, el producto va pasando de unos a otros hasta llegar al destino final. En cualquier caso, esto es de aplicación tanto para bienes como para servicios, pero en el caso de estos últimos los intermediarios no suelen existir, porque las empresas prestan directamente el servicio al cliente.

Entre las actividades que se llevan a cabo dentro del canal se encuentran: transportar los productos, fraccionarlos para que las porciones sean asequibles a las necesidades del consumidor, almacenar el producto hasta su uso, contactar con el público objetivo, informar sobre el mercado, ofrecer variedad de productos, financiar el proceso comercial....(Lambin, 1995; Martín Armario, 1997; Ribera y Garcillán, 2012).

Los intermediarios han sido acusados de encarecer los productos, pero lejos de esta visión distorsionada, a lo que se dedican, es a incrementar el valor del producto añadiéndole una serie de servicios. Entre las funciones que desempeñan se encuentran; reducir el número de transacciones, obtener economías de escala, controlar las necesidades de consumidores y productores, mejorar el surtido de productos y financiación. Todas estas tareas deberán de realizarlas de forma eficaz, para que el intercambio sea exitoso, pues en caso contrario serán sustituidos. (Lambin, 1995; Martín Armario, 1997; Santasmases, 2012).

Se distinguen diferentes métodos de distribución de un producto en función de la cobertura de mercado que se desea alcanzar, como muestra la figura 1.4. La estrategia intensiva busca alcanzar la máxima cobertura posible, colocando el producto en el mayor número de puntos de venta, se trata de facilitar el acceso al producto por parte del consumidor, garantizar su disponibilidad. Por su parte, la estrategia selectiva elige un número de intermediarios inferior al disponible, busca la diferenciación de sus productos, situándolos en zonas y puntos de venta seleccionados de acuerdo a determinados criterios, al objeto de que la distribución contribuya al posicionamiento del producto. Por último, la estrategia exclusiva consiste en encargar a un solo distribuidor la venta del producto en una zona geográfica determinada, garantizando la calidad y el prestigio (Vázquez y Trespalacios; 1998; Sánchez, 2010); un ejemplo es la franquicia de distribución.

Figura 1.4: Estrategias de distribución



Fuente: Elaboración propia.

Al hablar de cobertura de mercado no podemos olvidar hacer una mención especial hacia la estrategia de distribución multicanal, esto es, el uso combinado de canales *online* y *offline*. Dada la creciente importancia de las TIC, Internet y redes sociales, la potenciación de las compras a través de la red es una realidad que crece día a día. Es por ello, que las empresas han de apostar por el *ecommerce* como forma de acceso a nuevos mercados y al objeto de garantizar la disponibilidad del producto allí donde lo demanda el cliente.

Así las cosas, hemos pasado de disponer únicamente de un sistema de distribución tradicional que requería la presencia física del consumidor en el punto de venta, a disponer del canal *online*. Ello permite que sea el cliente el que decida de qué forma quiere contactar con la empresa. Internet permite el acceso del cliente a gran cantidad de información antes de realizar la compra, además de poder realizar un seguimiento del pedido. Las TIC a través de las redes sociales permiten el acceso a información no controlada por el anunciante (*publicity*), más creíble y contrastable que la publicidad tradicional. En este sentido, redes sociales y blogs son herramientas a menudo consultadas a la hora de adoptar una decisión de compra.

Por otro lado conviene subrayar que el *ecommerce* emerge como una oportunidad para pequeñas empresas, sobre todo pertenecientes al pequeño comercio, que veían como no eran capaces de afrontar la situación de crisis, de combatir el constante descenso de la demanda de mercado. Pues bien, numerosos estudios muestran cómo los canales *online* ayudan al comercio minorista a recuperar su nivel de ventas al incrementar el *target* al que se dirige, al eliminar fronteras geográficas. Además, con frecuencia, las empresas que están presentes en un *marketplace* suelen incrementar sus ventas también en establecimientos *offline*.

1.4.4. Decisiones sobre comunicación

Hasta aquí hemos visto la importancia de desarrollar un buen producto, ofrecerlo a un precio atractivo y distribuirlo de la forma más favorable para el consumidor. Ahora bien, esto no es suficiente para estimular la demanda y para ello la empresa debe dar a conocer su producto al cliente, despertando interés en él para que posteriormente lo compre. (O'Shaugnessy, 1991; Lambin, 1995; Vázquez y Trespalacios, 1998; Santesmases, 2012; otros). Así, combinando las cuatro variables de marketing mix, la comunicación tendrá un mayor impacto. (Kotler y Armstrong, 2008).

La comunicación comercial además de informar al público objetivo de lo que la empresa ofrece, también tiene como fin persuadir a este público y recordarle los beneficios y el valor que le proporcionará la adquisición del bien o servicio, no dejando que interfiera la competencia (Santesmases, 2012).

La empresa se sirve de medios de comunicación para hacer llegar el mensaje al receptor. Puede utilizar medios personales, en los que hay un contacto directo entre comprador y vendedor, que permite captar la reacción total del cliente. Y medios impersonales, en los que el contacto es indirecto y se desarrollan con comunicación de masas, integrados por la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo.

La venta personal permite dar un mayor volumen de información más precisa a segmentos concretos, por ello se considera más eficaz para mercados industriales, a diferencia de la comunicación masiva orientada a mercados de consumo, donde se trasmite información rápida a un gran número de personas a la vez (Vázquez y Trespalacios, 1998). En la publicidad el anunciante se identifica y controla la información emitida, utilizando como herramientas la televisión, la radio, Internet, vallas publicitarias, etc. La promoción de ventas trata de estimular la demanda, a través de incentivos como pueden ser descuentos, regalos y cupones. Las relaciones públicas tienen por objeto mejorar su imagen estableciendo relaciones con el público. Y por último, el marketing directo busca ventas con clientes individuales mediante Internet, teléfono, correo, telemarketing, etc.

Si bien hasta las últimas décadas las estrategias de marketing de masas cobraban el máximo interés por los directivos de marketing hoy en día esto está cambiando, tendiendo a elaborar programas de marketing orientados a micromercados específicos. Y enfrentándose a los constantes cambios de la tecnología de la información, que permite a las empresas disponer de herramientas (ipod, teléfonos móviles, internet...) para relacionarse con los clientes (Kotler y Armstrong, 2008).

En la actualidad internet es el medio por excelencia para acercarnos a todos los consumidores. Se ha convertido en el medio de comunicación más importante para muchas empresas, permitiendo captar a un público adaptado al mercado al que se dirige la empresa para, posteriormente, transformarlo en clientela fiel. Esta metodología parte de los mismos conceptos que el marketing tradicional, pero utiliza herramientas innovadoras, como las que se detallan a continuación: Los *banners*, son anuncios gráficos interactivos, colocados junto

a información que puede interesar al lector, los cuales generan tráfico y reconocimiento de la marca. El *mail marketing*, es una herramienta de marketing directo muy eficaz, que permite crear ofertas personalizadas para fidelizar clientes. Mediante los *spot publicitarios*, se insertan videos antes de acceder al que deseamos ver. La *web 2.0* y *las redes sociales* se han convertido en el medio de relación directo y bidireccional entre empresa y cliente. Los usuarios han adquirido el poder, son libres de generar opiniones y compartir información, sin olvidarnos de los *bloggers* que actúan como auténticos prescriptores de la marca. Ahora bien, la empresa deben escuchar al cliente y generar confianza. El uso de estas prácticas puede ayudarle a conseguir *publicity* o publicidad gratuita que le ayude a potenciar su imagen en el mercado y, por ende, aumentar sus ventas. Estas herramientas entre otras, se aplican en función de los objetivos deseados, mediante estrategias de atracción, conversión y fidelización de clientes o de publicidad si lo que buscamos es mejorar el reconocimiento de marca (Maciá, 2014).

Las herramientas más importantes que empleará la empresa para desarrollar su mix de comunicación, vendrán determinadas por factores como el tipo de mercado y de producto, por la estrategia de penetración elegida y el grado de implicación del comprador. Definidas las herramientas la empresa repartirá el presupuesto asignado entre ellas.

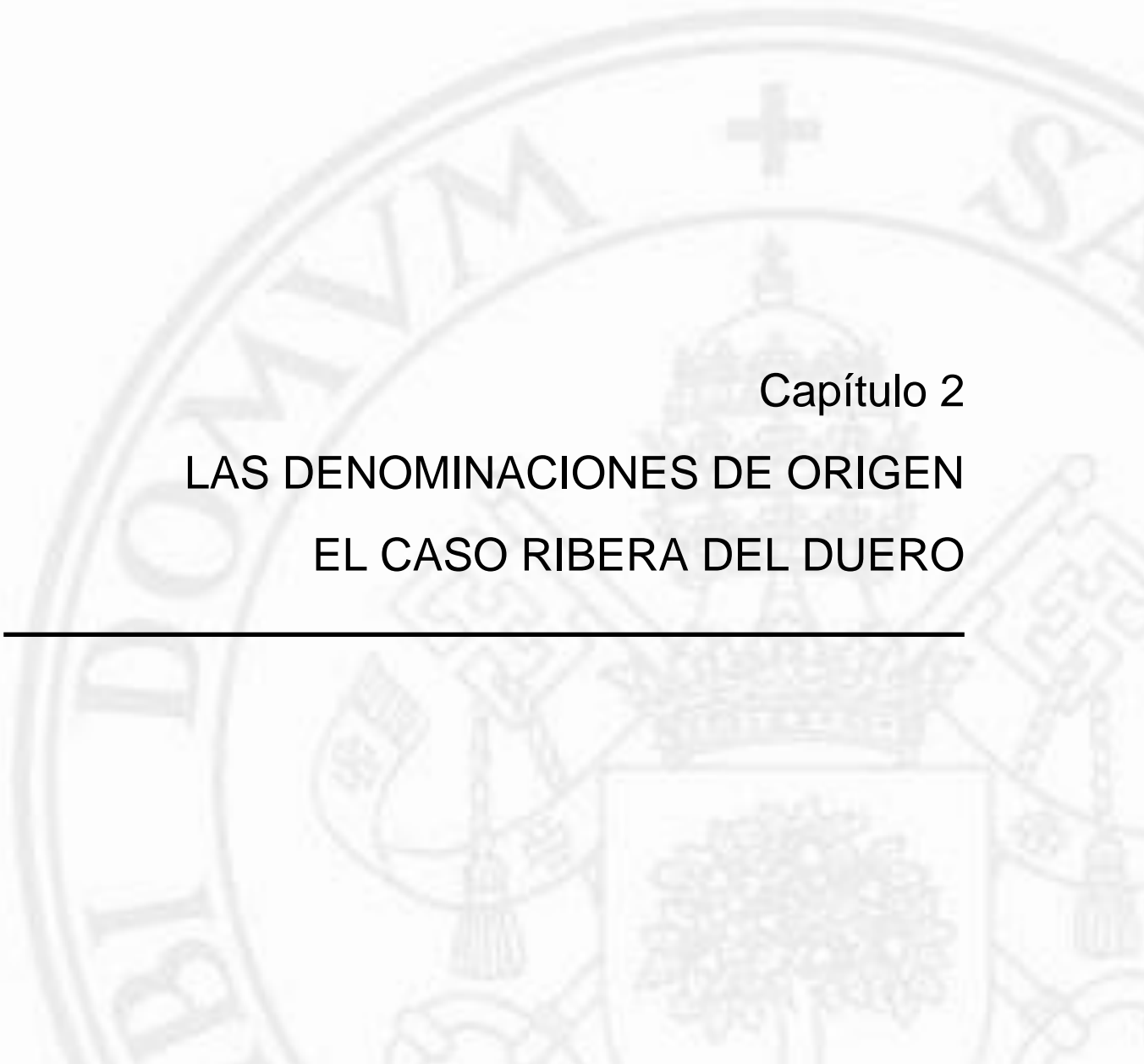
Si bien es cierto que el objetivo principal de la comunicación es estimular la demanda, a esto hay que añadir la importancia de crear una imagen tanto de la empresa como de los productos.

La figura 1.5 ilustra el funcionamiento de las estrategias de comunicación dentro del canal. El objetivo en la estrategia *push* o de presión, es que los intermediarios presionen, se convencen unos a otros, en los diferentes niveles dentro del canal hasta llegar al consumidor final. Utilizada principalmente para vender productos de alta calidad, a través de la venta personal. Al contrario la estrategia *pull* o de aspiración, induce al consumidor final para que sea este quien demande el producto, empleando herramientas de comunicación de masas (Martín Armario, 1997; Kotler y Armstrong, 2008).

Figura 1.5: Estrategias de comunicación en el canal



Fuente: Elaboración propia a partir de Martín Armario (1997)



Capítulo 2

LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

EL CASO RIBERA DEL DUERO

El mercado del vino está condicionado por una serie de particularidades, que lleva a las acciones de marketing y especialmente a la marca a desempeñar un papel indispensable. Las Denominaciones de Origen¹¹ son utilizadas por muchas empresas, actúan como marcas colectivas que permiten identificar la procedencia y características del producto, conviviendo a su vez con la marca individual.

De acuerdo a lo dicho, desglosaremos el siguiente capítulo en tres bloques. En el primero veremos el concepto de Denominación de Origen, haremos un repaso de las que existen actualmente en el sector vitivinícola español y concluiremos con una clasificación de los vinos. En el segundo bloque nos adentramos en la Denominación de Origen Ribera del Duero, realizando una revisión de su historia, del Consejo Regulador como órgano de gestión y de las principales acciones de comunicación desarrolladas. Y terminaremos el capítulo viendo la importancia que tienen las denominaciones de origen dentro del sector y el papel que desempeñan como marca de calidad y garantía.

2.1. Aproximación al concepto de Denominación de Origen

A continuación analizamos la procedencia de las denominaciones de origen y su evolución hasta la actualidad.

¹¹ En adelante nos referimos como DO.

2.1.1. Concepto de Denominación de Origen

A lo largo de la historia, el concepto de denominación hace referencia a lugares de origen, productos con atributos particulares, costumbres y formas de elaboración especialmente valorados por los consumidores (Casares, 2013).

El vino fue el primer producto en el que se empezó a usar el nombre geográfico para distinguir su origen. Ya antaño los romanos grababan con sellos las ánforas de vino que eran enviadas a otros destinos, para que de esta forma se identificara el lugar de procedencia de las uvas.

No existe unanimidad sobre el lugar donde se iniciaron los cultivos de vid en España, pero todo apunta al litoral sudoccidental andaluz, como el lugar con los viñedos más antiguos de España, debido al asentamiento de los fenicios hace unos 3.000 años en Gádir (actualmente Cádiz), introduciéndose posteriormente a Xera (Jerez), ya que el clima cálido favorecía la calidad de los vinos. Desde donde empezó a comercializarse vino hacia el Mediterráneo y norte de África.

Con el aumento de la demanda y, por tanto, del tráfico de estos productos, comenzaron a aparecer falsificaciones, lo que dio lugar a que empezaran a utilizarse signos de autenticidad. En 1891, surge el acuerdo conocido como Arreglo de Madrid, en el que se reconoce a nivel internacional la importancia que tenían los productos de calidad y especialmente los alimentos (Díaz, 2011). Sin embargo, desde entonces hasta que se establecieron las normas que dieron lugar a las actuales denominaciones de origen pasaron siglos.

A pesar de que esto pueda crear algunos desacuerdos, diremos que la Denominación de Origen más antigua del mundo es la del vino de Oporto, en 1756. Aunque, no comenzaron a extenderse por todo el mundo hasta el siglo XX, especialmente en los países del mediterráneo, con el fin de proteger las características especiales de sus vinos. Es el caso de España, en 1933 se crea la primera, la Denominación de Origen Jerez-Xérès-Sherry. En nuestro país, los primeros orígenes legales aparecen con el Estatuto del Vino en 1932 y posteriormente en 1970 el Estatuto de la Viña, del Vino y los Alcoholes amplió a todos los alimentos la posibilidad de ser protegidos. El siguiente paso legislativo es la Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y el Vino que adapta el anterior Estatuto a la legislación europea.

Estas normativas surgen, debido a que la política de calidad hace que aumenten el consumo de productos reconocidos frente al resto de producciones (Rouzet y Seguin, 2005). La identificación de estos productos de calidad diferenciada, es lo que hoy conocemos como Denominación de Origen Protegida (DOP) e Indicación Geográfica Protegida (IGP), actualmente

regulado por el Reglamento (CE) 1151/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, del 21 de noviembre de 2012, sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios.

Este Reglamento define una DOP como, “un nombre que identifica un producto originario de un lugar determinado, una región o, excepcionalmente, un país, cuya calidad o características se deben fundamental o exclusivamente a un medio geográfico particular, con los factores naturales y humanos inherentes a él, y cuyas fases de producción tengan lugar en su totalidad en la zona geográfica definida”.

Mientras que a una IGP la define como, “un nombre que identifica un producto originario de un lugar determinado, una región o un país, que posea una cualidad determinada, una reputación u otra característica que pueda esencialmente atribuirse a su origen geográfico, y de cuyas fases de producción, al menos una tenga lugar en la zona geográfica definida”.

Como vemos los dos conceptos comparten, que el producto ha de ser de un lugar, región o país determinado. Pero difieren en otros aspectos; en el caso de las DOP la calidad se debe a un medio geográfico particular y, por el contrario, en las IGP es suficiente con que tengan una cualidad determinada para atribuirse a su origen geográfico. También distingue las fases del proceso de producción, las cuales han de desarrollarse en su totalidad en la zona geográfica definida en el caso de las DOP. A diferencia en las IGP es suficiente con que al menos se lleve a cabo una en la zona determinada.

Para obtener estas distinciones hay que cumplir una serie de requisitos a través de un proceso administrativo, que permitirá disfrutar de un derecho colectivo, basado principalmente en proteger los derechos históricos de los productores, informar a los consumidores de las distinciones del producto, evitar falsificaciones, garantizar las producciones tradicionales y cooperar a la competencia leal entre productores. (Díaz, 2011).

Actualmente existen unas 4.000 denominaciones de origen en el mundo, encontrándose la mayoría en la Unión Europea, situándose España en el tercer lugar, detrás de Italia y Francia.

2.1.2. Denominaciones de Origen del mercado vitivinícola español

En España actualmente están registradas 69 denominaciones de origen en vinos, dos de ellas cuentan con la distinción de Denominación de Origen Calificada¹² (nos detendremos en ellas más adelante). Algunas muy antiguas han conseguido un gran prestigio, como es el caso de Rioja. En cambio otras,

¹² En adelante nos referiremos como DOCa.

como Jerez, a pesar de su madurez y de elaborar un producto casi único en el mundo, su rendimiento comercial no es favorable. Sin embargo, no hace tantos años han aparecido algunas, como por ejemplo Ribera del Duero y en poco tiempo se han colocado en el iceberg del sector (Díaz, 2011).

A continuación vamos a recoger en la tabla 1.4. un resumen de las diferentes denominaciones de origen protegidas de los vinos españoles, agrupándolas por Comunidades Autónomas y detallando en cada una de ellas, el año de creación, la localización geográfica, los vinos elaborados y la superficie cultivada en hectáreas, según datos inscritos a final de la campaña 2011/2012. Los datos se han obtenido del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, de las webs de las diferentes denominaciones de origen, así como de www.yravedra.com y www.apoloybaco.com.

Tabla 2.1.: Denominaciones de Origen Protegido del vino en España

CCAA	Denominación de origen	Año creación	Localización	Vinos	Superficie (ha)
Andalucía	Condado de Huelva	1963	Provincia de Huelva	Blancos, generosos, licores, dulces y tintos	2.642
	Jerez-Xérèx-Sherry	1933	Provincia de Cádiz	Finos, olorosos y amontillados	7.695
	Málaga	1937	Provincia de Málaga	Licores, vinos dulces y secos	1.304
	Manzanilla Sanlúcar de Barrameda	1964	Provincia de Cádiz	Manzanillas	7.695
	Montilla-Moriles	1945	Montilla (Córdoba)	Generosos, vinos dulces y blancos	5.333
	Sierras de Málaga	2001	Provincia de Málaga	Blanco, rosado y tinto	1.304
Aragón	Calatayud	1989	Provincia de Zaragoza	Blanco, rosado y tinto	3.143
	Campo de Borja	1980	Provincia de Zaragoza	Blancos, rosados, tintos, y licores	6.815
	Cariñena	1935	Provincia de Zaragoza	Blancos, rosados, tintos, rancios y licores	14.338
	Somontano	1984	Provincia de Huesca	Blanco, rosado y tinto	4.416
Balears	Binissalem	1990	Centro de Mallorca	Blanco, rosado, tinto y espumoso	592
	Pla i Llevant	1999	Centro y este de Mallorca	Blanco, rosado, tinto, espumoso, de licor y de aguja	249
Canarias	Abona	1996	Sur de Tenerife	Blanco, rosado, tinto y dulce	995
	El Hierro	1994	El Hierro	Blanco, rosado, tinto y dulce	191
	Gran Canaria	2006	Gran Canaria	Blanco, rosado, tinto y licores	238

Continúa...

CCAA	Denominación de origen	Año creación	Localización	Vinos	Superficie (ha)
Canarias	La Gomera	2009	La Gomera	Blanco y tinto	125
	La Palma	1994	La Palma	Blanco, rosado y tinto	640
	Lanzarote	1993	Lanzarote	Blanco, rosado, tinto y espumoso	1.884
	Tacoronte-Acentejo	1992	Cordillera Tenerife	Blanco, rosado y tinto	1.146
	Valle de Güímar	1996	Sureste de Tenerife	Blanco, rosado, tinto y dulce	274
	Valle de la Orotava	1995	Norte de Tenerife	Blanco, rosado, tinto, dulce, de licor y espumoso	457
	Ycoden-Dauta-Isora	1994	Noroeste de Tenerife	Blanco, rosado, tinto y dulce	236
Castilla La Mancha	Almansa	1975	Provincia de Albacete	Blanco, rosado y tinto	7.400
	La Mancha	1973	Castilla La Mancha	Blanco, rosado, tinto y espumoso	160.624
	Manchuela	2000	Albacete y Cuenca	Blanco, rosado y tinto	4.673
	Méntrida	1976	Norte de Toledo	Blanco, rosado y tinto	8.019
	Mondéjar	1997	Suroeste de Guadalajara	Blanco, rosado y tinto	500
	Ribera del Júcar	2003	Sur de Cuenca	Joven, tradición júcar y crianza	9.185
	Uclés	2005	Cuenca y Toledo	Tinto	1.700
	Valdepeñas	1968	Provincia de Ciudad Real	Blanco, rosado y tinto	22.829
Castilla y León	Arribes	2007	Salamanca y Zamora	Blanco, rosado y tinto	419
	Arlanza	2007	Burgos y Palencia	Blanco, rosado y tinto	422
	Bierzo	1989	Noroeste de León	Blanco, rosado y tinto	3.045
	Cigales	1991	Palencia y Valladolid	Rosado y tinto	2.158
	Ribera del Duero	1982	Burgos, Soria, Segovia y Valladolid	Rosado y tinto	21.064
	Rueda	1992	Valladolid, Ávila y Segovia	Blanco, rosado y tinto	12.853
	Tierra de León	2007	Provincia de León	Blanco, rosado y tinto	1.365
	Tierra del Vino de Zamora	2007	Provincia de Zamora	Blanco, rosado y tinto	696
	Toro	1987	Zamora y Valladolid	Blanco, rosado y tinto	5.626

Continúa...

CCAA	Denominación de origen	Año creación	Localización	Vinos	Superficie (ha)
Cataluña	Alella	1953	Norte de Barcelona	Blanco, rosado y tinto	314
	Cataluña	2001	CCAA Cataluña	Blanco, rosado, tinto, de aguja y de licor	3.143
	Conca de Barberá	1989	Norte de Tarragona	Blanco parellada, blanco, rosado, tinto y espumoso	4.064
	Costers del Segre	1986	Provincia de Lérida	Blanco, rosado, tinto, espumoso y de aguja	4.535
	Empordá	1975	Norte de Gerona	Blanco, rosado y tinto	1.815
	Montsant	2001	Centro de Tarragona	Blanco, tinto y dulce	1.857
	Penedés	1976	Barcelona y Tarragona	Blanco, rosado, tinto, espumoso y de aguja	19.679
	Pla de Bages	1997	Provincia de Barcelona	Blanco, rosado y tinto	450
	Priorat	DOCa 2000	Centro de Tarragona	Blanco, rosado, tinto, generoso y rancio	1899
	Tarragona	1976	Provincia de Tarragona	Blanco, rosado, tinto, tarragona clásicos y rancios	4.786
	Terra Alta	1985	Sudoeste de Tarragona	Blanco, rosado, tinto y rancio	5.981
Comunidad Valenciana	Alicante	1957	Provincia de Alicante	Blanco, rosado, tinto y licores	9.166
	Utiel-Requena	1935	Oeste de Valencia	Blanco, rosado, tinto, espumoso y de aguja	34.832
	Valencia	1957	Provincia de Valencia	Blanco, rosado y tinto	13.050
Extremadura	Ribera del Guadiana	1999	Extremadura	Blanco, rosado y tinto	32.135
Galicia	Monterrey	1996	Sur de Ourense	Blanco y tinto	403
	Rías Baixas	1988	Pontevedra	Blanco y tinto	4.048
	Ribeira Sacra	1997	Ourense y Lugo	Blanco y tinto	1.276
	Ribeiro	1957	Oeste de Ourense	Blanco, tinto, enverados y tostados	2.805
	Valdeorras	1977	Nordeste de Ourense	Blanco, rosado y tinto	1.157
Madrid	Vinos de Madrid	1990	Sur de Madrid	Blanco, rosado, tinto y espumoso	8.390

Continúa...

CCAA	Denominación de origen	Año creación	Localización	Vinos	Superficie (ha)
Murcia	Bullas	1994	Murcia	Blanco, rosado y tinto	2.137
	Yecla	1975	Norte de Murcia	Blanco, rosado y tinto	5.954
Navarra	Navarra	1975	Navarra	Blanco, rosado, tinto y moscatel	11.477
País Vasco	Chacolí de Álava	2001	Álava	Blanco, rosado y tinto	101
	Chacolí de Bizkaia	1994	Vizcaya	Blanco, rosado y tinto	358
	Chacolí de Getaria	1989	Guipúzcoa	Blanco, rosado y tinto	402
Pluricomunitarias	Cava	1972	Cataluña, La Rioja, País Vasco, Navarra, Aragón, Extremadura y Valencia	Brut nature, extra brut, brut, extra seco, seco, semiseco y dulce	31.766
	Jumilla	1966	Murcia y Albacete	Blanco, rosado y tinto	23.384
	Rioja	DOCa 1991	Álava, Rioja y Navarra	Blanco, rosado y tinto	63.297

Fuente. Elaboración propia a partir de Gómez y García (2012).

En la última parte de la tabla, se recoge un apartado (pluricomunitarias), con las denominaciones de origen que se extienden por más de una comunidad autónoma.

Aquí destacaremos los vinos Rioja, por ser los primeros de España con Denominación de Origen Calificada y por el reconocimiento que han adquirido a nivel mundial por la calidad de sus vinos. Sus viñedos se distribuyen entre las comunidades de La Rioja (80%), Navarra (5%) y Euskadi (15%), aproximadamente.

La DO Jumilla, tiene una distribución muy equitativa entre las dos comunidades que la forman, se encuentra el 45% en Murcia y el resto en Albacete.

Por último, decir que la DO Cava, la más importante de los vinos espumosos, es originaria de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona) y en la actualidad está compuesta aproximadamente por 160 municipios de siete comunidades, encontrándose la mayoría en Cataluña.

2.1.3. El vino y sus tipos¹³

La palabra “vino” es originaria del latín *vinum*. Nuestros antepasados consideraban el vino un alimento natural y lo consumían como sustento energético, pues les aportaba las calorías necesarias para el trabajo. Esto ha evolucionado mucho con el paso de los años, uniéndose la tradición, la técnica y la ciencia. Hoy el consumo moderado de vino forma parte de la cultura española, se considera que tiene efectos beneficiosos para la salud, incluyéndolo como producto saludable dentro de la dieta mediterránea. En el campo de la gastronomía ha adquirido una gran importancia para la elaboración de sus platos y el “maridaje”. El enoturismo potencia sus zonas vinícolas combinando cultura, gastronomía y belleza-salud; se visitan bodegas y viñedos, se muestran los procesos de elaboración y se degustan sus vinos. La vinoterapia muy de moda en nuestros días utiliza las propiedades del vino como tratamiento de belleza y contra el estrés. El vino se ha convertido en un icono que ha calado hasta en el mundo del cine, llegando a realizar películas basadas en su proceso de elaboración, como es el caso de “Un paseo por las nubes”.

Entre las definiciones que se han dado de vino, nos quedamos con la de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV), “el vino es exclusivamente la bebida resultante de la fermentación alcohólica completa o parcial de la uva fresca, estrujada o no, o el mosto de uva”. Este concepto nos habla de un producto que puede ser elaborado en cualquier país, en principio la vid puede crecer en cualquier lugar en adversas condiciones, pero nunca se podrá hacer un buen vino con una uva mala.

España es un lugar privilegiado, que recoge las características más favorables para la producción de caldos¹⁴ de calidad, debido a un ambiente templado y más bien seco, con largos veranos e inviernos no demasiado fríos. Los factores determinantes para la obtención de una buena uva son el clima, el suelo y la cepa.

El clima influye directamente en la calidad del producto. En zonas donde las temperaturas son elevadas, se obtienen vinos con más cuerpo y densidad, de graduación elevada, dulces o licorosos, a diferencia los vinos marcados por su acidez los encontramos en zonas donde la temperatura es más baja como consecuencia de la elevada altitud geográfica. Por lo general, las uvas blancas,

¹³ Para elaborar este apartado se ha recabado información de las siguientes páginas web: www.oiv.com, www.winesfromspain.com, www.hugosabogal.com, www.fundamentosdeenologia.com, www.enoturismorural.com.

¹⁴ Término utilizado para referirnos al vino. Proviene de una época en la que se maceraban los vinos a altas temperaturas para obtener vinos de poca acidez frutal que tomaban para entrar en calor, al igual que se tomaba un vaso de orujo.

requieren climas moderados y las tintas más intensos. Para ambas es fundamental tener largos periodos de luminosidad, por ello diremos que la península está situada estratégicamente, alcanza 2.000 horas de insolación anual en la zona norte y sobrepasa las 3.000 horas en el golfo de Cádiz, siendo este uno de los valores más altos del mundo. La oscilación de las temperaturas entre el día y la noche, hace a la uva madurar despacio, permitiendo mantener la acidez óptima y un gran aroma. Por su parte, las lluvias estacionales del invierno y los veranos con moderada escasez de agua, benefician la vendimia y el desarrollo completo de la uva, abocando en las mejores añadas.

El suelo también es importante para obtener producciones de calidad. Se consideran aspectos como la estructura, textura, profundidad, temperatura del terreno, color del suelo, pedregosidad y la composición. Siendo mejores los suelos porosos, para garantizar un mayor drenaje. Los terrenos húmedos conducen a plagas y hongos, dañando la salud de la planta.

El último factor es la cepa. Como comentamos anteriormente, soporta todos los climas, pero el éxito está en encontrar aquellas que mejor se adapten al clima y al suelo para conseguir excelentes vinos.

La uva es primordial para la obtención de un buen caldo, elaborados normalmente a partir de más de una variedad. España, cuenta con un amplio abanico de uvas autóctonas, como las distinguidas albariño, moscatel, pedro ximénez, entre otras. A estas se han unido otras variedades internacionales, como las conocidas merlot, chardonnay, cabernet-sauvignon, etc. La unión de todas ellas ha dado lugar a una amplia lista, pero solo una treintena se explotan comercialmente.

Una vez obtenida la uva es necesario un proceso de elaboración para conseguir vino, las fases fundamentales son prensado, fermentación, maduración y embotellado. Aunque se distinguen dos sistemas, uno para los vinos blancos y otro para los tintos. Los rosados se elaboran con uvas tintas, que posteriormente son fermentados con blancas. Los espumosos y licores se desarrollan con técnicas diferentes.

Existen muchas formas de clasificar los vinos. Así para concluir y no dilatar más un tema tan amplio, mostraremos un resumen con las más prácticas y generales en la tabla 2.2.

Tabla 2.2.: Clasificación de los distintos tipos de vino

Criterio		Tipo de vino	Características
General	Tranquilos	Blancos	Se obtienen de uva blanca, aunque también se puede elaborar con la tinta separándole el hollejo.
		Rosados	Se elabora con uva tinta, separando el hollejo antes de la fermentación para que no tome mucho color.
		Tintos	Procede del mosto de uvas tintas.
	Especiales	Generosos	Vinos entre 14° y 23°. Se obtienen añadiéndoles brandy en determinadas etapas del proceso.
		Licorosos generosos	Se caracterizan por sus grados de dulzor. Se obtienen de la mezcla de vinos generosos con vinos dulces naturales.
		Dulces Naturales	La fermentación se interrumpe añadiendo alcohol vínico.
		Mistelas	Vino dulce, semifermentado, procedente de la mezcla de alcohol vínico con mosto.
		Espumosos Naturales	Se obtiene de variedades de uva que mediante su elaboración contienen gas carbónico de origen endógeno.
		Gasificados o Frizantes	Vino al que se le incorpora artificialmente gas carbónico.
		De Aguja	Vinos que contienen anhídrido carbónico por su origen o por su elaboración.
		Enverados	Vinos entre 7° y 9°. Se elaboran con uvas que no terminaron de madurar por causa meteorológicas.
		Chacolís	Se caracterizan por su gran acidez. Se obtienen de uvas verdes.
	Derivados vínicos	Vinos aromatizados, vermouths, aperitivos vínicos.	
Edad	Del año, joven o cosechero	Consumo ideal entre 12 ó 24 meses después de la vendimia. Permanencia en madera mínima o nula.	
	Crianza	Mínimo 6 meses en madera. No más de 2 años en botella.	
	Reserva	Mínimo 1 año en madera. No más de 3 años en botella.	
	Gran reserva	Mínimo 2 años en madera. No más de 5 años en botella.	
Contenido de azúcares	Secos	Contienen menos de 5 gr/l azúcares.	
	Semisecos	Contienen entre 5 y 15 gr/l azúcares.	
	Abocados	Contienen entre 15 y 30 gr/l azúcares	
	Semidulces	Contienen entre 30 y 50 gr/l azúcares	
	Dulces	Contienen más de 50 gr/l azúcares.	
Proceso de elaboración	Vinos de pago	Los Vinos de Pago son la categoría superior que puede alcanzar un vino. Proceden de parajes con características edáficas o microclimáticas que lo diferencian de su entorno. Si además estas parcelas se encuentran en una zona de unan DO, se llaman Vinos de Pago Calificado.	
	Denominación de Origen Calificada (DOCa)	Denominación de Origen Calificada. Se les exige una normativa, control y nivel de protección mayor que a las DO. Tienen que haber transcurrido al menos 10 años como DO.	
	Denominación de Origen (DO)	Los vinos con Denominación de Origen son reconocidos por su prestigio, debido a una estricta normativa de calidad regulada por un Consejo Regulador. Para ser reconocido como DO deberá haber sido reconocido 5 años antes como IGP.	
	Indicación Geográfica Protegida (IGP)	Vinos de Calidad con Indicación Geográfica, producidos en una región determinada, con uvas de ese mismo lugar. La elaboración se debe al lugar o a sus gentes.	

Continúa...

Criterio	Tipo de vino	Características
Proceso de elaboración	Vino de la tierra	Pertencen a zonas determinadas y tienen marcadas características locales. Su normativa es menos exigente que las D.O.
	Vino de mesa	Es el vino más común, recoge todos aquellos que no están incluidos en alguna D.O. No pueden señalar ni su región, ni el año de cosecha.
Variedades	Monovarietales	Vinos elaborados prácticamente con una variedad de uva, aunque en la Unión Europea se permite con un 85%.
	<i>Coupages</i>	Se obtienen con la mezcla de diferentes vinos antes de la crianza para completar sus cualidades.
	<i>Assemblage</i> o mezcla	Se mezclan vinos de calidad ya acabados, que se han elaborado por separado.

Fuente. Elaboración propia a partir de Gómez y García (2012).

2.2. La Denominación de Origen Ribera del Duero

A continuación vamos a profundizar en la Denominación de Origen Ribera del Duero, por ser ésta la Denominación que ampara a la bodega objeto de nuestro estudio. Haremos un repaso desde sus orígenes hasta la actualidad, viendo la normativa que la protege, así como sus acciones promocionales.

2.2.1. Historia¹⁵

Todavía hoy existen indicios que muestran que en la época de los romanos ya se cultivaban viñedos en estas tierras, entre ellos, se conserva un mosaico romano relacionado con el dios Baco, descubierto en Baños de Valdearados en el año 1972 cuando se realizaba la vendimia.

Su mayor vinculación se encuentra en los siglos X y XI después de la Reconquista, una vez terminaron los enfrentamientos entre cristianos y musulmanes. En el siglo XII fueron los monjes cistercienses los que hicieron resurgir el cultivo de la vid. Encontraron en esta zona la tierra necesaria para desarrollar su labor y obtener el vino para celebrar la santa misa. Las órdenes más destacadas fueron los monjes cistercienses de Valbuena de Duero y los monjes benedictinos de Clunny que trajeron vides de Borgoña. Se establecieron buenas relaciones entre las gentes de las aldeas y los frailes, el trabajo conjunto beneficiaba a ambos, los aldeanos desarrollaban las labores vinícolas y a cambio los monjes les proporcionaban amparo y protección. Así se fueron extendiendo los campos de viñedo en torno a los monasterios, hasta repartirse por toda la cuenca del Duero.

¹⁵ La información obtenida para elaborar esta apartado se ha obtenido de Küster (2012), García del Río (2001) y de la página web www.riberadelduero.com.

Con el aumento de producción era necesario un lugar donde guardar y dejar reposar los vinos, apareciendo las primeras bodegas subterráneas horadadas en la tierra en el siglo XIII, muchas de ellas conservadas hoy en día.

Con el tiempo las ciudades empezaron a crecer, se crearon las ferias medievales, donde se comercializaban todo tipo de productos, incluidos los vinos. Los caldos de la Tierra de Medina llegaron a alcanzar una gran importancia, se distribuían por el norte de España y llegaron a exportarse a Inglaterra. Como consecuencia de la libertad de comercio que generaban estas ferias, se crearon las Órdenes de Castilla en el siglo XV.

A mediados del siglo XIX la Ribera tuvo un nuevo auge gracias a la familia Lecanda. En 1864 fundaron las Bodegas Lecanda, actualmente conocidas con el nombre de Vega Sicilia. Fueron pioneros importando de Burdeos los sarmientos cabernet-sauvignon, malbec y merlot, así como sus técnicas de elaboración. Desde entonces y durante casi un siglo han sido la única marca conocida en la comarca, ya que el resto de cosecheros solo producían vinos locales. La bodega ha pasado por varios propietarios pero siempre han mantenido su tradición y la personalidad de sus vinos, reconociéndole un prestigio a nivel mundial.

A principios del siglo XX se adentró en la península la filoxera¹⁶, arrasando a su paso todos los campos de cultivo, como ya lo había hecho en el continente europeo. A pesar de que los resultados fueron devastadores, se consiguieron recuperar raíces de las variedades más fuertes, donde el hemíptero no había llegado a dañar. Con el paso de los años y la aparición de nuevas técnicas de trabajo se consiguió recuperar el auge perdido.

Los años en torno a la Guerra Civil el sector vitivinícola se caracterizó por la elaboración de vino rosado (conocido en estas tierras por clarete) y por el surgimiento de las cooperativas, lo que hoy en día se considera la nueva industria del vino.

La necesidad de fomentar los viñedos y controlar la calidad de sus caldos, llevó a un grupo de viticultores animados por el Instituto Nacional de Denominación de Origen y otros organismos, a crear la actual Denominación de Origen Ribera del Duero, dejando atrás la que hasta entonces se había conocido como “la Ribera”.

El 21 de julio de 1982, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, concede la Denominación de Origen Ribera del Duero y aprueba su correspondiente Reglamento.

¹⁶ *La filoxera (Dactylosphaera vitifoliae) es un insecto originario de América, que ataca a las hojas y las raíces de la vid, propagándose por el aire y por el suelo.*

Sus tierras forman un largo canal de unos 115 kilómetros de longitud y aproximadamente 35 de anchura, a lo largo del río Duero, con una altitud que oscila entre los 750 metros en sus valles, alcanzando casi los 1000 metros en las cotas. Concentrada en cuatro provincias de Castilla y León, distribuida en 60 municipios de Burgos, 19 de Soria, 19 de Valladolid, y 4 de Segovia, correspondiendo el 73,45% de su extensión a Burgos, el 20,03% a Valladolid, el 5,83% a Soria y por último Segovia con un 0,69%. Destacan como principales municipio Aranda de Duero, Peñafiel, Roa y San Esteban de Gormaz.

El valle del Duero se caracteriza por un microclima mediterráneo mezclado con el extremo frío del invierno. Cuenta con lluvias entre 75 y 90 días al año, más de 2.400 horas de sol y una temperatura media en verano oscilante entre 25º y 32º, descendiendo considerablemente por las noches y llegando a alcanzar -18º los inviernos más duros. Su suelo formado durante el Mioceno, está compuesto por sedimentos terciarios, cuyos componentes claves son la gran cantidad de piedra caliza y tiza que predominan.

2.2.2. Consejo Regulador¹⁷

El primer Consejo Regulador se creó eventualmente en 1980 y dos años más tarde el 21 de julio de 1982 se aprobó el definitivo. En lo sucesivo se han desarrollado otras modificaciones, siendo la última de 12 de marzo de 2013. Se trata de un organismo público no estatal, dependiente del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, encargado de velar por el cumplimiento de sus normas y garantizar que el producto llegue al consumidor final superado un proceso de calidad riguroso. Su principal objetivo es dar a conocer la calidad de sus vinos, con el fin de ganar la confianza de los clientes y su fidelidad. Realiza un gran trabajo para afianzar la figura de los vinos protegidos por la Denominación de Origen, en los canales de distribución de alimentación tradicional y Horeca¹⁸, desarrollando acciones promocionales e intentando acercar el público a las bodegas.

El Consejo Regulador es la institución encargada de defender la Denominación de Origen ante prácticas ilícitas que induzcan a la confusión de otros vinos con los protegidos. Desarrolla sus competencias en el entorno de producción y crianza, en base a los productos protegidos y sobre las personas que estén inscritas en algún registro de la Denominación. Se encarga de

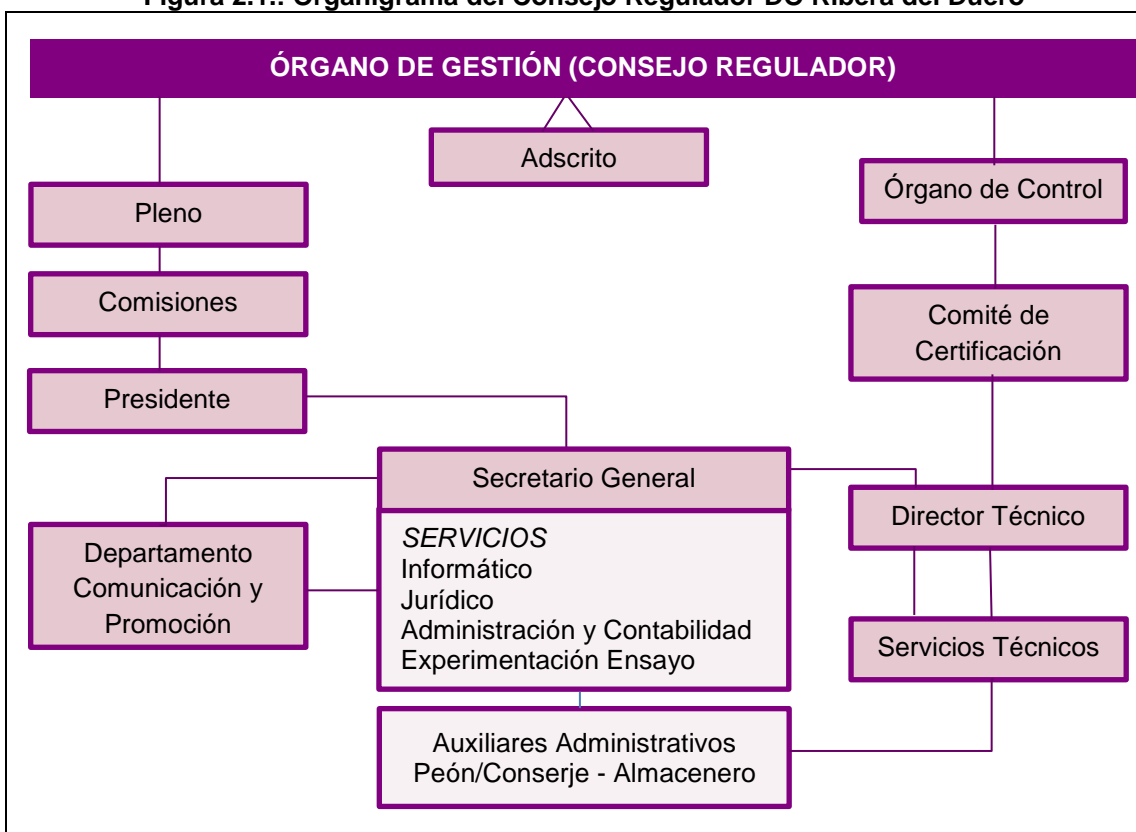
¹⁷ Para elaborar este apartado se ha recopilado información principalmente del Reglamento de la Denominación de Origen Ribera del Duero y de su Consejo Regulador, aprobado por Orden de 1 de Diciembre de 1992 del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, así como de Kúster (2012), www.riberadelduero.es y www.winesfromspain.com en menor medida.

¹⁸ Acrónimo formado por la unión de las palabras Hostelería, Restauración y Cafeterías.

efectuar un proceso de calificación a todas las bodegas inscritas, mediante un examen analítico y organoléptico, las cuales han de superar, pudiendo obtener la calificación, descalificación o emplazamiento a la partida.

En la figura 2.1. se muestran los Órganos de Gestión que integran el Consejo Regulador. El pleno está formado por un Presidente, seis Vocales del sector vitícola y otros seis del sector vinícola¹⁹. Es el encargado de establecer comisiones si lo considera oportuno para tratar temas específicos. El departamento de comunicación y promoción, se creó en 1992, actualmente cuenta con dos técnicos, uno encargado de los medios de comunicación y temas de prensa y otro se ocupa del marketing, acciones promociones y ferias, entre otras personas que también desempeñan sus funciones en esta sección. En medida del interés por mejorar y ofrecer siempre lo mejor, estos órganos están en continua colaboración e investigación con entes de ámbito público y privado para mejorar la calidad de los vinos y las viñas.

Figura 2.1.: Organigrama del Consejo Regulador DO Ribera del Duero



Fuente: Página web Consejo Regulador DO Ribera del Duero

¹⁹ La viticultura es la técnica de cultivo de la vid, a lo que se dedica el viticultor y la vinicultura es la ciencia que se encarga de la elaboración y crianza de los vinos, labor que desempeña el vinicultor. La combinación de ambas actividades se denomina vitivinicultura y a la persona que las realiza vitivinicultor.

El clima y el suelo del valle del Duero han permitido adaptarse excepcionalmente a las seis variedades de uva autorizadas; tempranillo, cabernet-sauvignon, merlot, malbec, garnacha tinta y albillo. La principal es la tempranillo, también conocida con los nombres de tinta del país o tinto fino, se cultiva en más del 90% de los viñedos, debido a su excelente adaptación y destacan dentro de sus características organolépticas su fuerte coloración violácea y su aroma a frutos del bosque. Las tres variedades siguientes, de origen francés como comentamos anteriormente, han tenido una adaptación media-buena. La cabernet-savignon y la malbec tienen una brotación tardía, y la merlot una escasa producción debido a su lenta maduración. La garnacha tinta cuenta con una alta producción como consecuencia de su buena adaptación, y sus características la distinguen por su escaso color y su aroma a fresa madura. Se emplea básicamente para la elaboración de vinos rosados. Y, por último, la variedad que se utiliza en algunas fases del proceso de producción, es la uva blanca albillo o blanca del país, muy bien adaptada y de rápida maduración, en la que predomina su color sutil y su olor a frutas de pepita y hueso.

Además de las variedades de uva, la legislación determina la producción máxima autorizada en 7.000 kilos por hectárea, aunque según Alfonso Sánchez²⁰ (Secretario General del Consejo Regulador) nunca se han sobrepasado los 4.600 kilos por hectárea y añade, que la mayoría de los años no superan los 3.500 kilos de media.

Actualmente la Denominación de Origen Ribera del Duero ampara vinos rosados y tintos, con una graduación alcohólica mínima de 11% y 11,5% respectivamente. El tinto tiene que ser elaborado con un mínimo del 75% de la variedad tempranillo y el resto con las variedades reguladas. Los rosados mínimo con un 50% de éstas.

Para obtener la mejor calidad en la elaboración de los caldos hay que llevar especial cuidado en todas las labores, empezando por la vendimia. Esta se desarrollará en torno a los diez primeros días de octubre, aunque cabe la posibilidad de cambiar las fechas por motivos meteorológicos. Se realizará con esmero para obtener producto sano, tirando racimos si fuera preciso para obtener las mejores cualidades de la uva. El Consejo Regulador puede fijar normas para el transporte. A continuación se muestra en la tabla 2.3 la calificación obtenida en las últimas añadas.

²⁰ Estos datos se han obtenido de información que facilitó Alfonso Sánchez en una entrevista realizada para el libro "Marketing del vino" (Ines Küster, 2012).

Tabla 2.3.: Calificación de las últimas 10 cosechas

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Excelente	Muy Buena	Buena	Muy Buena	Muy Buena	Excelente	Excelente	Excelente	Muy Buena	Buena

Fuente: Página web del Consejo Regulador DO Ribera del Duero.

Las técnicas han evolucionado mucho, pero como establece el Reglamento siempre manteniendo la naturaleza tradicional de los vinos. El rendimiento de extracción de mosto no puede superar los 70 litros por cada 100 kilos de vendimia. Los equipos más modernos que se utilizan son de acero inoxidable donde se pueden elaborar por completo vinos jóvenes y en el caso de los crianza, reserva y gran reserva se pasaran a continuación a barriles de roble. Los tiempos de permanencia según la normativa, establece un mínimo de 12 meses en roble para los crianza en un total de 24, los reserva un mínimo de 36 meses en total con un mínimo de 12 meses en roble y los gran reserva un mínimo de 24 meses en roble y 36 meses en botella. Estos periodos se contarán a partir del 1 de octubre para los crianza y del 1 de diciembre para los reserva y gran reserva, correspondientes al año de vendimia.

El Reglamento protege en su artículo 23 los distintivos (marcas, símbolos y emblemas) para que sean exclusivos e infalsificables. Al poco tiempo de aprobarse esta norma, en 1983, el Consejo Regulador tuvo la idea de realizar un concurso para elegir un logo y dos años después en 1985 registró la marca “Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Duero”. A fecha noviembre del 2013, se superan las 1.150 marcas registradas, elaboradas en más de 250 bodegas.

En el artículo 24 del Reglamento se hace referencia a las etiquetas, en ellas tiene que destacar el nombre de la Denominación de Origen. Actualmente existen cinco, una para cada tipo de vino, diferenciadas por colores, numeradas y selladas por el Consejo Regulador avalando de esta forma la calidad de los vinos. Cada bodega puede elegir entre dos tamaños, una rectangular más pequeña o una cuadrada más grande. Ambas muestran los tres componentes que forman la imagen institucional de la Denominación de Origen Ribera del Duero, el mapa, el logotipo y la posición, cómo podemos ver en la figura 2.2

Figura 2.2.: Imagen corporativa

Fuente: Pagina web del Consejo Regulador DO Ribera del Duero.

2.2.3. Acciones de comunicación²¹

Según informe publicado por Castro Galiana²² sobre el sector vinícola en 2013, se ha producido un aumento de las publicaciones en prensa de más del 50% respecto a 2012. Unos 9.000 artículos entre críticas, noticias y comentarios publicados en revistas, periódicos y ediciones territoriales, entre los que destacan el diario ABC, El País y el Mundo. Estas menciones en prensa se centran en vinos españoles con Denominación de Origen, situándose a la cabeza y haciendo referencia más del 30% a la DOCa Rioja y DO Ribera del Duero.

En el año 2003 se modificó la forma del logo, destacando la palabra “Duero” sobre el resto, obteniendo como resultado la figura 2.2, mostrada anteriormente. Con la creación de la nueva imagen se inician las labores de comunicación, momento en el que, el Consejo Regulador decide los objetivos para crear su estrategia, fijando los tres pilares sobre los que se apoya: la “calidad” sustentada en la exclusiva combinación del clima, el suelo y el entusiasmo y trabajo que cada día realizan viticultores y bodegueros, la “cultura y gastronomía” y el “enoturismo” (Kuster, 2012). Desde entonces se han utilizado diversas formas de comunicación para dar a conocer el producto al cliente y para despertar su interés.

Como hemos explicado en epígrafes anteriores las herramientas de comunicación son muy diversas, y es conveniente aplicar unas u otras en función del tipo de mercado o producto. Así, Alfonso Sánchez (Küster, 2012) matiza que hasta hace unos años se realizaron algunos espacios publicitarios en televisión, pero actualmente se está optando por otras acciones de comunicación más adecuadas y menos costosas, como por ejemplo las

²¹ La información se ha obtenido de la página web del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Duero, básicamente de la documentación que integra la sala de prensa.

²² Empresa consultora experta en realizar análisis de apariciones en prensa.

relaciones públicas. En 2004 realizaron una campaña, por la que se le reconoció el Premio Alimentos de España, en el que la Excm. Sra. Ministra de Agricultura, Pesca y Alimentación destacó “la forma atractiva y cuidadosa que utiliza para ligar la calidad de sus vinos con la cultura, el patrimonio histórico-artístico, el medio y la gastronomía”. Años después en 2009, se llevó a cabo la última campaña con el eslogan “Lo bueno sabe a Ribera”, con una gran repercusión.

Desde 2009 el Consejo Regulador apuesta por el mecenazgo, como forma de estrategia para acercar el vino al arte y la cultura. Proporciona un patrocinio de manera desinteresada, que actúa como relaciones públicas, ayudando a mejorar su reputación y posición social. Entre las colaboraciones que realiza destaca la entrega del “Premio Internacional de Narrativa Breve Ribera del Duero”. Este galardón se creó un año antes (2008), con motivo del XXV aniversario de la Denominación Ribera del Duero. En marzo de 2013 se celebró en el Círculo de Bellas Artes de Madrid la tercera edición del premio, descubriéndose en el mismo evento la calificación para la cosecha 2012 de Ribera del Duero, asignándole la nota de “Muy Buena”. La consejera de Agricultura de la Junta de Castilla y León elogió al Consejo Regulador, por ser un referente en calidad alimentaria para la comunidad autónoma y un ejemplo de persistencia y consolidación.

Estados Unidos muestra un gran interés por la Denominación de Origen Ribera del Duero, convirtiéndose en el primer mercado exterior para sus vinos; en este sentido, no es casualidad que el Consejo Regulador haya decidido crear la página www.drinkriberawine.com, exclusiva para este país.

Por otro lado, es precisamente EE.UU el país que posibilita que la DO Ribera del Duero viva uno de los momentos más importantes de su historia: en enero de 2013 José Trillo (Presidente del Consejo Regulador) recogió el premio *Wine Star Award*, otorgado por la revista *Wine Enthusiast* a la “Mejor Región Vinícola del Mundo en 2012”.

La recepción del premio fue el “pistoletazo de salida” puesto que, en Febrero de 2013 la DO participó en la Gran Cata, celebrada en New York. Se trata de un evento de carácter anual celebrado con motivo de la cuarta edición *Drink Ribera, Drink Spain*. En esta edición los invitados mostraron un mayor interés hacia los vinos de Ribera del Duero debido precisamente a la recepción del premio antes citado. Esta misión, enmarcada dentro del plan estratégico de exportación para EE.UU, es la más importante llevada a cabo hasta ese momento. Dicha cata se desarrolló con un despliegue de enólogos y profesionales de ciento veintidós bodegas, para presentar trescientos diecinueve vinos, dando cita a más de quinientas personas entre críticos, educadores, sumilleres, entre otros.

El Consejo Regulador reafirmando en los pilares marcados en su estrategia de comunicación, muestra su apoyo a la gastronomía, haciendo entrega en mayo de 2013, del Premio “Joven Promesa Gastronómica Mexicana Ribera del Duero” en su segunda edición. Siendo esta la principal acción dentro del plan promocional que desarrolla en México.

También realiza acciones con el objetivo de afianzar la imagen institucional de la Denominación de Origen y captar diferentes *target*, como son las siguientes: el Programa de Investigación de la Fundación Atapuerca, los conciertos “Música Íntima” y “Verano Musical del Duero” que realiza la Fundación las Edades del Hombre, aporta ayuda al Museo de Arte Patio Herreriano, colabora con el grupo Azar Teatro que agasaja al público con una copa de vino al terminar la función, coopera con el Curso de Sumilleres de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, colabora con la Hermandad de donantes de sangre de Burgos y desde hace más de diez años, patrocina el festival de pop rock Sonorama Ribera los meses de agosto en Aranda de Duero, con el fin de despertar el interés y acercar el mundo del vino a los jóvenes. Todas estas labores están sustentadas en uno de sus principios, “el vino es cultura”

Con el propósito de estar presente en los mercados nacionales e internacionales, la DO Ribera del Duero ha participado en eventos tan relevantes como el Congreso Internacional de “San Sebastián Gastronomika”; la Feria Internacional del vino “Vinexpo” en Burdeos (Francia), el certamen “Salón Internacional del Club de Gourmets” (Madrid), y “Madrid Fusión”, donde en su última edición (2014), ha compartido escenario junto a los gurús gastronómicos “hermanos Roca” y ha ofrecido la “Cata Punta de Lanza 2014”.

También con el afán de penetrar en otros mercados internacionales, cabe destacar las continuas misiones directas e inversas que se han realizado en los últimos años, siendo las más recientes las llevadas a cabo este año (2014) con Canadá y México.

2.3. Importancia de la Denominación de Origen como Marca de Garantía

El proceso de decisión de compra del consumidor de vino está condicionado por una serie de factores que le proporcionan satisfacción, bien por la imagen y prestigio que otorga el consumo de ciertos vinos entre la sociedad, bien por el placer de degustarlos. En este sentido y al hablar de calidad, emerge un aspecto subjetivo, de modo que un consumidor atribuirá un determinado nivel de calidad en función de la importancia que dé a la combinación de atributos ofrecidos por el producto y entre los que al hablar de

vinos podemos citar: las denominaciones de origen, la imagen de marca de la empresa, el precio y las tendencias marcadas por prescriptores (Kuster, 2012).

Entre las variables que considera un consumidor de vino en su proceso de decisión de compra, se encuentran variables sociales, culturales, personales y las relacionadas con el producto en sí. Dentro de éstas últimas destacamos el *made in Spain* u origen del producto, del que se desprenden algunas carencias que dificultan las labores de internacionalización. España no se equipara con la imagen de prestigio y los precios de los vinos franceses, ni con la cultura gastronómica en la forma que lo hacen los italianos, se asocian con vinos difíciles de encontrar en mercados internacionales y no compite con los presupuestos de marketing que invierten los países del Nuevo Mundo (Argentina, Australia, Canadá, Chile, México, Nueva Zelanda o Sudáfrica). Las empresas españolas y el ICEX (quien ha creado el “Foro de Marcas Renombradas Españolas” para impulsar esta labor) están desarrollando una serie de acciones, apostando por la marca del país, destacando la cultura gastronómica, la calidad de los productos, vendiendo un estilo de vida y cooperando para disponer de la marca en mercados internacionales, con el objetivo de identificar a nuestros vinos con una marca sólida (Kuster, 2012).

Centrándonos en la marca como objeto de estudio de este epígrafe, hemos considerado conveniente aclarar su concepto. Por tanto, entendemos la marca como todos aquellos aspectos relacionados con un producto, es decir; el conjunto de elementos que muestran su apariencia visual (nombre, término, diseño y símbolo), la idea que la empresa quiere emitir para ser identificada, los pensamientos que tiene un individuo como consecuencia de las situaciones que ha experimentado con la marca y el posicionamiento o lugar que queremos que ocupe en la mente de los clientes (Ries y Trout, 1996). De lo que concluimos, que el concepto de marca va más allá de un simple nombre y distintivo físico, engloba un conjunto de significados relacionados tanto con el producto como con los consumidores, influyendo en el ámbito cultural y social (Baños y Rodríguez, 2012).

La marca es una rúbrica de calidad, que almacena toda la información que se quiere dar de un producto, capaz de sintetizar el proceso de búsqueda al consumidor y reducir su incertidumbre. Es el elemento clave para desarrollar una estrategia de diferenciación y posicionamiento, desempeñando a su vez funciones de garantía y referencia que añaden valor al producto (Calvo Dopico, 2002).

A pesar de encontrarnos con un mercado agroalimentario saturado, globalizado y competitivo, y que la crisis haya repercutido de forma negativa en la demanda, los consumidores cada día demandan mayor calidad. Aquí entra en juego la diferenciación para captar consumidores, ofreciéndoles productos

especializados por su variedad, por sus particularidades organolépticas, por el equilibrio nutricional, etc (Martín, 2009).

Dentro del sector agroalimentario el vino ha sido el producto que mejor ha asociado la diferenciación de calidad, aprovechando sus oportunidades y fortalezas. A pesar de ello, es un sector atomizado que no cuenta con marcas sólidas, debido a que el mayor número de sus empresas son familiares o de pequeño tamaño, existen miles de marcas diferentes y tiene que hacer frente a una competencia internacional con mejor imagen. Esta inexistencia de marcas sólidas hace que las denominaciones de origen operen como marcas paraguas, englobando un conjunto de marcas desconocidas, que por sí mismas no tendrían relevancia para los consumidores. Así, las denominaciones de origen desempeñan un papel diferenciador y de posicionamiento en el mercado, facilitando a los clientes su identificación y por ende, la decisión de compra. Disminuyen el riesgo recibido del producto y ejercen una labor que beneficia la imagen del sector, puesto que, la popularidad de las denominaciones de origen está muy por encima que las marcas individuales (Calvo Dopico, 2002; Ruiz y otros, 2004).

La concepción de marca en las denominaciones de origen es distinta de la marca de cualquier otro producto, ya que garantiza unos factores geográficos, un proceso productivo y unas costumbres que van más allá de cualquier imagen de marca habitual. Los productos con Denominación de Origen están vinculados con artículos de confianza y reputación²³, avalados por los sellos de calidad y por la credibilidad que les confieren los Consejos Reguladores y el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, lo que se traduce en confianza para el consumidor y un aumento en la cadena de valor (Casares, 2013).


Aunque hemos comentado que el conocimiento de las marcas colectivas es mayor que las individuales, destacaremos que el conocimiento de las denominaciones de origen de los vinos fuera de su entorno es bajo, cada español solo es capaz de recordar una media de cuatro. Luego el conocimiento y reputación de la marca son indispensables, pero es necesario algo más para vender vinos protegidos por una Denominación de Origen (Baena, 2012). El incesante aumento de marcas colectivas y los reducidos presupuestos destinados a comunicación, hacen difícil conseguir prestigio a las denominaciones de origen, y por consiguiente a la imagen del país frente a los mercados exteriores (Kuster, 2012).

²³ Dentro de la clasificación de productos de alimentación podemos distinguir, bienes de búsqueda, de experiencia y de confianza.

En resumen, en una sociedad en la que el consumidor tiene gustos cambiantes, está dispuesto a probar marcas desconocidas, en un mercado al que se han incorporado países con hábitos diferentes a los del consumidor tradicional, el marketing y especialmente el *branding* son la clave para que los vinos españoles puedan conseguir el éxito competitivo. En un mercado atomizado como el actual, en el que las acciones de comunicación son muy costosas, las denominaciones de origen están desarrollado un papel fundamental como marcas paraguas, dándole calidad y facilidades de compra al cliente. Pero hoy en día con la entrada de los países del Nuevo Mundo, la calidad no es suficiente, España tiene que reforzar la imagen del país y desarrollar estrategias de comunicación y posicionamiento. De este modo, una de las primeras acciones que deben realizar tanto instituciones como empresas para acceder a nuevos mercados, es potenciar la imagen web, dada la creciente importancia que ha adquirido el *ecommerce* y el cambio de hábitos de compra de los consumidores, que cada vez demandan más información en las redes antes de decidir sus compras. Además, esto favorece a pequeñas empresas a luchar contra la crisis, pues estos canales de venta eliminan fronteras geográficas y aumenta el número de clientes potenciales, al poder dirigirse a un mercado más amplio.



Parte Segunda
ESTUDIO EMPÍRICO



Capítulo 3

**LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE
BODEGAS EL LAGAR DE ISILLA**

Una vez estudiadas desde un punto de vista teórico, las estrategias de marketing que puede emplear la empresa para ejecutar su plan de marketing, y adentrarnos en la Denominación de Origen Ribera del Duero, nos centraremos en la empresa Bodegas El Lagar de Isilla, con el propósito de aplicar a un caso real los conceptos analizados.

En primer lugar, veremos las características generales de la empresa. Teniendo en cuenta que vamos a investigar una bodega con Denominación de Origen, nos interesamos en su historia, para adentrarnos más en profundidad en su proceso productivo y cartera de productos.

A continuación, un análisis del sector nos permitirá conocer en qué situación se encuentra actualmente tanto el mercado vitivinícola español en general, como la bodega objeto de estudio. Posteriormente nos ocuparemos del análisis de las estrategias de marketing en que se apoya y las políticas de producto, precio, distribución y comunicación que lleva a cabo.

3.1. Información general de la empresa

En este epígrafe haremos un repaso de los orígenes de la bodega, de sus instalaciones y viñedos, veremos las características más relevantes de los

vinos y cómo son elaborados, finalmente unas pinceladas de los reconocimientos que ha recibido la empresa.

3.1.1. Historia e instalaciones

Las Bodegas el Lagar de Isilla están compuestas por dos instauraciones diferentes; por un lado, un mesón-restaurante con bodega-museo del siglo XV, donde la empresa puso en marcha la elaboración de sus vinos y por otro lado, la actual bodega industrial, junto al complejo enoturístico.

A continuación vamos a ver los orígenes de la antigua bodega para entender cómo surgió la actual. Seguido nos adentraremos en las instalaciones que integran la actual ubicación.

El Mesón Restaurante ubicado en el casco antiguo de Aranda de Duero, comenzó a funcionar en 1995. Es un lugar de gastronomía y decoración castellana, en el que se ofrece una carta de vinos con casi 500 referencias, la mayoría Ribera del Duero y cuya especialidad es el Lechazo; siendo restaurante certificado por la Indicación Geográfica Protegida.

Debajo del restaurante se encuentra la bodega histórica del siglo XV, de gran riqueza arquitectónica, con una serie de galerías subterráneas a 12 metros de profundidad. En 1997 la familia Zapatero Pinto, comenzó a elaborar su vino en adversas condiciones, ya que al estar en el centro del casco urbano se tenían que hacer de forma manual y el reducido acceso con 59 escalones lo hacía muy difícil, elaborando aquí sus primeras 50.000 botellas. Nos cuenta el propietario, que esta situación unida a la aceptación de sus caldos, dio lugar a pensar en construir una bodega con una nueva ubicación, en la que a su vez se pudiera acometer un proyecto de enoturismo, que de alguna forma ya se venía desarrollando en el restaurante. Actualmente la antigua bodega se ha destinado a un lugar del “ocio del vino”, convertida en una bodega-museo que se puede visitar todos los días del año, también la emplean de botellero-dormitorio donde reposan unas 6.500 botellas de la carta del restaurante, pues las características ambientales en cuanto a temperatura, humedad, luz y ruidos, hace que el vino esté en unas condiciones inmejorables para su conservación.

En cuanto a la ubicación de la nueva bodega encontramos sus primeras referencias en el siglo XIX. Aproximadamente sobre 1890 una familia del lugar que se había ido a hacer fortuna a las Américas, vuelve con ella y compra toda la finca, lo que hoy se conoce como La Vid y Guma (aproximadamente 1.000 hectáreas), y construye La Casona de estilo colonial. En ella vive su familia y alrededor de la casa construye varias casas más pequeñas, para las familias que trabajaban en el campo, así como naves para el cereal, ganado y aperos de labranza, llegando a tener una explotación agrícola y ganadera importante en la zona.

En torno a 1934 ponen en venta la finca, al ver que la descendencia no seguía el negocio familiar. Es después de la guerra Civil Española, en 1942 cuando el gobierno le hace una venta expropiación para situar en la finca a los habitantes de un pueblo que va a quedar bajo las aguas de un pantano, Linares

del Arroyo. Así, es como en 1945 surge el nuevo pueblo de La Vid, reparten las propiedades entre todos los vecinos y La Casona como se le denominaba, pasa a ser las escuelas, el Ayuntamiento, la casa del médico, etc.

Con el paso del tiempo y la despoblación, se va yendo la gente joven del pueblo y apenas quedan niños, con lo cual no hay escuela. La Casona se queda muy grande para las pocas cosas que se utiliza y va cayendo en ruina. Con el paso de los años y el desuso, pasa más de veinte años abandonada, hasta que en el año 1998 la familia Zapatero Pinto compra la finca de La Casona con una extensión de unos 5.000 metros. Como ya hemos comentado con el propósito de construir aquí una nueva bodega, que le permitiera elaborar sus vino en condiciones más favorables a como lo venían realizando.

Desde que se comienza con la compra hasta que se adquiere definitivamente pasan dos años, debido a trámites burocráticos, en los que la empresa compra viñedo viejo de la zona y parcelas para la plantación de nuevos viñedos. Obteniendo a día de hoy 40 hectáreas en total, a ambos lados del Rio Duero.

A principios de 2002 comenzaron las obras de la nueva bodega en La Vid. Para la construcción y rehabilitación de la finca han empleado materiales nobles de la primera edificación, como la piedra de las ruinas, ladrillo viejo de derribo y madera, con el fin de que se identifique con el lugar y sus alrededores.

Las primeras obras en terminarse fueron las naves de elaboración y crianza, para las vendimias del 2002, primera cosecha que se elabora en la nueva bodega. En el año 2004 se hace la nave botellero-dormitorio y a continuación en 2005, las naves de embotellado y producto terminado.

En el verano de 2007 se concluye el edificio de las oficinas, la casa de arriba, el porche que abraza varias naves para abrigar la bodega, la sala de catas, la depuradora, y la terminación y puesta en marcha de la tienda con productos delicatessen. Es en este momento cuando se da por acabada la bodega, después de cinco fases de construcción.

La nueva bodega se encuentra en el municipio de La Vid, a 18 kilómetros de Aranda de Duero, en dirección a Soria. Se ubica junto al Rio Duero, con unas vistas privilegiadas al Monasterio de Santa María de la Vid, del siglo XI. Observamos que es un lugar idóneo, tanto para ubicar la bodega debido a la proximidad a los viñedos, como para acometer un proyecto de enoturismo por la belleza y tranquilidad de su entorno.

La nave de elaboración dispone de todo el material necesario para tratar la uva desde que llega de los viñedos hasta que es introducida en los depósitos de acero inoxidable, como es la despalilladora, el *viniclean*, las mesas de selección, la cinta transportadora, los depósitos, entre otros.

De la nave de elaboración se accede a la de crianza, donde reposa el vino en barricas de roble americano y roble francés sobre unos aparatos llamados durmientes, predominando la bordelesa de 225 litros sobre el resto de

tamaños. Esta es la única nave que conserva parte de la antigua edificación, predomina su arco de piedra originario en la entrada y sus paredes con una anchura de más de un metro, recubiertas con materiales especiales, lo que hace que tenga unas condiciones de temperatura óptimas. Aun así, está equipada de aire acondicionado para que la temperatura sea estable y de un equipo de humificación para controlar la humedad.

En la nave de embotellado se llenan, tapan, encapsulan y etiquetan las botellas, para después ser trasladadas a la nave botellero dormitorio, donde los caldos reposan en botellas colocadas en jaulones, haciendo la crianza durante el tiempo oportuno antes de salir al mercado. En esta guarda, el vino y la madera se conjuntan y armonizan dentro de la botella, para desarrollar el bouquet²⁴ del vino.

La depuradora está enterrada con el fin de no extorsionar el entorno, de tal forma, que las aguas que salen de la bodega antes de ir a la red del pueblo sean depuradas. Mencionar que han hecho una cámara de refrigeración, para bajar la temperatura de la uva vieja antes de entrar en la mesa de selección y para hacer las malolácticas en barrica de los grandes vinos de la bodega, como veremos más adelante.

La finca colonial también alberga su último proyecto, construido manteniendo la arquitectura tradicional y parte de los elementos más relevantes de la época, consolidando sus orígenes de Posada para los peregrinos en el Camino Real. Un complejo único para disfrutar del enoturismo; integrado por el Hotel Boutique, recién inaugurado en agosto de 2013, con 15 habitaciones temáticas, todas con una decoración que gira en torno al vino, la cafetería y el restaurante La Casona de la Vid, caracterizado por su barra en forma de barrica, así como por sus dos terrazas, exterior e interior, esta última edificada con una gran cúpula donde los clientes pueden deleitarse en un ambiente inigualable.

Todas las instalaciones están decoradas con diferentes piezas de vidrio haciendo referencia al vino y lo que le rodea, diseñadas por el propietario José Andrés Zapatero. Igualmente ha proyectado su siguiente plan, un spa y una ampliación del hotel.

3.1.2. Los viñedos

Todos los viñedos de la bodega se encuentran en los términos municipales de La Vid, Guma, San Juan del Monte y Peñaranda de Duero, donde comienza la Ribera del Duero burgalesa. Se encuentran a una altitud entre 828 y 840 metros, en suelo escaso de arcillas, arenas y gravas, con un clima singular por las acusadas variaciones térmicas a lo largo del año y una pluviometría moderada-baja.

²⁴ El bouquet es un término de origen francés, que se da al aroma terciario que desarrollan los vinos una vez están madurando en botella. Es el último nivel aromático, y no debe confundirse con el primario que es el aroma de la uva y el secundario que se produce en la fase de fermentación.

De las 40 hectáreas que la bodega tiene en propiedad, 30 son de viñedo joven, con una edad media de 13 años, principalmente para la elaboración de vinos jóvenes y las otras 10 de viñedo viejo, con una antigüedad que oscila de 40 a más de 100 años, para la elaboración de vinos crianza, reserva y de autor. La mayor extensión se cultiva de tempranillo o tinta del país, aunque también se destinan tres hectáreas a la variedad cabernet sauvignon y una hectárea para merlot. A esto hay que añadir, que la empresa tiene media hectárea cultivada al objeto de experimentar doce variedades diferentes.

Según nos informan en la bodega, una de sus principales filosofías es recuperar la tradición y respetar la viña. Por ello, todas las personas que realizan las labores tanto en la viña como en la bodega son personal cualificado; logran así diferenciarse por la calidad y personalidad de sus vinos, que pretenden la calificación de excelentes.

Las fincas se encuentran a una distancia máxima de 7 kilómetros a la bodega, lo que permite reducir el consumo energético, afirmándose en el compromiso que la empresa mantiene por mejorar el entorno. Emplean métodos y utilizan tratamientos permitidos en la agricultura ecológica, principalmente el azufre o sulfato de cobre, respetando en la medida de lo posible los ciclos naturales. El viñedo joven está guiado en espaldera²⁵, con un marco de plantación de 2.500 cepas/hectárea y el viejo con el sistema tradicional de vaso²⁶, con 4.000 cepas/hectárea. Los rendimientos que se obtienen son bajos, inferiores a los 3.000 kilos por hectárea de media, pero lo que se busca es conseguir vinos más expresivos.

La vid tiene una vida productiva muy larga, llegando a los cien años. El ciclo vegetativo se desarrolla anualmente y concluye con la vendimia. Tras la recogida del fruto la vid descansa hasta marzo, periodo que se aprovecha para realizar la poda. Entre marzo y abril antes de la “brotación” aparece el “lloro”, un líquido que fluye por los cortes de la poda. Adentrándonos en mayo llega la floración, época muy importante, pues determinará la calidad y cantidad de fruto. Posteriormente se realizará una nueva poda para mejorar el rendimiento de la planta. A finales de julio la uva cambia de color y se eliminan racimos que no están en buenas condiciones para aportar más calidad al resto. A partir de este momento la uva va madurando hasta octubre que se realiza la vendimia. Enólogos de la bodega nos explican que varias semanas antes de la recogida de la vid realizan catas para saber el momento adecuado de cosecha, y si para ello es preciso, paran y reanudan la vendimia con el propósito de recoger la uva en su punto óptimo de madurez.

²⁵ *El viñedo en espaldera consiste en guiar la vid con la ayuda de unos postes y alambres, que hace que soporten la planta y no cuelguen sarmientos por el suelo. Entre las muchas ventajas que tiene esta técnica, una de las más importantes es que la maquinaria puede circular por las calles de la viña, lo que permite mecanizar el trabajo.*

²⁶ *El viñedo en vaso es el sistema conocido tradicionalmente, la vid crece hacia arriba alargando sus brazos. Este sistema precisa más mano de obra para trabajarla y las labores de poda son más complejas.*

3.1.3. Proceso productivo

Una vez terminadas las labores en el campo, comienzan en el lagar. Personal de la empresa nos explica, que con la vendimia se recibe en la bodega la uva de viñedos viejos y nuevos, ambas han sido recogidas manualmente, pero la forma de recibirla en bodega es diferente en cada caso, de manera que nunca se mezcla.

Por una tolva pequeña se introducen las uvas de viñedos jóvenes, que se trasladan de la viña a la bodega en remolques de 2.200 kilos de peso máximo, con el fin y la filosofía de que la uva no se mostee²⁷. Aunque el viaje tarda poco tiempo, la idea es que pase el menor tiempo posible desde que se corta hasta que se introduce en la bodega. Una vez dentro de la tolva, por medio de unas palas, se deposita en la cinta transportadora y va a parar a la despalilladora, que separa el raspón de la uva, para subir mediante una bomba peristáltica²⁸ a los depósitos de acero inoxidable, donde lo primero que se hace es controlar la temperatura.

Por otro lado, la recogida de la uva de viñedos viejos se hace en cajas de 15 kilos. Una vez en la bodega y después de pasar por la cámara frigorífica como ya hemos visto, se introducen en una especie de cajón que la voltea a la mesa de selección, es decir, una cinta transportadora donde seis personas escogen solo racimos que estén en perfectas condiciones sanitarias. Seguidamente pasa a la despalilladora especial que desgrana, a continuación las uvas ya sueltas pasan al *viniclear*²⁹, de donde salen limpias y enteras para colocarse sobre una cinta transportadora que las sube a los depósitos de acero inoxidable. Una vez dentro se enfría la uva antes de fermentación para extraer más fruta.

Los depósitos de fermentación tienen una capacidad de 22.500 litros, también emplean unos más pequeños llamados “siempre llenos” de 10.000 litros para capacidades de bodega. Tienen una tapa con una goma que se hincha y cierra a nivel del vino para que no esté en contacto con el aire, pues es uno de los peores enemigos del vino.

Una vez dentro de los depósitos se enfría la pasta y el mosto, durante unos 4 días para la uva joven y 7 u 8 para la uva de viña vieja. A partir de este momento, se deja que vaya subiendo la temperatura para que arranque la fermentación alcohólica por sus propios medios, pero siempre controlando esa

²⁷ *Estropearse la uva por el contacto de unos racimos con otros.*

²⁸ *Esta bomba es como la cámara interior de una rueda, que en lugar de llevar palas que golpean la uva lleva rodillos de impulsión, lo que permite tratar a la uva con mucha más delicadeza a la hora de subirla a los depósitos.*

²⁹ *Es una máquina vibratoria que permite que al caer la uva siga en movimiento y no se quede pegada ni apelmazada, a continuación entran en un sistema de rodillos dentados que solo permiten pasar uvas que estén perfectamente limpias, sueltas, es decir, sin palitos, tallos, etc.*

fermentación y su temperatura con las camisas de refrigeración³⁰. A partir de ahí y con levaduras autóctonas de la propia uva se realiza la fermentación alcohólica, que es la transformación del azúcar que hay en el mosto en alcohol.

El tipo y los días de maceración dependen del tipo de vino que se quiere producir así, para los vinos jóvenes aproximadamente 7 días y para vinos que van a parar a barrica 15 ó 20 días pudiendo llegar hasta los 30, ya que depende del estado de la uva en cuanto a madurez alcohol, lo que varía mucho dependiendo de la añada. Al hacer la maceración en frío, se quiere conseguir que la extracción de color se fije mejor y que los vinos ganen en más intensidad de fruta fresca.

Durante la fermentación se hace lo que se denomina remontado durante dos o tres veces al día; consiste en sacar mosto por la parte de abajo con una manguera y echarlo por arriba en el sombrero³¹, hundiéndolo y rompiéndolo con el fin de extraer más color y aromas, esto se realiza hasta el descube, es decir, hasta que se saca primero el vino a otro depósito y los hollejos a la prensa. Esta situación tiene algo de particular en la bodega, normalmente los hollejos se sacan a través de una bomba, con lo cual se oxida y enturbia el vino, y se golpea mucho en general. Para que esto no suceda, han optado por monitorizar la prensa neumática³², es decir, después de hacer el sangrado o de extraer solo líquido, se sacan los hollejos a una tolva y mediante una cinta los suben a la prensa sin sufrir ningún tipo de perjuicio. Realizan tres prensados, pero la bodega solo utiliza para la elaboración de sus vinos el primer sangrado, los dos restantes los vende a otras bodegas y las pieles a la alcoholera para hacer orujo.

Tras el descube, el vino hace la segunda fermentación denominada fermentación maloláctica, en depósito de acero inoxidable o en barrica, dependiendo del tipo de vino. Es la transformación del ácido málico en ácido láctico, es decir, ácido más suave y untuoso, más agradable al paladar. Durante la transformación se hace el batonage, que consiste en mover tres veces en semana las lías que se depositan en el fondo de la bodega. Es un proceso costoso, ya que según van haciendo la maloláctica los enólogos de la bodega toman analíticas varias veces, para asegurarse que no quede nada de ácido málico y también las catan continuamente, ya que nos explican que si no se está muy pendiente se pueden producir picados acéticos.

³⁰ La temperatura no debe sobrepasar los 28º, cuando esto ocurre, de manera automática se dispara agua fría por las camisas de refrigeración que hace bajar la temperatura.

³¹ Denominación que se le da a las pieles o partículas sólidas que se acumulan en la parte superior del vino cuando está en fermentación. Este ocupa aproximadamente una cuarta parte del depósito.

³² Esta prensa consiste en introducir los hollejos en una especie de gran bolsa, que por medio de aire es presionada con el fin de sacar el resto de mosto que queda en los hollejos. La ventaja que tiene es que no presiona siempre en el mismo sitio, lo que hace que las pepitas no se rompan, pues si esto ocurre tienen un aceite amargo que saldría al vino y daría problemas y malos sabores.

Una vez acaba la fermentación maloláctica se trasvasa a otra barrica y se deja reposar en los durmientes. En este momento se comienza con el proceso conocido con el nombre de trasiegos. Se pasa el vino de unas barricas a otras con ayuda de una manguera pequeña, con el fin de que los sedimentos no estén mucho tiempo en contacto con el vino y que el caldo tome el oxígeno necesario.

Las barricas que se utilizan son de roble americano y roble francés, dependiendo del tipo de vino. Como mucho se emplean cuatro años, su uso será de primer año, segundo año, etc. según el tipo de vino. La diferencia entre el tipo de roble no estriba en que sea mejor uno que otro, sino que son diferentes en cuanto a los matices que aportan al vino. La crianza en roble americano es mucho más intensa, aromática (predominando las vainillas, cocos, torrefactos) y especialmente rápida, aportando en poco tiempo muchos matices al vino por lo que es ideal para crianzas cortas. Por el contrario, la crianza en roble francés es más neutra, respeta más la edad de la viña, la variedad de la uva, etc., hace una crianza más compleja, con aromas más sutiles (balsámicos, cafés, chocolates), toques menos potentes, pero suaves y elegantes, y mucho más lenta, lo que es favorable para sacarle rendimiento en crianzas largas.

El envejecimiento que realizan los vinos en barrica y en botella, así como el tiempo que pasan por roble americano o francés depende de la crianza que se le quiere dar a cada tipo de vino. De ello nos ocupamos en detalle en el próximo apartado, al hacer un repaso de los diferentes productos que elabora la bodega.

Una vez transcurrido el tiempo de crianza en barrica se realiza la mezcla o *coupage* en un depósito, para hacer el estabilizado del vino y que todo sea homogéneo. Una vez preparado se pasa a la embotelladora, donde entra la botella se llena de vino y se nivela, después en la parte que queda de aire entre el vino y el tapón se succiona el oxígeno y se introduce nitrógeno, que es un gas inerte que evita cualquier oxidación, y por último el corcho. A continuación se realiza la parte de encapsulado, etiquetado y colocación en cajas. El vino joven es el único que realiza todos los pasos seguidos para seguidamente salir al mercado, pero el resto una vez colocado el corcho se introduce en unos jaulones y se pasan a la nave botellero-dormitorio donde finalizan la crianza en botella. Una vez terminada se encapsula y etiqueta.

Hasta aquí venimos hablando del proceso de elaboración para vinos tintos. Por lo que habría que añadir la elaboración particular del vino rosado, con la misma uva tempranillo que se hace el tinto joven. La introducen en dos depósitos grandes y el mosto que se desprende prácticamente por su propio peso (llamado mosto flor, lágrima o yema), se hace un sangrado y se introduce en un depósito pequeño. Una vez en el depósito se baja de temperatura y se hace la fermentación alcohólica a unos 12 ó 14 grados, con el fin de extraer mucha fruta, frescura y aromas al vino, que es lo que entienden que tienen que tener estos vinos.

Por último, nos explican el proceso que llevan a cabo para que los vinos se califiquen con la Denominación de Origen Ribera del Duero. En primer lugar durante la vendimia el veedor³³ se encarga de verificar toda la entrada de uva en la bodega. Cuando está toda la añada ya preparada, se manda venir a un veedor para que se lleve unas muestras de los diferentes depósitos, que primeramente son catadas por comité experto de cata, el cual dirá si el vino cumple con todos los cánones que identifica a un vino con Denominación de Origen Ribera del Duero. Si pasa esta prueba, se manda una botella a la Estación Enológica de Castilla y León para que se le haga una analítica completa, que verifique que estos vinos cumplen con toda la normativa, y así es como obtienen un vino DO Ribera del Duero joven. Si se quiere sacar un vino de roble, crianza, reserva o de autor, tienen que hacer el mismo proceso con cada tipo de vino, es decir, después de llevar unos libros en los que se dice que el vino ha estado en barrica y en botella el tiempo estipulado por el Consejo Regulador, se llama a éste para que haga la cata y la analítica, y si es apto, te dan las contraetiquetas que identifican al vino. Aquí cabría añadir, que los vinos de Autor o Alta Expresión, Vendimia Seleccionada y Gestación 9 meses, no están ceñidos a ninguna tipología de vino, sino que salen con la contraetiqueta de joven a pesar de haber pasado la segunda cata como tinto de roble normal, siendo en muchas ocasiones el vino más caro de la bodega, ya que su elaboración y el tiempo que se le da al vino en barrica y en botella, es la apreciación del enólogo o autor del vino.

3.1.4. Cartera de productos

La cartera de productos que comercializa Bodegas El Lagar de Isilla está compuesta por una amplia gama de vinos y por varios servicios de enoturismo.

La bodega inició su andadura con la elaboración de crianza, reserva, roble y joven, y años después fue aumentando su cartera de productos, hasta completarla en la actualidad con diez caldos diferentes. El último creado para conmemorar la inauguración del Hotel Enológico es la Colección Especial Reserva de Familia, producto que solo se elabora en cosechas excelentes.

La tabla 3.1 muestra la variedad de vinos elaborados en la bodega, haciendo un repaso del más sencillo al más complejo, especificando para cada uno de ellos sus características más relevantes y destacando también la producción obtenida para la añada correspondiente. En el resto de añadas la producción es similar, con una ligera tendencia a ir incrementándose progresivamente cada temporada.

³³ *Persona del Consejo Regulador encargada de controlar la vendimia, supervisa si la uva procede de viñedos registrado y si los kilos se corresponden con la superficie inscrita.*

Tabla 3.1: Vinos elaborados por Bodegas El Lagar de Isilla

Nombre del Vino y añada	Datos básicos e Información técnica ³⁴	Características
El Lagar de Isilla Verdejo ³⁵ 2013	Producción	24.000 botellas de 750 ml.
	Notas de Cata	Color amarillo pajizo con reflejos verdoso. Presenta toques de fruta madura.
	Gastronomía	Recomendado para mariscos, arroces y todo tipo de pescados.
	Variedad	100% Verdejo. (Vino blanco, DO Rueda).
	Fermentación alcohólica	Duración: 12 días. Temperatura: 14° C.
	Fermentación maloláctica	En depósito de acero inoxidable.
El Lagar de Isilla Rosado 2013	Producción	13.000 botellas de 750 ml.
	Notas de Cata	Color rojo frambuesa. Aroma a fresas silvestres con tonos florales.
	Gastronomía	Con todo tipo de arroces, pescados y carnes a la parrilla.
	Variedad	100% Tempranillo.
	Fermentación alcohólica	Duración: 7 días. Temperatura: 20° C.
El Lagar de Isilla Joven 2013	Producción	60.000 botellas de 750 ml.
	Notas de Cata	De capa media alta, limpio y brillante. Rojo cereza con tonos violáceos. Intensidad alta a frutos rojos maduros.
	Gastronomía	Acompañado con carnes blancas y rojas, a la parrilla y para tapear.
	Variedad	100% Tempranillo.
	Fermentación alcohólica	Duración: 7 días. Temperatura: 25° C.
	Fermentación maloláctica	En depósito de acero inoxidable.
El Lagar de Isilla Roble 2012	Producción	1.500 botellas de 1500 ml. 75.000 botellas de 750 ml. 10.000 botellas de 375 ml.
	Notas de Cata	Capa alta, intenso y vivo. Rojo cereza picota con tonos cardenalicios. Aroma intenso destacando fruta roja y negra madura con matices especiados y balsámicos.
	Gastronomía	Acompaña muy bien carnes rojas a la parrilla y asados.
	Variedad	95% Tempranillo y 5% Cabernet.
	Fermentación alcohólica	Duración: 7 días Temperatura: 25° C.
	Fermentación maloláctica	En depósitos de acero inoxidable.
	Permanencia en bodega	5 meses, el 80% en roble americano y el 20% en roble francés.

³⁴ El tiempo de guarda en botella no se especifica, porque se respeta el que exige la Denominación de Origen, incrementándose en algunas ocasiones en función de la demanda del mercado.

³⁵ El Lagar de Isilla Verdejo, es un vino blanco comprado en Rueda uva vez elaborado y etiquetado para que obtenga la Denominación de Origen Rueda. Posteriormente se pone la marca de la bodega.

Continúa...

Nombre del Vino y añada	Datos básicos e Información técnica ³⁶	Características
El Lagar de Isilla Crianza 2010	Producción	48.000 botellas de 750 ml. 1.500 botellas de 1500 ml.
	Notas de Cata	Capa alta, limpio y brillante. Rojo cereza intenso, con destellos violáceos. En boca recuerda la mermelada de frutos negros.
	Gastronomía	Ideal para asados, carne roja y caza.
	Variedad	94% Tempranillo, 3% Cabernet y 3% Merlot.
	Fermentación alcohólica	Duración: 7 días. Temperatura: 28° C.
	Fermentación maloláctica	En depósito de acero inoxidable.
	Permanencia en bodega	14 meses, 50% en roble americano y 50% en roble francés.
El Lagar de Isilla Reserva 2009	Producción	5.000 botellas de 750 ml.
	Notas de Cata	Rojo cereza picota con suaves matices anaranjados en ribete, de capa alta, limpio y brillante. Vino amplio de sabores y con una estructura adecuada, en el que predomina fruta madura y frutos rojos que se funden con el roble francés.
	Variedad	100% Tempranillo
	Fermentación alcohólica	Duración: 7 días. Temperatura: 28ª C.
	Fermentación maloláctica	Barricas nuevas de roble americano.
	Permanencia en bodega	18 meses en barricas nuevas, 80% en roble francés y 20% en roble americano.
El Lagar de Isilla Gestión 9 meses 2011	Producción	4.226 botellas de 750 ml.
	Notas de Cata	Capa muy alta. Rojo cereza intenso. Vino con carácter y personalidad propia.
	Variedad	100% Tempranillo.
	Fermentación alcohólica	Duración: 5 días. Temperatura: 28ª C.
	Fermentación maloláctica	Barricas de roble americano.
	Permanencia en bodega	9 meses en bodega nueva de roble francés.
El Lagar de Isilla Vendimia Seleccionada 2009	Producción	4.185 botellas de 750 ml.
	Notas de Cata	Color rojo cereza picota intenso, con capa muy alta y glicérico. Muy intenso en nariz, y cálido y aterciopelado en la entrada en boca. Vino muy definido, con carácter propio.
	Variedad	100% Tempranillo.
	Fermentación alcohólica	Duración: 7 días. Temperatura. 28° C.
	Fermentación maloláctica	Barricas nuevas de roble francés.
	Permanencia en bodega	18 meses en bodega nueva de roble francés.

³⁶ El tiempo de guarda en botella no se especifica, porque se respeta el que exige la Denominación de Origen, incrementándose en algunas ocasiones en función de la demanda del mercado.

Continúa...

Nombre del Vino y añada	Datos básicos e Información técnica ³⁷	Características
La Casona de la Vid ³⁸	Notas de Cata	Vino con un abundante aroma frutal, varietal y balsámico. En boca es un vino amplio, pero agradable sin ser dulzón.
	Gastronomía	Recomendado para acompañar foie-gras con reducción de vino tinto, postres y como licor de sobremesa.
	Variedad	100% Syrah – Shiraz. (Vino dulce).
	Fermentación alcohólica	Duración: 7 días. Temperatura: 20° C.
	Información técnica	Se realiza una vendimia tardía, cerca de la pasificación. Durante la elaboración se para la fermentación alcohólica para que queden restos de azúcar y finalmente se le da una leve crianza en roble francés durante 8 semanas.
El Lagar de Isilla Colección Especial Reserva de Familia 2009 ³⁹	Producción	728 botellas.
	Notas de cata	Elegante, con fruta muy madura, potente, carnoso muy persistente y complejo.
	Variedad	85% Tempranillo, 8% Cabernet Sauvignon y 7% Merlot.
	Viñedos	Viñedo de 90 años, 6 racimos por cepa.
	Fermentación alcohólica	Duración: 5 días. Temperatura: 24° C.
	Fermentación maloláctica	Barrica nueva de roble francés.
	Crianza	Completa hasta los 24 meses en barrica nueva de roble francés.

Fuente: Elaboración propia.

El enoturismo que desarrolla la empresa, permite potenciar la riqueza vitivinícola de la zona, a través del ocio gastronómico que ofrece en sus propios restaurantes, un entorno natural idóneo donde poder disfrutar de la cultura y el arte, visitando lugares como el Monasterio de Santa María de la Vid, el Puente Renacentista sobre el Río Duero, Peñaranda de Duero, etc. Complementado además por una amplia gama de servicios y actividades acorde a las preferencias y gustos de cada consumidor, como detallamos a continuación:

- Visitas y Degustaciones:

Esta actividad da a conocer las instalaciones y productos de la bodega. Se puede visitar todos los días del año, guiado por personal cualificado que explica su proceso de elaboración. Concluida la visita el cliente puede catar sus vinos maridados con productos de la zona.

³⁷ El tiempo de guarda en botella no se especifica, porque se respeta el que exige la Denominación de Origen, incrementándose en algunas ocasiones en función de la demanda del mercado.

³⁸ El tinto dulce La Casona de la Vid es un vino con Indicación Geográfica Protegida. Se compra en Murcia y lo elaboran exclusivamente para la bodega.

³⁹ Es un vino de autor que se elabora solo en añadas excelentes. Además ha salido al mercado con la categoría de reserva por haber pasado los controles requeridos por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen para esta calificación.

- Cursos de cata:

Es una actividad para aprender a conocer los aromas, sabores y colores con una cata de cinco vinos. Además, incluye visita guiada a la bodega.

- Paquetes turísticos:

La bodega ofrece un conjunto de acciones a lo largo de todo el año, con una amplia variedad de servicios. En estos packs puede encontrar una escapada romántica en el Hotel Boutique El Lagar de Isilla, una experiencia de vinos y tapas, una evasión de bienestar, una escapada de velocidad en el circuito de Kotarr, entre otras.

3.1.5. Premios y calificaciones

La bodega, a lo largo de su andadura, ha sido galardonada en diversas ocasiones. Se le han otorgado reconocimientos de elevado prestigio dentro del mundo del vino, tanto a nivel nacional como internacional. También en este año 2014 se ha alzado con el “Premio al Mérito Enoturístico” que otorgan las Rutas de Vino de España, reconociéndole a la familia el espíritu emprendedor y de trabajo, por crear una de las ofertas enoturísticas más completas de la región.

La tabla 3.2 muestra, a modo de ejemplo, un breve resumen de los eventos donde la empresa ha sido premiada en los últimos cinco años (merece la pena decir que en años anteriores fue reconocida de forma similar). Conviene precisar que sólo hemos reflejado los galardones más importantes, y las medallas de oro obtenidas en guías, ello al objeto de no dilatarnos demasiado. No obstante hemos de comentar que a lo largo de su andadura ha ido cosechando año tras año elevadas puntuaciones para sus vinos, así como diversas medallas de Plata y Bronce, en guías destacadas como pueden ser Peñín, Repsol o Catavinum, entre otras.

Tabla 3.2: Reconocimientos a la Bodega El Lagar de Isilla

AÑO	EVENTO	PREMIO	VINO
2013	Concurso Mundial de Bruselas	Medalla de Plata	Vendimia Seleccionada 2009
2012	1º Concurso de Mejores Vinos Españoles para EEUU	Medalla de Plata	Crianza 2009
	Concurso Mundial de Bruselas	Medalla de Plata	Crianza 2009
	15ª muestra “e boca” de Asociación de Sumilleres de Ávila	Mejor Vino Blanco	Verdejo 2011
	Concurso “Vinalies Internacionales 2012”	Medalla de Plata	Vendimia Seleccionada 2009
2011	Revista Decanter, “Panel Tasting”	4 estrellas. Alta recomendación	Reserva 2007
	XV Premios Enero	1º Premio Categoría Tintos Roble	9 meses Gestación

Continúa...

AÑO	EVENTO	PREMIO	VINO
2010	Madrid Fusión	Seleccionado en cata a ciegas para representar la DORD	Reserva 2006
	Concurso Mundial de Bruselas	Medalla de Plata	Reserva 2006
	1º Concurso de Mejores Vinos Españoles para Asia	Medalla de Plata	Reserva 2006
	Guía de Oro de Vinos de España	Medalla de Oro	Vendimia Seleccionada 2006
2009	Guía de Oro de Vinos de España	Medalla de Oro	Reserva 2004
	Guía Catavinum de Vinos de España	Medalla de Oro	Reserva 2004

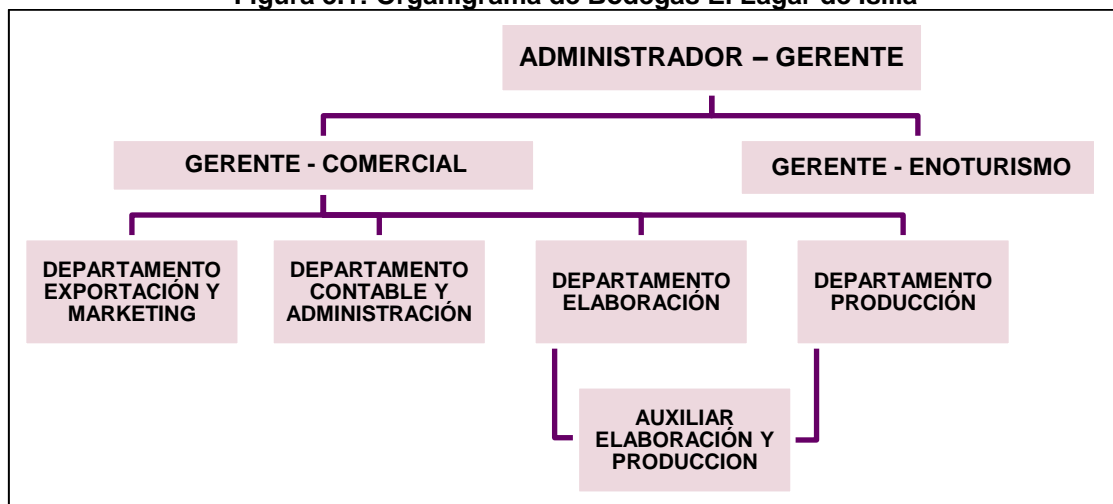
Fuente: Elaboración propia

3.1.6. Organigrama de la empresa

Al ser una empresa familiar, de pequeño tamaño, está integrada por un reducido equipo humano. Como gerente actúa el propietario de la bodega y junto a él un grupo de personas en diferentes departamentos, para los que prima el trato con el cliente y la colaboración entre ellos.

La figura 3.1 muestra el organigrama de la empresa al que habría que añadir las personas que realizan labores en las viñas, así como aquellas que día a día llevan a cabo las tareas de hotel y restaurantes.

Figura 3.1: Organigrama de Bodegas El Lagar de Isilla



Fuente: Elaboración propia.

3.2. Análisis del sector vitivinícola

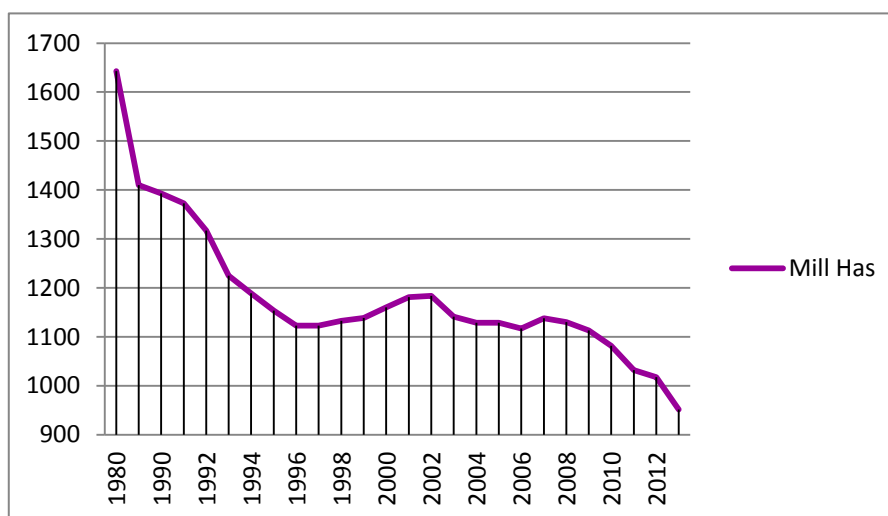
Antes de decidirse por una estrategia, toda empresa debe conocer el mercado, esto le proporcionará información para decidir a qué *target* dirigirse, además de estar preparada para responder proactivamente ante posibles cambios en el entorno.

3.2.1. Análisis de la oferta vitivinícola española

A continuación vamos a hacer un análisis del mercado vitivinícola español; para ello hemos investigado cómo ha evolucionado España en superficie cultivada, en producción de vino, en exportaciones y en qué situación se encuentra frente al mercado internacional.

España es el país con mayor extensión de viñedos del mundo. En 2013 se cultivaron 951.693 hectáreas, representando el 30% de la superficie de la Unión Europea y el 13,4% del mundo (“Encuesta sobre Superficies y Rendimientos de Cultivos ESYRCE” del MAGRAMA). A pesar de ser líder en extensión, en los últimos años la superficie se ha reducido progresivamente tanto en España como en el resto del mundo (gráfico 3.1), como consecuencia de la crisis que viene sufriendo el sector desde el año 2007, así como por de la reestructuración del viñedo y de las políticas de arranque que se han llevado a cabo a nivel europeo. Este descenso, que se ha producido intensivamente en la Unión Europea, se ha visto compensado por la plantación en el resto del mundo, luego el retroceso ha sido menor a nivel mundial que en el continente europeo.

Gráfico 3.1: Superficie vinificación en España

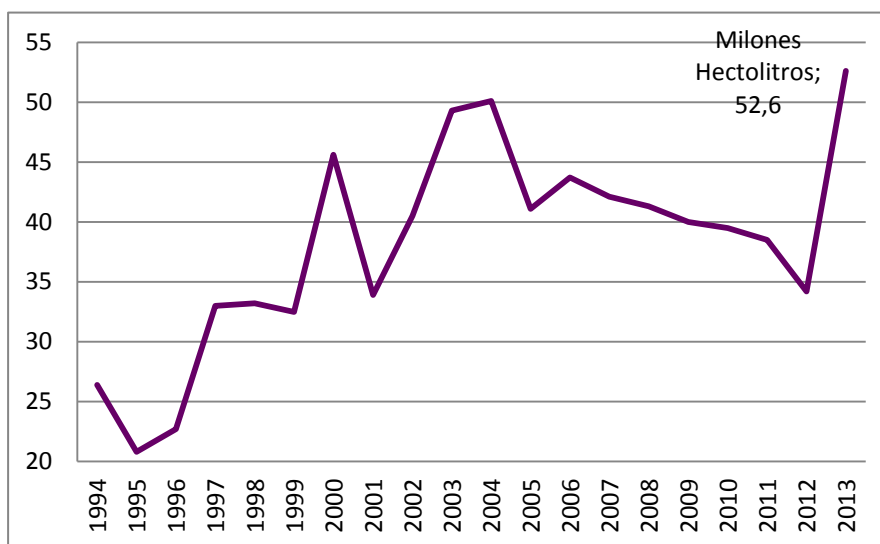


Fuente: Observatorio español del Mercado del vino.

Como ya vimos en el capítulo anterior, se cultiva viñedo en las 17 comunidades autónomas, tanto la península como sus islas son un lugar privilegiado para su producción, elaborando un amplio abanico de vinos debido a su diversidad geográfica, produciendo vinos de calidad en 90 zonas (67 DO, 2 DOCa, 7 IGP y 14 Vinos de Pago). Castilla-La Mancha se sitúa a la cabeza como región con mayor extensión de viñedo mundo (463.639 hectáreas) y ocupando casi la mitad de la superficie de España (48,7%). A esta le siguen pero en menor medida, Extremadura (8,8%), Valencia y Castilla y León. Los últimos datos recogidos por el ICEX España Exportación e Inversiones (ICEX), detallan una mayor caída en superficie en Andalucía, Murcia y Madrid, y con mayor crecimiento Canarias y La Rioja.

En cuanto a producción España se encuentra en su mejor momento. Por primera vez en 2013 se ha invertido la situación, posicionándose España por delante de Italia y Francia, hasta ahora nunca había conseguido este record, a pesar de contar con la mayor extensión de viñedo del mundo. Tras siete temporadas de estabilidad, en 2013 se han producido 52,6 millones de hectolitros, un incremento del 53,7%, respecto de los 34,2 millones de hectolitros de 2012 (campaña que destacó por una escasa producción), según datos del Fondo Español de Garantía Agraria (FEOGA) (gráfico 3.2). Esta situación se ha visto beneficiada por la inversión que se ha realizado en infraestructuras y por las condiciones climatológicas que se han dado en esta campaña. Le sigue Italia con 47,5 millones de hectolitros (incremento del 15% respecto al año anterior) y Francia 42,3 millones de hectolitros (aumento del 2,4%).

Gráfico 3.2: Producción española de vino



Fuente: Observatorio español del Mercado del vino.

En cuanto a la distribución geográfica por comunidades autónomas, Castilla-La Mancha sigue destacando con una producción del 32,7 millones de hectolitros (62,2% sobre el total de España), lo que representa casi el total de la campaña anterior. A una gran distancia le sigue Extremadura con 4,2 millones de hectolitros, Cataluña con 3,7 millones de hectolitros y Valencia aproximándose a los 3 millones de hectolitros. Otras comunidades que han destacado por su aumento han sido Andalucía, Castilla y León y Murcia, y por su descenso Cantabria y La Rioja.

Hasta aquí vemos que España es un gran productor de vino, pero menor consumidor, lo que nos hace ver que su principal objetivo son las exportaciones. A continuación el gráfico 3.3 refleja la evolución estructural del sector.

Gráfico 3.3: Consumo interior y exportación de vino español

Fuente: Observatorio español del Mercado del vino.

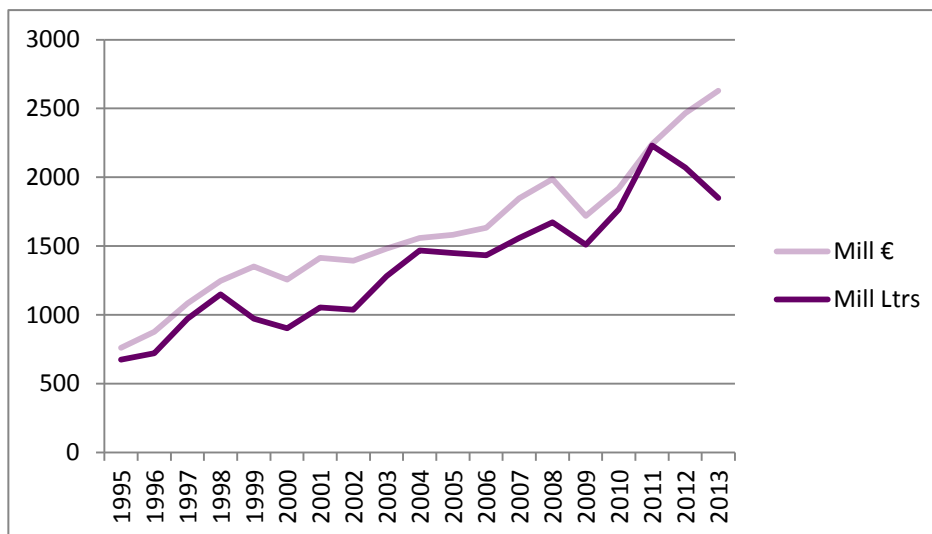
Desde al año 2000 los intercambios en el sector vitivinícola han adquirido una gran importancia, de los 72,2 millones de hectolitros de media anual que se exportaban en el quinquenio 2001-2005, se ha aumentado a 98,5 millones de hectolitros en 2013, según datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). Aquí cabría destacar, que en las últimas campañas se viene observando un desarrollo favorable por los países del llamado Nuevo Mundo y una regresión de los países tradicionales, aunque estos últimos siguen liderando las exportaciones a nivel internacional. Los cinco primeros países exportadores en volumen de la Unión Europea (Italia, Francia, España, Alemania y Portugal) acaparan una cuota de mercado en 2013 de 60,5%, habiendo obtenido una cifra media anual de 65,2% entre 2001-2005 y 78,8% de 1986-1990. Por el contrario, los seis nuevos países exportadores (Argentina, Chile, Sudáfrica, Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda) tienen la siguiente progresión: 31% de cuota de mercado en 2013, un 23,4% de 2001-2005 y un 3% de 1986-1990. De acuerdo al informe Rabobank (2014), el resultado de este incremento en los países del Nuevo Mundo es debido a la exportaciones de vino a granel y al *bag in box*⁴⁰, hecho que se ha visto beneficiado por el encarecimiento del vino a granel en los países europeos.

Los principales países exportadores en cifras de volumen en 2013 son Italia (20,4 millones de hl), España (17,7 millones de hl) y Francia (14,6 millones de hl). Y en valor, Francia a la cabeza con 7.858 millones de euros, le sigue Italia con 5.038,6 millones de euros y España con 2.498 millones de euros. Francia despunta con un precio muy elevado frente a sus competidores,

⁴⁰ El *bag in box* consiste en una forma de envasado, originaria de Estados Unidos. Se introduce el vino en una bolsa y se le coloca un dosificador, la cual a su vez se mete en una caja. Es un sistema que permite vender el vino a un precio más barato, mantener la calidad del producto, y fabricarlo en diferentes capacidades.

en la última campaña ha fijado su precio medio en 5,40 €/litro, Italia en 2,46 €/litro y España en 1,41 €/litro. La suma de los tres países ha supuesto un aumento a nivel mundial en 2013, del 53,4% en volumen y 59,7% en valor. Italia y España están viviendo una situación parecida, un descenso en volumen y un aumento en valor derivado del aumento de precio en los vinos económicos, principalmente los vinos a granel, sin indicación ni variedad (gráfico 3.4). Francia continúa con una facturación estable a pesar de reducir su volumen, enfocando sus ventas en vinos con mayor valor añadido

Gráfico 3.4: Exportación española de vino en millones de euros y litros



Fuente: Observatorio español del Mercado del vino.

De este modo, según datos de AEAT (Aduanas) España cierra el ejercicio situándose en el ranking de exportaciones en segundo lugar en volumen con 18,5 millones de hectolitros (con un descenso, frente a los 20,7 millones de hectolitros de 2012) y en el tercer lugar en valor con 2.628 millones de euros (con un aumento de 6,5 % sobre el año anterior), obteniendo de nuevo un record y una cifra alentadora desde 2009, cuando se inició la internacionalización del vino español. España se caracterizó en 2013 por exportar menos pero a mejor precio (un 19,5% más caro), el resultado fue una menor venta de vinos a granel a un mayor precio, de lo que se obtuvo un aumento en los ingresos del 16,7% y la mejor evolución para los vinos envasados con DOP, con un incremento tanto en ventas como en valor, con un precio medio de 3,13 €/litro. Los pronósticos para 2014 según informe de Ciatti y el Observatorio español del Mercado del vino apuntan a una recuperación en volumen como consecuencia de la buena campaña del año anterior, con un aumento de ventas del vino a granel al estabilizarse su precio, y también se observa un descenso en valor en estos primeros meses de año, manteniéndose en positivo la cifra interanual.

Estos resultados que ha obtenido España en la campaña 2013 en parte son debidos, a las inyecciones que se vienen realizando en el sector en los últimos años desde la Unión Europea. A través del "Programa de apoyo 2009-2013", para la reestructuración y reconversión de viñedo, para promocionar los

vinos en mercados exteriores y suprimir subproductos, con lo que se impulsa la protección del medioambiente. Y el actual “Programa de apoyo 2014-2018” al que se han añadido inversiones para desarrollar las condiciones de producción.

El principal objetivo de estas ayudas, especialmente del arranque de viñedo, era eliminar los excedentes, pero como ya hemos visto no se ha conseguido. Las inversiones han hecho salir del sector a bodegas menos competitivas, pero las que se han mantenido han mejorado su eficiencia. Algunas regiones y especialmente Castilla-La Mancha ha incrementado la producción de variedades tradicionales, labor inadecuada para eliminar el sobrante. El informe Rabobank “La Mancha in the middle” (2014) nos explica que para solucionar el problema, España además de potenciar su marca hacia mercados exteriores tiene que aumentar la producción de variedades internacionales, muy demandadas y mejor pagadas por los consumidores, y especializarse en un varietal español para los clientes internacionales, dar oportunidades a los jóvenes agricultores, así como facilitar la plantación a las grandes compañías.

Cabe añadir, la desconfianza que generan las oscilaciones en precios como consecuencia de las variaciones en producción de los últimos años, las cuales dependen de la climatología y las inversiones. El primer factor no podemos controlarlo y gran parte de las inversiones ya se han desarrollado, así últimamente se empieza a hablar de la vendimia en verde⁴¹ como medida para paliarlo y poder controlar la rentabilidad (Rafael del Rey, 2014).

Para poder ser competitivos además de especializarnos en lo que demanda el mercado y ser eficientes en su elaboración, tenemos que aprender a vender bien nuestros vinos. Las bodegas españolas deben aumentar las labores de comercialización, principalmente en los mercados internacionales, con el afán de vender no solo mas litros sino a un mejor precio, pues estamos muy distantes del precio de nuestros competidores. (Rafael del Rey, 2014).

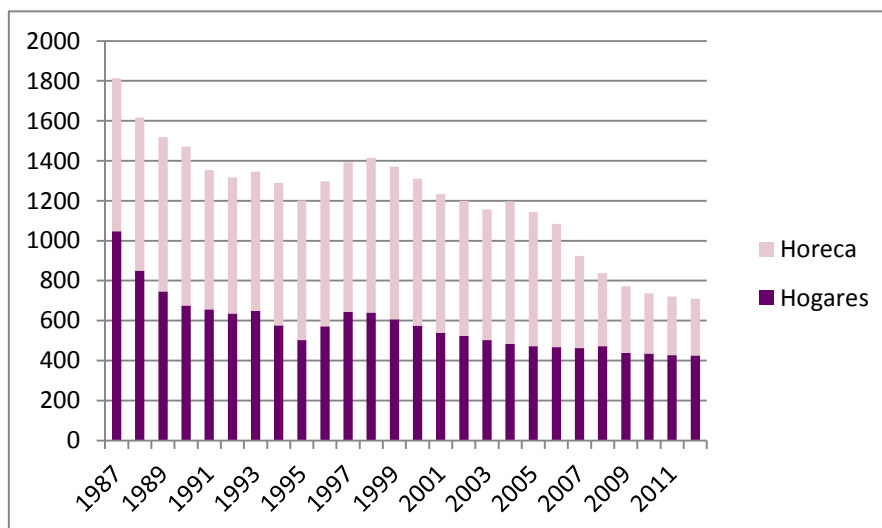
Nos movemos en un mercado muy competitivo, en que cada día aparecen nuevas marcas, máxime con la introducción de nuevos países en el sector. En España encontramos más de 4.000 bodegas de pequeño tamaño, la mayoría empresas familiares y cooperativas, las cuales tienen que convivir con las más grandes (Freixenet, J. García Carrión, Codorníu, Arco Wine Invest Group.; Grupo Domecq Bodegas; Grupo Miguel Torres, S.A.; Félix Solís Avantis y Grupo Faustino). Muchas de estas empresas en los últimos años han realizado una gran inversión en instalaciones, equipamiento, técnicas de envejecimiento del vino, así como en la compra de viñedos con el fin de garantizar la calidad de sus vinos. También cabe destacar la edificación de bodegas realizadas por arquitectos afamados, como por ejemplo las Bodegas Ysios, diseñada por Santiago Calatrava, y la de Marqués de Riscal encargada a Rank O. Gehry, entre otras.

⁴¹ *Consiste en controlar el vigor de la planta mediante el aclareo de racimos en crecimiento, es decir, quitar racimos a las cepas que tienen mucha carga, con el fin de evitar excesos de producción, mejorar la maduración y por tanto redonde en una mejor calidad de la uva y vino final.*

3.2.2. Análisis de la demanda vinícola española

Desde la década de los ochenta se viene observado un descenso de consumo de vino en España por diferentes causas, hemos pasado de consumir 18 millones de hectolitros a finales de esta década, a 9,3 millones de hectolitros en 2012. Esta continua caída se asocia a dos etapas distintas, la más larga hasta 2006-2007, se produce por un cambio en los hábitos de los consumidores y de la población en general, con una tendencia a salir más y comer menos en casa. Por tanto, esta etapa afectó principalmente al canal de alimentación, centrándose en los vinos sin Denominación de Origen. La segunda etapa inicia en 2006, con la entrada del carnet de conducir por puntos, la normativa antitabaco, el aumento de precios en hostelería y especialmente acentuada por la crisis económica (Del Rey, 2011; Martín, 2013). Al contrario que la primera etapa, la segunda está perjudicando al canal Horeca, ahora la tendencia es quedarnos más en casa y salir menos (Gráfico 3.5). Para paliar esta situación los restaurantes han buscado alternativas, como por ejemplo el formato de 50 cl, cobrar el servicio de descorche (para un vino que aporta el consumidor), entregar bolsas a los clientes para llevarse el vino que les sobre, entre otras (Küster, 2012). En los años 2010, 2011 y 2012 se produjo una cierta estabilidad en el consumo de vino en hogares (Martín, 2013), pero los últimos datos de 2013 obtenidos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), muestran un descenso en volumen y un aumento en valor, de lo que se deduce que actualmente en España consumimos menos vino, pero más caro, siendo los vinos con DOP los más demandados y en declive los vinos tranquilos sin DOP y los cavas.

Gráfico 3.5: Consumo de vino en España, en canales Horeca y alimentación



Fuente: Observatorio español del Mercado del vino.

Por otra parte, el consumo de vino está determinado por las características de los hogares, condicionado por factores como el número de miembros del hogar, si está integrado por niños, clase social, condición económica, lugar de residencia y tipo de hogares. Los últimos estudios muestran que el perfil de consumo de vino se vincula a usuarios de clase

media y alta, hogares sin niños, conformados por una o dos personas, con edad de 50 años en adelante, y viven en grandes ciudades (Martín, 2013). Las comunidades autónomas que destacan por mayor consumo per cápita son Cataluña, País Vasco y Baleares, en el lado opuesto con menor consumo encontramos Castilla La Mancha y La Rioja.

A nivel mundial se observa un declive en consumo de los países tradicionalmente productores y un alza en aquellos donde su producción es inferior al consumo, los cuales se ven obligados a importar. Claro ejemplo son Italia y España, desde el año 2000 han liderado la caída en consumo, perdiendo 16,9 y 15 litros por persona y año respectivamente. Así vemos, que si comparamos los datos (Observatorio español del Mercado del vino) de consumo de España con el resto del mundo su situación es muy desfavorable, ocupa el noveno lugar a la cola de Francia, EEUU, Italia, Alemania, China, Reino Unido, Rusia y Argentina. Su consumo es muy escaso, esta es su peor cara si lo comparamos con su posición en producción y superficie.

3.2.3. Análisis de la competencia directa

Centrándonos en nuestro caso de estudio nos encontramos con una bodega familiar, de reducido tamaño. Luego, como acabamos de ver El Lagar de Isilla tiene que competir con un número elevado de bodegas vecinas de la Ribera del Duero de su mismo tamaño, de tipo familiar o cooperativas. Por otro lado, entre sus principales rivales y con mayor volumen, podemos señalar las bodegas Pesquera y Carraovejas. Éstas abarcan una importante cuota de mercado en vinos de alta gama, dificultando el logro de un hueco de mercado en esa categoría a bodegas inferiores.

También compete a nivel nacional con las grandes compañías del sector, es decir, aquellas que facturan más de 100 millones de euros, las cuales tienen centros de producción repartidos por diferentes regiones al objeto de diversificar su oferta. La concentración de estas grandes empresas es elevada, aproximadamente las cinco primeras acaparan una cuota de mercado del 28%. En los últimos años, se observa una tendencia a firmar acuerdos con empresas de otros países para ampliar sus ventas a nivel mundial y realizan convenios entre distribuidores para hacer frente al proceso de internacionalización que se viene desarrollando.

Por otro lado, no podemos olvidarnos de la fuerte competencia que ha surgido recientemente a nivel internacional, con la entrada en el sector de bodegas de países emergentes, las cuales han aumentado sus exportaciones de forma considerable y sus caldos están adquiriendo una gran aceptación.

En el caso concreto de El Lagar de Isilla actúa tanto a nivel nacional como internacional. Destina el 80% de su producción a España y el 20% a otros países principalmente europeos.

En cuanto a los productos sustitutivos, podemos hacer distinción entre ellos, por una parte la competencia directa de los propios vinos y por otro lado, otro tipo de bebidas. Por tanto, entre los vinos, ya sean blancos, rosados o tintos existe rivalidad dentro de una misma Denominación de Origen, pero por

lo general las principales competencias se dan entre diferentes denominaciones. Así, El Lagar de Isilla señala como principales desafíos la DO Ca Rioja y últimamente ha observado un despunte en DO Somontano.

El vino también puede ser sustituido por otras bebidas, como la cerveza, el agua y los refrescos. La bodega tiene que tener en consideración que cualquier alternativa de bebida, está compitiendo por cubrir las mismas necesidades del cliente. Aquí cabría discutir si estos productos son realmente sustitutivos, máxime cuando hablamos de vinos de alta gama, pero aun así la bodega tiene que seguir sus pasos y no debe olvidarse de ellos, pues muchos de estos destinan grandes inversiones a comunicación y en algún momento determinado le pueden perjudicar.

3.2.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta muy útil que emplean las empresas, para ver en qué situación se encuentra la organización frente a la competencia, y así elegir la estrategia de marketing más adecuada (Munuera y Rodríguez, 2007; Sánchez, 2010).

El estudio del entorno externo nos permitirá determinar las oportunidades y amenazas, y por otra parte, con el análisis interno conoceremos las fortalezas y debilidades de la empresa estudiada.

El objetivo es que la empresa pueda conocerse bien, encontrando las ventajas competitivas que la hacen más fuerte y aquellos puntos débiles donde la organización es más frágil, pudiendo condicionar su éxito de mercado.

En la figura 3.3 se muestra el análisis DAFO de Bodegas el Lagar de Isilla.

Tabla 3.3: Análisis DAFO de Bodegas El Lagar de Isilla

DAFO	
	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	Altos costes en producción. Dificultades comerciales para introducirse en nuevos mercados internacionales.
	FORTALEZAS Cuenta con adecuadas instalaciones técnicas para una elaboración de alta calidad. Materia prima de calidad. Variedades de uva que aportan una gran personalidad a sus vinos. Alta calidad del viñedo. Buen nivel de verificación en los cultivos. Caldos centrados en la tradición y cultura. Producción creciente. Ubicación interesante desde el punto de vista turístico Sus restaurantes desempeñan una importante labor de distribución, imagen, etc. Trato exclusivo al cliente. Empresa familiar con grandes expectativas de innovación y crecimiento. Equipo humano muy cualificado. Amplia gama de productos.

Continúa...

DAFO	
	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<p>Gran competencia de pequeñas y medianas bodegas. Desplome de consumo per cápita en España. Escaso consumo entre la gente joven. Crisis económica. Entrada de vinos de países emergentes Elevada competencia de marcas. Actual normativa antitabaco y alcoholemia. Rigidez en la normativa para la utilización de marcas. Dependencia de las condiciones climatológicas.</p>
	<p>Oportunidades</p> <p>Ampararse bajo una de las DO más demandadas de España. Apoyo de las Políticas Agrarias del sector. Elevado interés de turistas extranjeros con todo lo relacionado con el enoturismo. Aumento de consumo de vino en países no tradicionales. Posibilidad de utilizar marcas paraguas y sinergias entre marcas. Apoyo por parte de la DO y de ASEBOR. Interés creciente por el turismo del vino. Incremento de las exportaciones, en volumen y en valor. Aumento de la demanda de vinos de mayor valor. Altos conocimientos enológicos en el canal HORECA. Aprovechamiento del auge de tiendas especializadas. Mejora en los acuerdos con los canales de distribución y en las redes comerciales.</p>

Fuente: Elaboración propia

3.3. Estrategias de marketing

En este apartado y tomando en consideración la definición del *target* en el que opera la empresa, nos ocuparemos de analizar el posicionamiento de la empresa en el mercado, así como las estrategias desarrolladas. Para terminar haremos un repaso de las principales decisiones de marketing mix que constituyen la oferta de mercado de El Lagar de Isilla.

3.3.1. Segmentación y posicionamiento

Como sucede en la mayoría de los sectores, en el mercado del vino existe una gran heterogeneidad de clientes. Ello dificulta la satisfacción de las necesidades de todos ellos con un producto homogéneo, pero permite que las empresas crezcan gracias a la diferenciación. Partiendo de un profundo conocimiento de los diferentes perfiles de consumidores, podemos elegir aquél segmento que más interese a los objetivos de la organización, para adaptar el producto a las necesidades de dicho grupo de clientes, para lograr su máxima satisfacción e intentar fidelizarle. Para una empresa disponer de una base de clientes fieles es de gran importancia como puede verse en García (2011).

Además, la segmentación permite a la empresa descubrir nuevas oportunidades de negocio, establecer prioridades de acuerdo a sus objetivos y recursos, facilitar el análisis de la competencia y servir de ayuda para adaptar sus productos a los gustos del consumidor, complementándolos con otras actividades logrando así un mayor valor añadido en la compra.

Existen diferentes criterios para segmentar el mercado, considerando variables geográficas, sociodemográficas, psicográficas y de comportamiento. Por ejemplo, estudios recientes reflejan como apostar en la comercialización de vinos diferentes para mujeres que para hombres, identificando a seis clases de consumidoras diferentes. Otro estudio sobre la edad, aclara que los jóvenes no representan una parte relevante de la cuota del mercado, pero es importante conocerlos porque son los consumidores del futuro. Por otro lado han adquirido gran importancia los grupos *seniors* (parejas entre 55 y 65 años que ya no conviven con sus hijos y disponen de dinero y tiempo), *DINK* (parejas sin hijos y ambos trabajan) y *singles* (personas independientes o separadas sin descendencia, con más de 30 años).

De cualquier modo, y aunque existen muchos criterios y variables para segmentar el mercado, lo conveniente es seleccionar varios y combinarlos de modo que la empresa haga la mejor definición de su *target*, en aras de conseguir su máxima satisfacción.

A partir de esta información general y centrándonos en Bodegas El Lagar de Isilla podemos decir, que sus principales consumidores son individuos de edades de 35 años en adelante y con un poder adquisitivo medio-alto. Dentro de este grupo podemos hacer una subdivisión e identificar dos nichos de mercado: por un lado, consumidores con poder adquisitivo medio-alto que buscan un producto con una buena relación calidad-precio, y por otro, clientes más elitistas muy implicados con la cultura vitivinícola y dispuestos a pagar precios superiores por vinos más complejos, fruto de un proceso de elaboración más exigente, como es el caso de Vendimia Seleccionada y Colección Especial Reserva de Familia.

El Lagar de Isilla para conseguir la diferenciación y posicionamiento se ha centrado en sus recursos y habilidades, aquello que mejor sabe hacer, es decir, cuidar su materia prima, su proceso productivo y su trato con el cliente. La bodega atesora viñedos centenarios que le permiten elaborar unos caldos excelentes, unido a un proceso productivo que a la vez que respeta la cultura y tradición del vino, dispone de las últimas innovaciones en tecnología para su elaboración y crianza, y por último siempre dedicando un trato exclusivo al cliente, ampliado con los servicios de enoturismo y manteniendo siempre un servicio postventa con él. A partir de estas ideas podemos concretar el posicionamiento de El Lagar de Isilla en: calidad, innovación y trato exclusivo al cliente para conseguir su satisfacción. Nos aventuramos a aportar un eslogan que resume lo que, a nuestro juicio, es el posicionamiento: "Apuesta por enoturismo de calidad y vinos con personalidad, te aportarán nuevas sensaciones".

3.3.2. La estrategia de marketing de Bodegas El Lagar de Isilla

Como explicamos en el primer capítulo, la empresa ha de escoger una estrategia de marketing que, independientemente de cual sea, le permita obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado en el que opera y que le proporcione la imagen que desea frente a sus consumidores. Todo ello alcanza mayor importancia, si cabe, en un mercado tan saturado como es el

del vino, en el que una empresa familiar de tamaño medio como El Lagar de Isilla, tiene que hacerse hueco entre las grandes compañías del sector y frente a multitud de empresas de su mismo tamaño, sin olvidarnos de la aparición continua de nuevos competidores, como está sucediendo con los vinos procedentes de países emergentes.

Para ello, El Lagar de Isilla ha optado por una estrategia de diferenciación, especializándose en productos de calidad. Destacando, por una materia prima de viñedos de diferentes antigüedades con unas cualidades inigualables, por un trato y cuidado tradicional que cada día realiza personal cualificado en las viñas, sumado a los controles que lleva a cabo el Consejo Regulador. De la misma forma, un proceso productivo que exige unos rigurosos controles para obtener la Denominación de Origen Ribera del Duero, y para lo que la empresa cuenta con las últimas tecnologías en sus instalaciones, equipadas con innovadoras máquinas, que según nos explica personal de la bodega, de algunas de ellas solo disponen 6 o 7 bodegas entre las más de 200 que integran la DO Ribera del Duero. Esto muestra el trabajo y esfuerzo que está realizando la bodega para obtener unos caldos excelentes, aquí podemos decir que están empleando una estrategia especialista, centrándose en nichos de mercado donde se demanda una calidad superior. Y por último, se diferenciaría en palabras del bodeguero “por el trato a detalle con el cliente”, ofreciéndole siempre lo mejor.

La bodega también desarrolla una estrategia de internacionalización, además de comercializar sus vinos en España lo hace en mercados internacionales. Desde que comenzó a exportar en el año 2000 no ha dejado de crecer e introducirse progresivamente en diferentes mercados. El 20% de sus ventas las destinan a mercados exteriores, principalmente a países de Europa: Alemania, Bélgica, Reino Unido e Irlanda, y en los últimos tiempos ha traspasado las fronteras de China, Taiwán y Canadá.

Como venimos observando a lo largo de todo el capítulo, la familia Zapatero desde sus inicios ha realizado una estrategia de crecimiento, ambicionando proyectos superiores. La empresa pretende aumentar el consumo de clientes actuales y fidelizarlos, para lo que se apoya en las labores de sus dos restaurantes. Además, la amplia variedad de servicios de enoturismo le permite captar a nuevos clientes, con el fin de que conozcan y experimenten nuevas sensaciones con sus productos, y a su vez estos puedan actuar como prescriptores.

Por otra parte, la bodega sigue una estrategia de desarrollo de productos creando nuevos *coupages*, realizando ediciones especiales, como es el caso El Lagar de Isilla Colección Especial Reserva de Familia.

Por último, ha optado por la estrategia de diversificación, creando un Hotel Enológico que le permite ampliar los servicios de enoturismo que venía realizando, y que en breve se ampliará con la apertura de un spa y una nueva fase de habitaciones.

A continuación la tabla 3.4 nos muestra las estrategias de crecimiento de Bodegas El Lagar de Isilla.

Tabla 3.4: Estrategias de crecimiento de Bodegas El Lagar de Isilla

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de mercados	Desarrollo de productos El Lagar de Isilla Colección Especial Reserva de Familia
	Nuevo	Desarrollo de mercados China, Taiwán y Canadá	Diversificación Enoturismo y Hotel

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3. Programa de marketing mix

En este momento vamos a ver las políticas de producto, precio, distribución y comunicación que desarrolla la bodega; aquellas que ha considerado más adecuadas para conseguir sus objetivos comerciales.

3.3.3.1. Estrategias de producto

Como ya hemos comentado en epígrafes anteriores El Lagar de Isilla busca la diferenciación ofreciendo un producto de calidad, tanto por su proceso productivo como por su materia prima. Aquí cabe mencionar que la bodega, para la elaboración de sus vinos, compra uva vieja a otros productores, pero siempre en la misma comarca y en el mismo radio de extensión que están las suyas, lo que permite obtener uva con idénticas características, pues se cultivan en el mismo terreno y clima, y además el bodeguero realiza los mismos controles para estos viñedos y su vendimia que para las viñas en propiedad⁴².

Enólogos de la bodega tienen en cuenta que no siempre el mejor vino es el que mejor se vende, pues si bien es cierto que el mundo del vino cada vez despierta más interés, a día de hoy los expertos en vino representan una minoría.

Además, las características intrínsecas y organolépticas del vino no pueden ser apreciadas hasta que se prueba, por tanto El Lagar de Isilla ejecuta una serie de estrategias en cuanto al envase, tapón, marca y etiqueta, las cuales son apreciadas antes de la compra del producto e influyen en la decisión de compra.

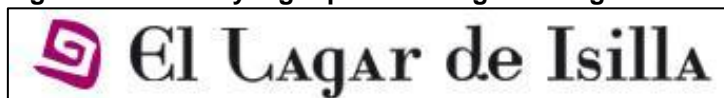
⁴² Se controla que los viñedos tengan poca carga (no más de 4.000 kilos por hectárea), el grado de acidez que alcanza la uva, la vendimia se realiza por fases, etc.

Las producciones propias se van incrementando, por lo que cada vez se van reduciendo más las compras a productores de la zona. Aunque todas las cosechas dependen principalmente de la climatología de ese año.

Hasta 2003 la bodega utilizaba diferentes marcas para sus productos. Comercializaba cuatro tipos de vino, los pioneros crianza y reserva bajo la denominación “Lagar de Isilla”, el roble inició con la designación “Vallagar” para después llamarse “Zalagar”, y el joven “Valdeusillo”. Las etiquetas intentaban transmitir y acercar al cliente la cultura vitivinícola, representada con imágenes de la antigua bodega y viticultores realizando las labores en los viñedos, pero al mismo tiempo tenían grafismos muy recargados, predominando los tonos granates con ribetes dorados, evocando a un producto de otro tiempo. Con el propósito de innovar, y trasladar una imagen más actual y acorde con la evolución que demuestra la bodega, a partir de 2003 optó por seguir una estrategia de marca paraguas, denominando a toda su línea de productos con el nombre “El Lagar de Isilla”, aprovechando sinergias de marca⁴³. Este nombre proviene de la antigua bodega de Aranda de Duero, ya antaño los arandinos la conocían por el lagar de la calle Isilla, donde actualmente sigue estando ubicada la bodega centenaria y cuyo nombre se ha mantenido para la nueva.

La nueva marca se personaliza con una serigrafía de diseño y a su vez se crea el logotipo, que representa el zarcillo de la vid, como se muestra en la figura 3.2. Es la actual imagen de la empresa y está presente en etiquetas, contraetiquetas, cápsulas, así como en diferentes lugares de las instalaciones.

Figura 3.2: Marca y logotipo de Bodegas El Lagar de Isilla



Fuente: www.lagarisilla.es

Las etiquetas que presentan actualmente son sencillas e innovadoras, con diferentes formas para cada producto, pero manteniendo la misma línea en la serigrafía, casi todas en tono blanco, sobre el que resalta el nombre, logotipo y unas manchitas que simulan una “salpicadura” de vino.

Al disponer la bodega de una amplia gama de vinos, para diferenciar cada producto ha optado por una estrategia utilizando los colores, que a su vez permite al cliente recordar de forma fácil qué vino ha consumido. Ha buscado un símil entre el tono del vino y la evolución que ha tenido en su crianza con el color que se ha impreso en sus contraetiquetas, logos y cápsulas. Por consiguiente, el vino blanco que está elaborado con uva verdejo se representa con el color verde, el rosado con un rojo cereza, el joven con los morados cardenalicios que aparecen en el vino, el azul para los robles por ser el color al que declinan cuando están en madera, el tono naranja para los crianzas debido a su evolución en barrica, el gris oscuro para el reserva por su elegancia y los tonos marrones para los vinos de autor por su desarrollo.

⁴³ No se tiene en cuenta dentro de esta marca colectiva el tinto dulce La Casona de la Vid. Este producto se desmarca del resto además de por ser un vino dulce, también en cuanto a envase, etiqueta, marca, etc.

La excepción a todos ellos y rompiendo la línea que muestran el resto aparece la última colección. Cada botella es diferente, está firmada y numerada con una etiqueta de cristal diseñada por el propietario y capsuladas con cera lacrada, lo que hace que cada una sea única y exclusiva.

También tienen los mismos colores que simbolizan su vino los corchos del blanco, rosado y joven, por ser de silicona alimentaria. El resto no es posible ya que son de corchos naturales.

Por último añadir, que como todos los vinos con Denominación de Origen están envasados en vidrio, por las características que representa y por el tiempo que realizan la crianza. Predomina la botella bordelesa, desmarcándose algunas de ellas por su forma troncocónica y otras por una forma estilizada con cuellos alargados. Lo que se busca es diferenciar de alguna forma el tipo o categoría del vino, como por ejemplo en el caso de los vinos de autor. Optando por tonos verde musgo y oscuros buscando la elegancia, a excepción del blanco y rosado que son en tonos claros para poder ver el color del caldo.

Con toda esta combinación de colores, diseños, impresiones y modernas serigrafías, la bodega busca transmitir al consumidor un ambiente de exclusividad, autenticidad y originalidad.

3.3.3.2. Estrategias de precio

Partiendo de productos amparados bajo una Denominación de Origen nos estamos garantizando una calidad, lo que nos permite aplicar estrategias de precios de prestigio o precios altos. A pesar de ello, El Lagar de Isilla ajusta sus precios a la calidad de sus vinos y siempre teniendo en cuenta sus costes como umbral mínimo, pues estar protegido por una DO tiene ventajas pero también unos gastos adicionales.

Desarrolla una estrategia de precios corrientes, esto es, similares a la competencia para productos que se consumen más habitualmente. Para ello necesita conocer los precios de la competencia y en base a estos fijar los suyos. La empresa aprovecha la información que dispone en sus restaurantes, para comparar precios y calidades.

Por otro lado, también podemos hablar como estrategia seguida por la bodega precios primados, este es el caso de los vinos de alta expresión. Ofrece productos diferentes a los de la competencia, con una calidad superior y características propias, lo que se identifica fijando precios más elevados.

Además, en su amplia línea de productos realiza la estrategia de precio de paquete. El cliente tiene la posibilidad de adquirir la combinación de botellas en cajas de diferentes tamaños a un precio reducido que si las compra de forma individual, con ello se favorece la venta cruzada.

En la tabla 3.5 se muestra la estrategia de precios llevada a cabo por la bodega El Lagar de Isilla.

Tabla 3.5: Estrategias calidad-precio de Bodegas El Lagar de Isilla

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad	Alta	Reserva de Familia Vendimia Seleccionada	Verdejo Rosado Joven Roble 9 meses Gestación	Crianza Reserva Tinto dulce
	Media			
	Baja			

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.3. Estrategias de distribución

Dentro del sector vitivinícola podemos hablar de dos canales de distribución: el canal HORECA que se encarga del suministro de vino para ser consumido en hoteles, restaurantes y cafeterías, y el canal de alimentación que se ocupa del consumo en el hogar.

En el mercado de alimentación cada vez existe un mayor enfrentamiento entre marcas. Si bien es cierto que las denominaciones de origen ejercen un fuerte poder sobre el resto (especialmente en el caso del vino), tienen que convivir en los stand de los supermercados con marcas de distribuidor (Casares, 2013).

En el caso particular de Bodegas El Lagar de Isilla, han optado por llevar a cabo una estrategia de distribución solo a través del canal HORECA, ya que las tiradas de producción por tipo de producto son pequeñas y si una gran superficie en un momento determinado les demandara un pedido grande, podrían tener problemas para abastecer a sus clientes habituales, que es lo que no les interesa. La bodega busca un trato directo con el cliente, unido a que desde la viña se busca calidad en el producto y no volumen de producción. Aquí cabe mencionar que, en algunas ocasiones, la bodega ha participado en promociones de vinos Ribera del Duero en Hipermercados y Supermercados El Corte Ingles, pero siempre por promociones especiales llegadas desde el Consejo Regulador, ya que éste les da la confianza en el tratamiento y guarda de sus vinos, para que lleguen en condiciones óptimas y no se vean modificadas sus cualidades.

También emplea para su distribución la vía *online*, para ello ha creado su propia página web con una amplia información de la bodega, hotel, restaurantes, servicios que ofrece y tienda *online*, donde el cliente puede adquirir los productos que desee.

Y, como ya hemos comentado, dispone de una tienda de productos gourmet ubicada en la bodega con venta de todos sus productos, la cual realiza un papel importante y se ha visto beneficiada con la acciones de enoturismo.

A nivel internacional la distribución la realiza con importadores en cada país de destino.

Como se puede observar, la estrategia de distribución seguida por la bodega a nivel nacional es selectiva, su objetivo es diferenciar su producto en lugares seleccionados con el fin de posicionarlo y garantizar la calidad. A nivel internacional emplea una estrategia exclusiva, en cada país que exporta solo encarga a un distribuidor la venta del producto.

3.3.3.4. Estrategia de comunicación

Para completar el programa de marketing operativo, El Lagar de Isilla ha elegido un mix de herramientas de comunicación que le permiten dar a conocer su producto, fidelizar a aquellos que ya lo conocen y mantener su posicionamiento, siempre con el fin de conseguir sus objetivos comerciales. La combinación de instrumentos se ha elegido pensando en el mercado que se quiere alcanzar y en la competencia, sin olvidarse del reducido tamaño de las bodegas españolas, del alto grado de segmentación y del presupuesto disponible.

Las principales herramientas que emplea son: venta personal, relaciones públicas, marketing directo a través del entorno 2.0 y publicidad en menor medida.

La publicidad tradicional (como ya comentamos en el capítulo anterior para la Denominación de Origen Ribera del Duero) es un medio que requiere un elevado presupuesto, así la bodega solo lo utiliza a nivel de radios comarcales.

La empresa ha sabido aprovechar las nuevas posibilidades de marketing, beneficiándose de las ventajas que le facilita el entorno 2.0. Ha creado una página web muy completa, que permite al cliente obtener una amplia información de la bodega, de la elaboración de sus vinos, de todos los servicios de enoturismo que realiza; también puede deleitarse visualizando gran parte de las instalaciones, entre las que puede descubrir unas sensacionales imágenes de las habitaciones temáticas. Además, está presente en las redes sociales, pero a lo que principalmente dedican especial atención es a mantener *mails* directos con los clientes. Partiendo de una base de datos de clientes amplia, lograda fruto de la demanda de actividades de enoturismo llevan a cabo labores de marketing directo *online* y así mantienen un contacto continuado en el tiempo con el cliente.

También pertenecen a la asociación ASEBOR (Asociación Empresarial de Bodegas acogidas a la Denominación de Origen Ribera del Duero). Entre las acciones que promueve la asociación la bodega participa en *showrooms*, consistentes en traer a un grupo de importadores de un país pagándoles la estancia para entrevistarse con ellos, con el propósito de penetrar en su mercado. Las últimas se han realizado en abril de 2014 con Colombia, Panamá y EE.UU. Estas misiones también las realizan de forma inversa, desplazándose la bodega al país que quiere exportar.

Otra de las herramientas que han introducido recientemente a nivel de bodega, hotel y restaurante es la Ruta del Vino. Dentro de ésta realizan jornadas de puertas abiertas, reciben a periodistas para hacer presentaciones de la Ribera de Duero, etc.

Lo que más le interesa a la bodega y lo que más valoran es el “boca-oreja”. Ofrecen siempre un trato personal al cliente, cuenta con un equipo humano joven muy dedicado a informar y hacer de relaciones públicas. La labor prescriptora de los clientes es de un valor incalculable y hoy, gracias a las TIC, se puede lograr un efecto viral de gran calado debido a las opiniones de los *brand advocates*. Evidentemente, para obtener comentarios de la marca y conseguir que éstos sean positivos, la empresa debe hacer las cosas bien, ha de volcarse en el cliente y tratarle de un modo especial. Hoy las empresas deben pensar en la venta como una experiencia, no como un acto aislado, si actúan así lograrán la implicación del consumidor. Es el paso hacia un *engagement marketing* o marketing del compromiso.

Una de las iniciativas que realiza desde hace tiempo es su “Club de amigos El Lagar de Isilla”. Los socios a cambio de una compra de vino anual pueden hacer uso de los calados de la antigua bodega, reuniéndose allí siempre que lo deseen en compañía de amigos. Dispone de dos salas y del restaurante para el consumo de su vino, y si el socio lo desea puede guardarlo en un nicho privado. También bajo petición podrán visitar las instalaciones de elaboración de la bodega de La Vid.

Por último, la bodega participa en varias ferias alimentarias nacionales como por ejemplo, la Feria Alimentaria de Barcelona y Valladolid, Gourmet de Madrid, Fenavin en Ciudad Real y la Feria del Vino en Torremolinos. De la misma forma asiste a eventos internacionales, entre los que podemos señalar Prowein en Alemania y Vinisud en Francia.

Pues bien, todas estas acciones que realiza la bodega se ven respaldadas e incrementadas por las que desarrolla el Consejo Regulador, como ya hemos visto ampliamente en el capítulo anterior. La Denominación de Origen centra sus esfuerzos en mejorar la imagen de los vinos que protege.



Capítulo 4
CONCLUSIONES

El sector vitivinícola español se sitúa en el mejor momento de su historia, se ha convertido en el mayor productor mundial y ha aumentado el valor de sus exportaciones. Sin embargo, sabemos que la clave no es tanto producir mucho como conseguir un equilibrio, entre lo que producimos y lo que somos capaces de vender. Es evidente que cada vez producimos mejor nuestros vinos, pero las fuertes variaciones en precios dificultan ganar mercados y tampoco es una alternativa vender a nuestros principales competidores, para que ellos ganen margen con nuestros productos.

El verdadero reto de las bodegas españolas no está en cómo orientar la producción o en cómo elaborar el producto final, sino en la comercialización de los vinos. El logro de una imagen acorde con la calidad de los caldos es el objetivo en el que han de concentrar sus esfuerzos las bodegas; y, nos aventuramos a decir que, dada la importancia del sector en la economía, de los organismos públicos que han de apoyar a las empresas en este reto.

El resto son ventajas, pues el consumo mundial va en aumento y España posee una magnificas cualidades para liderar el sector.

4.1. Conclusiones generales

Iniciamos el primer capítulo haciendo un repaso del concepto de estrategia y lo que implica en el ámbito organizacional. Así vemos, que cualquier empresa, independientemente de cual sea su actividad, tiene que fijar una serie de planes y acciones que la hagan fuerte frente a la competencia y

que le permitan crear una ventaja competitiva sostenible para sus clientes teniendo en cuenta sus recursos y capacidades.

La empresa tiene que producir aquello que el cliente quiere para satisfacer sus necesidades y deseos. Para conseguirlo se sirve del marketing, que persigue la generación de intercambios de valor y, en consecuencia, beneficiosos para ambas partes.

La planificación estratégica engloba toda la planificación empresarial. Dentro de la organización del negocio los distintos departamentos tienen que estar interrelacionados y coordinar sus actividades, con el fin de compartir una misma filosofía que le permita alcanzar objetivos y beneficios. Por tanto, la planificación en marketing, como un área más de la compañía, tiene que estar supeditada a la planificación estratégica. Además, hay que tener en cuenta que el marketing, al estar orientado al mercado, crea las relaciones con los clientes, lo que hace que tenga un papel protagonista. Así podemos decir, que la planificación en marketing tiene un rol relevante sobre el resto.

El análisis de situación es la primera fase del proceso de planificación. Su finalidad es conseguir información para evaluar el entorno y tomar la decisión más eficaz. El análisis externo, permite conocer todos los factores exógenos que influyen en la empresa (el mercado y la competencia), al objeto de encontrar una posición dentro del sector y determinar su ventaja (interna o externa) frente a la competencia. Es fundamental que la empresa adopte una actitud proactiva, más de reactiva, así logrará adelantarse a posibles cambios en el entorno. Por su parte, el análisis interno determina los beneficios y rentabilidad de la empresa en base a sus recursos y capacidades, apoyándose en lo que mejor sabe hacer.

Una vez se han identificado las oportunidades, las amenazas, así como los puntos fuertes y débiles, la empresa está en disposición de plantear sus objetivos, acordes con la misión y estableciendo prioridades entre ellos. A continuación diseñará la estrategia más adecuada en función de los objetivos fijados, aprovechando las oportunidades que le ofrece el mercado y evitando situaciones desfavorables. La empresa elegirá aquella que le permita ser eficaz y eficiente, cimentada en adoptar una ventaja competitiva y en los recursos que va a emplear. Existen muchas alternativas, entre las que podemos citar estrategias de crecimiento, de desarrollo de productos o de diferenciación, entre otras.

Definida la estrategia, es el momento de definir el plan de acción específico, esto es, la delimitación del marketing mix. Una vez puesto en marcha el plan de acción sobre el mercado es el momento de hacer balance, de analizar el grado de cumplimiento de los objetivos y, en su caso, de la adopción de las medidas correctoras oportunas para mitigar las desviaciones producidas.

Dedicamos el segundo capítulo de este trabajo, al estudio de las denominaciones de origen o marcas de garantía que se identifican con productos de calidad diferenciada, asociados a lugares de origen, costumbres y tradiciones peculiares, capaces de conferir al producto unos atributos únicos.

Actualmente existen unas 4.000 denominaciones de origen en el mundo, ocupando España el tercer lugar detrás de Italia y Francia. Los primeros orígenes legales de nuestro país aparecen en 1932, creándose al año siguiente la primera DO Jerez-Xérès-Sherry. Hoy en día estos productos se registran como Denominación de Origen Protegida e Indicación Geográfica Protegida, para proteger los derechos históricos, informar a los clientes de la diferenciación de productos, suprimir el fraude y garantizar las producciones tradicionales.

En cuanto al sector vitivinícola español suma 69 DO, pero con diferente prestigio entre ellas. Algunas, como es el caso de Rioja, goza de un reconocido renombre, no en vano es la única calificada. Destacar que denominaciones relativamente jóvenes como por ejemplo Ribera del Duero están apuntando fuerte, posicionándose frente a las pioneras. La diferenciación que muestran las que se sitúan a la cabeza del sector, se debe en gran medida a las importantes labores de comercialización que están desarrollando sus órganos de gestión.

España disfruta de una ubicación geográfica idónea para elaborar vinos con DO, pues de su clima, suelo y cepa depende la calidad de los caldos. La diversidad geográfica permite que se elaboren vinos protegidos en todas sus comunidades autónomas, favorecido por la amplia variedad de uvas nacionales como internacionales que se cultivan.

A continuación nos ocupamos en el segundo bloque del capítulo de la Denominación de Origen Ribera del Duero, por ser la que ampara a la empresa en estudio, Bodegas El Lagar de Isilla. Es una Denominación relativamente joven, se crea en 1982 y se extiende a lo largo del río Duero por las provincias de Burgos, Soria, Valladolid y Segovia, destacando como principales municipios Aranda de Duero, Peñafiel, San Esteban de Gormaz y Roa.

En esta última población se ubica el Consejo Regulador, organismo encargado de velar por el cumplimiento de sus normas. Dedicar especial atención en dar a conocer sus vinos a través de acciones promocionales y en acercar el público a las bodegas, al objeto de generar confianza en los consumidores y fidelizarlos. Regula todo lo que concierne a la actividad vitivinícola; variedad de uva, producción máxima, vendimia, tiempo de crianza, distintivos, etiquetas, entre otros aspectos.

Cada vez es más frecuente ver referencias de la DO Ribera del Duero en los medios de comunicación, en gran parte como resultado a las labores que se realizan desde el Consejo Regulador. Desde aquí han diseñado una estrategia de comunicación sustentada en la calidad, la cultura-gastronómica y las actividades de enoturismo. Ejecutan varias acciones promocionales, principalmente actuando como relaciones públicas y estando presente en diferentes eventos a nivel nacional e internacional. Cabe destacar el premio *Wine Star Award* otorgado a la “Mejor Región Vinícola del Mundo en 2012”.

Por tanto, el sector vitivinícola ha sabido aprovechar las denominaciones de origen para garantizar la calidad de sus productos. La ausencia de marcas consolidadas en el mercado ha hecho que las DO actúen como marcas

paraguas, beneficiando la imagen del sector y facilitando la decisión de compra del consumidor. Finalmente queremos recalcar los esfuerzos que, a nivel individual algunas bodegas y global por parte de diversos organismos, se están haciendo para reforzar la imagen de calidad de los vinos españoles en los mercados internacionales.

4.2. Conclusiones específicas

La parte empírica del trabajo se desglosa en tres partes. En primer lugar nos ocupamos de investigar la empresa Bodegas El Lagar de Isilla, para a continuación realizar un análisis conjunto del sector y finalizar con las estrategias desarrolladas por la empresa teniendo en cuenta su segmentación y posicionamiento.

Bodegas El Lagar de Isilla es una bodega joven y renovada, con miras al futuro. Comenzó su pequeño negocio en una antigua bodega, debido a su buen funcionamiento y a sus expectativas de superación, en pocos años edificó una bodega moderna, donde elabora sus vinos en la actualidad.

El trabajo en la viña se realiza con especial esmero y con unos rigurosos controles de cultivo que permiten obtener una materia prima de alta calidad, unido a las cualidades que posee la uva de viñedos viejos que emplea la bodega en mayor volumen. De la misma forma, personal cualificado lleva a cabo el proceso de elaboración y crianza, empleando en su desarrollo tecnologías de vanguardia, para obtener unos vinos diferenciados por su calidad y personalidad. El proceso productivo se desarrolla de acuerdo a la normativa establecida por la Denominación de Origen, recreándose en la elaboración de sus vinos de alta expresión, que a la vez que le permiten obtener productos de excelentes cualidades se diferencian de la competencia.

La bodega tiene una amplia cartera de productos, compuesta por vinos y servicios de enoturismo. El icono es el vino, pero el enoturismo está adquiriendo mayor auge día a día, especialmente con la apertura de su hotel en 2013. Su variedad de vinos recoge blanco, rosado, tintos y dulce. Predomina su diversidad en tintos, adquiriendo mayor prestigio que el resto.

Al igual que el resto de sectores, el mercado vitivinícola se ve sumergido en la actual crisis económica que España viene sufriendo en los últimos años. A pesar de esta situación, en 2013 ha encabezado la lista de productores a nivel mundial, posicionándose por delante de sus principales rivales, Italia y Francia; hecho que era de esperar, pues España es el país con mayor superficie plantado de viñedos del mundo. Lo que no era normal es que países con menor extensión produjeran más que nosotros. Además, por primera vez se ha situado en el ranking de exportaciones en valor en tercer lugar, como consecuencia de exportar menos a un mejor precio.

Sin embargo, a pesar de estos datos y aventurándonos a decir que en 2014 posiblemente sea el mayor exportador en volumen, el consumo es escaso. España lidera la bajada en consumo en términos relativos desde

principios de siglo, situándose por delante de nuestros países de consumo no tradicional.

Todo esto deja claro que España tiene su principal salida en las exportaciones, este ha de ser su objetivo. La clave para conseguirlo está en potenciar su marca, evitar oscilaciones en precios, producir las variedades más demandadas y principalmente en aprender a vender mejor nuestros vinos.

Dentro de esta situación que está viviendo el mercado del vino en España, El Lagar de Isilla tiene muy presente su competencia, desarrollando una estrategia de diferenciación, logrando de esta forma una ventaja competitiva. La bodega se enfrenta a una gran rivalidad, donde lucha por hacerse hueco entre más de 4.000 empresas nacionales, sin olvidarse de la fuerte presión que vienen ejerciendo bodegas de países emergentes.

Por último, terminamos el bloque con un análisis DAFO de la bodega. Destacamos entre sus principales fortalezas alta calidad en viñedos, innovadoras instalaciones, amplia gama de productos, empresa familiar con grandes expectativas de crecimiento, trato exclusivo con el cliente y ubicación interesante desde el punto de vista turístico. Sin embargo, como debilidad se enfrenta a unos elevados costes de producción y dificultades comerciales para introducirse en nuevos mercados internacionales. En cuanto a las oportunidades puede aprovecharse especialmente de estar amparada por una DO, del aumento de la demanda en vinos de mayor valor y del elevado interés que despierta el enoturismo. Por lo que respecta a las amenazas, gran competencia, desplome de consumo en España, crisis económica y rigidez normativa.

Los productos del Lagar de Isilla se dirigen a individuos con edades de 35 años en adelante y con un poder adquisitivo medio-alto. Dentro de este grupo se identifican dos nichos de mercado: por un lado, consumidores de poder adquisitivo medio alto que busca una buena calidad a unos precios que oscila de 4,30€ a 15,90€ y, por otro, clientes más elitistas e implicados en la cultura vitivinícola, dispuestos a pagar precios superiores, comprendidos entre 22,90€ y 67€ por vinos más complejos. De acuerdo al *target* de la empresa, la bodega ha optado por un posicionamiento que lo podemos definir por: calidad, innovación y trato exclusivo con el cliente.

Desde el punto de vista de la ventaja competitiva, la bodega ha adoptado una estrategia de diferenciación, especializándose en productos de calidad, destacando su materia prima, sus innovadoras instalaciones y proceso productivo y el trato personalizado con el cliente. Además, siguiendo el criterio de Kóttler (2008), podemos decir que realiza una estrategia especialista para los productos de calidad superior, como es el caso de los vinos de alta expresión.

Al mismo tiempo, desarrolla una estrategia de internacionalización, comercializando el 80% de su producción en España y el 20% restante a nivel internacional, predominando Europa como lugar de destino, ampliando nuevos mercados en China, Taiwán y Canadá.

Desde sus inicios, la empresa en su afán por progresar, ha llevado a cabo una estrategia de crecimiento. Busca captar nuevos clientes y fidelizar los actuales reforzándose en los servicios de enoturismo. Como hemos visto en el párrafo anterior sigue una estrategia de desarrollo de mercados, expandiéndose a nuevas áreas geográficas. También sigue una estrategia de desarrollo de nuevos productos, investigando nuevos *coupages* e introduciendo progresivamente nuevos productos en su cartera, como es su última incorporación “Colección Especial Reserva de Familia”. Por último, diversifica su oferta con la apertura de su Hotel Enológico.

Con el fin de llevar a la práctica todas estas estrategias y alcanzar los objetivos fijados, Bodegas El Lagar de Isilla ha optado por una combinación de herramientas de marketing teniendo en cuenta el mercado objetivo al que se dirige.

Desde 2003 sigue una estrategia de marca paraguas, con el objetivo de aprovechar sinergias de marca. Como nos explican en la bodega, les permite identificar a todos los productos con el mismo nombre y añadirle a cada uno un apellido distinto. Esto hace que el cliente reconozca el producto fácilmente. Además, han buscado una combinación de colores, diseños, impresiones y modernas serigrafías con el fin de añadir valor al producto y a su vez transmitir al consumidor exclusividad, autenticidad y originalidad.

En cuanto a la estrategia de precios, opta por dos alternativas, por una parte fija unos precios corrientes y por otro lado, precios primados para sus vinos de autor, identificándolos así por sus características propias.

En referencia a la distribución, desarrolla una estrategia selectiva a nivel nacional, optando solo por el canal Horeca. Y una estrategia exclusiva a nivel internacional. Añadir, la importancia que tiene para la bodega el canal *online*, es el camino que utiliza para servir a muchos clientes. Como ya hemos comentado uno de los pilares de su diferenciación es el trato con cliente, desarrollándose en muchas ocasiones vía internet.

Por último, señalar las herramientas de comunicación que utiliza El Lagar de Isilla para conseguir sus objetivos comerciales. Se da a conocer a través de radios comarcales, relaciones públicas, valorando especialmente el “boca-oreja”. También se beneficia del entorno 2.0, dispone de página web, está presente en las redes sociales, y mantiene una amplia cartera de clientes vía *online*. Estas opciones le permiten ajustarse a su presupuesto, e informar y persuadir al público objetivo.

4.3. Recomendaciones para la gestión

A lo largo del trabajo venimos observando que la empresa realiza una gran labor elaborando productos de calidad. Luego, tratándose de vinos de gama alta poco podemos sugerir al respecto, sino animarles a mantener sus esfuerzos en la forma que lo viene haciendo o en mayor medida si cabe.

Por otro lado, viendo la evolución que ha tenido la empresa en la crianza de sus caldos, con una tendencia a ir incrementando la calidad de sus caldos y con la creación de su último vino, vemos conveniente la posibilidad de dirigirse a un segmento de mercado superior, con poder adquisitivo alto muy involucrado en la cultura del vino.

Por otra parte, aprovechar acuerdos con los canales de distribución y las redes comerciales, para abarcar mayor cuota de mercado a nivel nacional y a su vez penetrar en nuevos países.

Ya hemos visto que la empresa opera en el entorno 2.0, creemos que debe de seguir en esta línea y reforzar su tarea especialmente a nivel internacional. Es un medio de comunicación que permite llegar a un público masivo, en un reducido periodo de tiempo, obteniendo unos excelentes resultados a un bajo coste.

Por último, aprovechando la próxima apertura de su spa, proponemos una iniciativa para vender sus tratamientos y los vinos relacionando sus efectos saludables. Ofrecerlos como productos beneficiosos para la salud que aportan bienestar.

4.4. Valoración personal del Trabajo Fin de Grado

En el periodo de tiempo que he realizado mi trabajo he pasado por diferentes etapas. En un principio me encontré un poco perdida, pues desconocía todo el trabajo que conlleva un trabajo de investigación. Conforme fui realizando el estudio me surgieron algunas dificultades, redacción, tiempo, acceso a la información, supongo que lo propio de un trabajo de estas características. La parte conceptual me ha resultado un poco más ardua, además de ser el inicio, necesité tiempo hasta familiarizarme con la documentación. Por el contrario, la parte empírica ha sido más gratificante, conocer la bodega y profundizar en el mundo del vino, como ya comenté en el índice, siempre me ha parecido interesante.

En general, ha sido una experiencia muy positiva, con una trayectoria ascendente. La materia me ha resultado muy interesante. Me ha servido para aprender y ampliar conocimientos, mejorar mi redacción, adquirir destreza en el manejo de bibliografía tanto impresa como *online* y a enriquecerme culturalmente.

Por supuesto, además de mi tiempo, esfuerzo y dedicación, parte de este trabajo es debido a la ayuda, apoyo y sabios consejos de mi tutora, y a la excelente colaboración de Bodegas El Lagar de Isilla, abriéndome sus puertas y facilitándome el trabajo.

Por mi parte, el resultado ha sido satisfactorio, he cumplido mis expectativas, solo espero que aporte algo a quién lea estas páginas.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y ARTÍCULOS:

AAKER, D.A. (1992): *Management estratégico del Mercado*. Hispano Europea, Barcelona.

ANSOFF, H.I. (1997): *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Pearson, México.

BAÑOS GONZÁLEZ, M y T. C. RODRÍGUEZ GARCÍA (2012): *Imagen de marca y product placement*. ESIC, Madrid.

BUENO, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*. Pirámide, 5a. ed. Madrid.

CALVO DOPICO, D. (2002): “Estrategias de marca en vinos con Denominación de Origen: Un análisis desde la óptica de la percepción de los directivos”. *Investigación y Marketing*, (75): 47-52.

CASARES RIPOL, J. (2013): Denominaciones de origen. *Distribución y Consumo*, 2 (24): 24-31.

DE JAIME ESLAVA, J. (2007): *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. ESIC, Madrid.

DEL REY, R. (2011): “La distribución del vino en España”. *Distribución y Consumo*, (120): 60-68.

DEL REY, R. (2014): “El futuro del sector vitivinícola, para bien o para mal, depende de nosotros”. *Vida RURAL*, (376): 25-28.

DÍAZ YUBERO, I. (2011): “Denominación de origen e indicaciones geográficas como garantía de calidad”. *Distribución y Consumo*, (5): 5-21.

ESTEBAN, A. Y J. A. MONDÉJAR (2013): *Fundamentos de marketing*. ESIC, Madrid.

GARCÍA, B. (2011): *Los programas de fidelización de clientes: Análisis de su eficacia en establecimientos detallistas*. Editorial Académica Española Saarbrücken, Alemania

GARCÍA DEL RÍO, F. (2001): *Ribera del Duero: Vinos y bodegas*. Alianza, Madrid.

GOMEZ AGUIRRE, A. y B. GARCÍA GÓMEZ (2012): *La estrategia de marketing de las empresas vitivinícolas. Influencia de la Denominación de Origen en el proceso de comercialización*. Editorial Académica Española Saarbrücken, Alemania.

GRANT, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones.* Civitas, Madrid.

JOHNSON, G. y K. SCHOLLES (1984): *Dirección estratégica.* Prentice Hall, 5a. ed. Madrid.

KOTLER, P. y G. ARMSTRONG (2008): *Fundamentos de marketing.* Pearson, 8a. ed. Mexico.

KOTLER, P. y G. ARMSTRONG (2008): *Principios de marketing.* Pearson, 12a. ed. Madrid.

KOTLER, P.; G. ARMSTRONG; D. CÁMARA e I. CRUZ (2004): *Marketing.* Pearson, 10a. ed. Madrid.

KÜSTER, I. (2012): *Marketing del vino.* ESIC, Madrid.

LAMBIN, J. J. (1995): *Marketing estratégico.* Mc Graw Hill, Madrid.

MACÍA DOMENE, F. (2014): *Marketing Online 2.0.: Como atraer y fidelizar clientes en internet.* Anaya, Madrid.

MARTÍN ARMARIO, E. (1997): *Marketing.* Ariel, 2a. ed. Barcelona.

MARTÍN CERDEÑO, V. J. (2009): “Denominaciones de origen y de calidad diferenciada en el mercado alimentario español”. *Distribución y Consumo*, (106): 89-102.

MARTÍN CERDEÑO, V. J. (2013): “Consumo de vino en España”. *Distribución y Consumo*, 2 (54): 54-59.

MINTZBERG, H.; J. B. QUINN y J. VOYER (1997): *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* Prentice Hall Hispanoamericana, México.

MORA, P. y Y. CASTAING (2006): *Buenas prácticas en marketing del vino: 20 estudios de casos de vinos del mundo.* Mundi Prensa, Madrid.

MUNUERA, J. L. y A. I. RODRÍGUEZ (2007): *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.* ESIC, Madrid.

NAVAS, J. E. y L. A. GUERRAS (1996): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones.* Civitas, Madrid.

O'SHAUGHNESSY, J. (1991): *Marketing competitivo. Un enfoque estratégico.* Díaz de Santos, 2a. ed. Madrid.

PERALBA, R. (2010): *El posicionamiento de la “Marca España” y su competitividad internacional.* Pirámide, Madrid.

PORTER, M. (1997): *Ventaja competitiva.* CECSA, 14a. ed. México.

PORTER, M. (2009): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide, Madrid.

RIES, A y J. TROUT (1996): *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. Mc Graw Hill, Madrid.

RIVERA CAMINO, J. y M. DE GARCILLÁN LÓPEZ-RUA, (2012): *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. ESIC, 3a. ed. Madrid.

ROUZET, E. y G. SEGUIN (2005): *El marketing del vino: Saber vender el vino*. Mundi Prensa, Madrid.

RUIZ, A; C. OLARTE; M. HUARTE; R. MUÑOZ; M. E. CALDERÓN; A. IZQUIERDO y S. SAN MARTÍN (2004): “Las denominaciones de origen vitivinícolas españolas: Percepción de bodegas, distribuidores y líderes de opinión”. *Distribución y Consumo*, (76): 45-51.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (1995): *El plan de marketing en la práctica*. ESIC, Madrid.

SANCHEZ HERRERA, J. (2001): *Plan de marketing. Análisis, decisiones y control*. Pirámide, Madrid.

SANCHEZ HERRERA, J. (2010): *Estrategias y planificación en marketing. Métodos y aplicaciones*. Pirámide, Madrid.

SANTESMASES, M. (2012): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide, 6a. ed. Madrid.

SANTESMASES, M.; M. J. MERINO; J. SANCHEZ y T. PINADO (2009): *Fundamentos de marketing*. Pirámide, Madrid.

STANTON, W. J.; M. J. ETZEL y B. J. WALTER (1996): *Fundamentos de marketing*. Mc Graw Hill, 10a. ed. México.

VALERA GONZÁLEZ, J. A. (2010): “Distribución Multicanal y Competencia”. *Suplemento Mercados de “La Voz de Galicia”*.

VALLET, T. (2000): “La estrategia de marketing de los empresas minoristas en los sectores de no alimentación”. Tesis doctoral. Castellón: Universidad Jaime I.
Disponible en <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10577/vallet.pdf?sequence=1>

VÁZQUEZ, R. y J. A. TRESPALACIOS (1998): *Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales*. Civitas, Madrid.

VÁZQUEZ, R. y J. A. TRESPALACIOS (2009): *Estrategias de distribución comercial*. Paraninfo, Madrid.

VÁZQUEZ, R.; J. A. TRESPALACIOS; E. ESTRADA y C. GONZÁLEZ (2013): *Estrategias de distribución y comportamientos de compra multicanal: Tendencias y oportunidades para que fabricante y distribuidor rentabilicen sus decisiones de marketing* [en línea]. KRK, Oviedo. [fecha de consulta: 3 Febrero 2014]. Disponible en <http://catedrafundacionarecesdc.uniovi.es>

VENTURA, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa. Un enfoque estratégico*. Civitas, Madrid.

LEGISLACIÓN:

España. Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y el Vino. *Boletín Oficial del Estado*, 11 de julio de 2003, núm. 165, pp. 27165-27179.

España. Orden de 1 de diciembre de 1992 por la que se aprueba el Reglamento de la Denominación de Origen “Ribera del Duero” y de su Consejo Regulador. *Boletín Oficial del Estado*, 10 de diciembre de 1992, núm. 296, pp. 41829-41837.

Unión Europea. Reglamento (UE) no 1151/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de noviembre de 2012, sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 343, 14 de diciembre de 2012, pp. 1-29.

DOCUMENTOS ONLINE CONSULTADOS:

ARTÍCULOS DE PRENSA ONLINE

BAENA, V. (2012, Abril): “La Marca España en la industria vitivinícola”. Marketingnews.es. Consultado el 4 de abril de 2014 en <http://www.marketingnews.es/varios/opinion/1065488028705/papel-marca-espana-industria-vitivinicola-espanola.1.html>

NUÑEZ, M. I. (2014, Enero): “España se convierte en primer productor de vino del mundo”. Consultado el 7 de Abril de 2014 en www.abc.es

PERALBA, R. y R. DEL REY (2013, Mayo): “El vino y la marca España”. Consultado el 7 de Abril de 2014 en www.lector.kioskoymas.com

PERIS, M. B. (2013, Enero): “Análisis del sector del vino en España”. Consultado el 2 de Abril de 2014 en www.ojeandolaagenda.com

(2014, Enero). “El sector vitivinícola entra en 2014 con el “lastre” del bajo consumo interno”. Consultado el 6 de Abril de 2014 en www.agroinformacion.com

(2014, Abril). “Consumo de vino en alimentación en 2013”. Observatorio español del Mercado del vino. Consultado el 20 de abril de 2014 en www.oemv.es

INFORMES ONLINE

INFORME CASTRO GALIANA (2014): “El sector del vino en la prensa en 2013”. Disponible en www.oemv.es

INFORME CIATTI (2014): “El mercado mundial del vino a granel se reanima en enero”. Disponible en www.oemv.es

INFORME ICEX (2013): “El vino en cifras: Año 2013”. Disponible en www.winesfromspain.com

INFORME MAGRAMA (2013): “Datos de las Denominaciones de Origen Protegidas de Vinos (DOPs): Campaña 2011/2012”. Disponible en www.magrama.gob.es

INFORME OIV (2014): “Elementos de coyuntura vitivinícola mundial 2013”. Disponible en www.oemv.es

INFORME RABOBANK (2014): “Buenas cosechas en el hemisferio norte y sur aseguran la oferta mundial de vino en 2014”. Disponible en www.oemv.es

INFORME RABOBANK (2014): “La Mancha in the middle”. Disponible en www.oemv.es

PÁGINAS WEB

Página web de la Denominación de Origen Ribera del Duero: www.riberadelduero.es

Página web de Bodegas El Lagar de Isilla: www.lagarisilla.es

www.apoloybaco.com

www.cecrv.eu

www.elmundovino.es

www.enoarquia.com

www.fev.es

www.fundamentosdeenologia.wordpress.com

www.hugosabogal.com

www.enoturismorural.com

www.magrama.gob.es

www.megustaelvino.es

www.oemv.es

www.oiv.int

www.winesfromspain.com

www.yravedra.com



Anexo.
GUIÓN DE LA ENTREVISTA EN
PROFUNDIDAD



Universidad de Valladolid

**Departamento de
Organización de Empresas
y Comercialización
e Investigación de Mercados**

Buenas tardes, la actual normativa de Bolonia relativa a la implantación de los nuevos estudios de Grado y Máster establece la obligatoriedad de que el alumno desarrolle un trabajo de investigación (Trabajo Fin de Grado) para que pueda obtener su título de graduado. En este sentido, desde la Escuela de Ciencias Empresariales y del Trabajo de Soria, se ha propuesto un trabajo cuyo objetivo es analizar el sector vinícola español a través de una bodega: la que Ud gestiona. Al objeto de completar el trabajo requerimos una entrevista en la que abordaremos sucesivamente los siguientes aspectos.

1.- Información general de la empresa: comenzaremos haciendo una descripción general de la empresa; en este sentido nos gustaría que nos explicara:

- Tamaño de la empresa en relación con los competidores.
- Tipo de empresa
- Historia de la empresa desde su fundación hasta hoy (socios fundadores, año, motivaciones, objetivos iniciales, cambios de gestión).
- Organización actual de la empresa (evolución de los recursos humanos, número, cualificación, organigrama).
- Descripción de las instalaciones y recursos (almacenes, zonas de producción, viñedo, etc).
- Descripción detallada del proceso productivo.
- Aspectos de modernización de equipos y procesos.

2.- Análisis del mercado y sector en el que opera: a continuación nos ocuparemos del sector vitivinícola, ¿puede darnos su opinión sobre las siguientes cuestiones?

- ¿Cómo describiría el sector vinícola español? Analizar expresamente el efecto que ha tenido dentro del sector la entrada de capitales procedentes de otros sectores.
- ¿Cómo describiría el vino español dentro de los mercados extranjeros?
- Identificación de los competidores (número, tipo, grado de diferenciación, etc)

3.- Análisis de la cartera: ahora nos centraremos en la cartera de productos de su empresa, con relación a ella nos gustaría que nos explicara los siguientes aspectos:

- Composición de la cartera (líneas, gamas, referencias, etc).
- Evolución de la cartera, cual fue el primer producto y cómo ha ido incrementándose la cartera, productos eliminados, cambios de posicionamiento y de marca, etiqueta, etc.
- Papel de cada producto dentro de la cartera (tácticos, estrella, etc).

4.- Delimitación del mercado objetivo: un aspecto clave en la concepción de una estrategia de mercado es la definición del target al que la empresa se dirige, en este sentido nos gustaría saber:

- A qué segmento o segmentos se dirige la empresa. Identificación de las variables clave.
- Evolución del mercado objetivo. ¿Cómo ha ido creciendo la empresa en el mercado? ¿En qué momento comenzó su internacionalización?
- Explicación del posicionamiento estratégico.

5.- Estrategias de marketing. A continuación nos centraremos en la definición de las estrategias de marketing desarrolladas por la empresa. En este sentido nos interesa conocer:

- ¿Qué tipo de estrategia en relación a sus competidores sigue? ¿Cuáles son las fuentes de diferenciación?
- ¿Qué estrategias de crecimiento desarrolla? Diversificación, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, internacionalización, penetración de mercados.
- ¿Qué tipos de sinergias existen?

6.- Programa de marketing mix. Toca ahora profundizar en las variables de marketing mix.

- Estrategia de producto: decisiones de envase (por familia, por producto, venta cruzada, etc), logotipo, estrategia de marca, evolución de la estrategia de producto.
- Estrategia de precio: precios de prestigio, diferenciales, relación calidad-precio.
- Decisiones de distribución: selección de canales de distribución, número de intermediarios y tipo, distribución internacional.
- Política de comunicación: herramientas empleadas (publicidad, marketing directo, relaciones públicas, página web, etc), objetivos de la comunicación.

