



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

### **Trabajo de Fin de Grado**

#### **Grado en Administración y Dirección de empresas**

#### **Plan de marketing: Caso particular Bodega Soto Manrique**

Presentado por:

***María Soto Manrique***

Tutelado por:

***Maria José Garrido Samaniego***

*Valladolid, 10 de Julio de 2019*

## **RESUMEN:**

El presente Trabajo de Fin de Grado trata de reflejar el papel que tiene el marketing en el sector vitivinícola. Dentro de un mercado tan competitivo y maduro, es muy importante la diferenciación de los productos, por ello el papel del marketing es totalmente esencial para poder posicionarte dentro de este sector.

Es necesario que el producto sea de calidad, pero en muchas ocasiones esto no es lo que hace que una bodega sea conocida, sino la forma de comercializarlo es lo que atrae al consumidor.

Desde una etiqueta llamativa, la distribución, la creación de eventos o incluso la vinculación de los productos con gente famosa, hacen que un vino pueda venderse mucho más que otros de mejor calidad.

Por ese motivo vamos a estudiar el caso concreto de una bodega familiar: **Soto Manrique Viñas y Olivo**, situada en Cebreros, zona declarada denominación de origen hace poco tiempo, con el objetivo de demostrar que es posible el posicionamiento en el mercado vitivinícola empleando la originalidad y el marketing.

**Palabras clave:** marketing, vino, vitivinícola, consumidor, Soto Manrique v.o,

## **ABSTRACT:**

The hereby bachelor's degree Final Project aims to emphasise the role of marketing in the wine sector. Within such a competitive market, the differentiation of products is very important, so the role of marketing is absolutely essential to be able to position within this sector.

It is essential that the product mar quality, but often this is not what makes a winery is known, but also how-to market is what is attractive to the consumer.

From a striking label, marketing in emblematic sites, the creation of events to the linking of products with famous people, wine can be sold much more than others to improve quality.

In order to expemplify this standpoint, an in-depth analysis of a family winery: **Soto Manrique Viñas y Olivo**, located in Cebreros, a declared area, denomination of origin a short time ago, with the aim of demonstrating that it is possible to position itself in the wine market using originality and marketing.

**Key Words:** marketing, wine, wine sector, consumer, Soto Manrique v.o

# ÍNDICE:

<b>1. INTRODUCCIÓN:</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ESCOGIDO</b> .....	4
<b>1.2 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS:</b> .....	5
<b>1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO:</b> .....	5
<b>1.4 METODOLOGÍA:</b> .....	6
<b>2. MARCO GENERAL DEL SECTOR VITIVINÍCOLA:</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR:</b> .....	7
<b>2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR:</b> .....	8
<b>2.3 TENDENCIAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA:</b> .....	10
<i>2.3.1 ¿Tendrá impacto en el sector el Brexit?</i> .....	12
<b>3. MARCO ESPECÍFICO BODEGAS SOTO MANRIQUE VIÑAS Y OLIVO:</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 EVOLUCIÓN DE LA BODEGA:</b> .....	14
<b>3.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA:</b> .....	16
<b>3.3 ANÁLISIS INTERNO:</b> .....	17
<i>3.3.1 Cadena de valor:</i> .....	17
<i>3.3.2 Recursos y capacidades:</i> .....	19
<i>3.3.3 Organigrama:</i> .....	20
<b>3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:</b> .....	21
<i>3.4.1 Competencia Directa:</i> .....	21
<i>3.4.2 Competencia indirecta:</i> .....	25
<i>3.4.3 Productos sustitutivos:</i> .....	27
<b>3.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA:</b> .....	28
<b>4. ANÁLISIS DAFO:</b> .....	<b>32</b>
<b>5. OBJETIVOS DE MARKETING:</b> .....	<b>33</b>
<b>6. ESTRATEGIAS DE MARKETING:</b> .....	<b>35</b>
<b>6.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO:</b> .....	35
<b>6.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO: DESARROLLO DE PRODUCTOS.</b> .....	37
<b>7. PLAN DE MARKETING:</b> .....	<b>40</b>
<b>7.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO:</b> .....	40
<i>7.1.1 Envase:</i> .....	44
<i>7.1.2 Tapón:</i> .....	46
<i>7.1.3 Imagen de marca:</i> .....	47
<b>7.2 ESTRATEGIA DE PRECIOS:</b> .....	48
<b>7.3 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN:</b> .....	49
<b>7.4 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b> .....	51
<b>8. PRESUPUESTO:</b> .....	<b>53</b>
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:</b> .....	<b>54</b>
<b>10. ANEXOS:</b> .....	<b>56</b>
<b>11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:</b> .....	<b>63</b>

## 1. INTRODUCCIÓN:

### 1.1 Justificación del tema escogido:

Este Trabajo de Fin de Grado nace de la necesidad de explicar y analizar, a través de los conceptos adquiridos a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas, el posicionamiento de una empresa reciente en un mercado tan saturado y maduro como es el vitivinícola, a través de técnicas de Marketing.

Partimos de la base de que España es un referente a nivel mundial en el sector vitivinícola, presentando grandes Denominaciones de Origen muy reconocidas tanto a nivel nacional como internacional.

Se le considera el país con mayor extensión cultivada de viña del mundo, y el tercero en producción de vino, por detrás de Italia y Francia, contando con más de 600 variedades de uva plantadas a lo largo del territorio español.

Realizaré un recorrido por el panorama nacional e internacional del sector vitivinícola, centrándome en las posibles estrategias de marketing que se pueden adoptar en este ámbito, y aplicándolo a un caso concreto.

Para centrar más el análisis, partimos del caso particular **Bodega Soto Manrique v.o**, que surge en Sierra de Gredos donde, en un principio no existía Denominación de Origen como tal. Será a partir del día 17 de mayo de 2017 cuando esta zona sea considerada **Denominación de Origen Protegida “Vino de Calidad de Cebreros”**.

Vamos a intentar justificar el posible posicionamiento en el mercado, de una bodega relativamente nueva con buenos productos, pero usando sobretodo estrategias que atraigan a los consumidores a adquirir este vino en concreto.

## **1.2 Objetivos generales y específicos:**

Para poder lograr el objetivo específico de este Trabajo de Fin de Grado, es necesario realizar un análisis de la situación actual del sector vitivinícola y las tendencias futuras de este.

Una vez definido el entorno, vamos a realizar un estudio interno de la situación de Bodegas Soto Manrique, así como un análisis de sus competidores y de demanda de sus productos.

El fin de los pasos previos es conocer las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

El objetivo esencial del trabajo es aprovechar las distintas oportunidades, potenciando las fortalezas de la empresa SOTO MANRIQUE V.O, para lograr unos objetivos concretos, definiendo estrategias de marketing y consiguiendo la diferenciación de sus competidores para ganar cuota de mercado.

## **1.3 Estructura del trabajo de fin de grado:**

Para poder realizar un análisis más estructurado y completo, vamos a comenzar por analizar el sector vitivinícola español y nuestra posición en el mercado internacional, con el fin de ver la evolución y así plantear una perspectiva de futuro favorable para nuestro caso particular.

Una vez puesto en contexto el panorama actual y las tendencias del mercado vitivinícola, veremos con qué recursos y capacidades cuenta la empresa. Seguido analizaremos cuál son sus principales competidores, así como la situación de demanda de sus productos.

Realizaremos un análisis DAFO, y tomaremos unas estrategias de crecimiento concretas tomando a partir de ellas, decisiones de marketing adecuadas basadas en la situación concreta de Bodegas Soto Manrique y de un presupuesto determinado.

Por último, llegaremos a una serie de conclusiones relacionadas con nuestra bodega familiar en un sector competitivo.

#### **1.4 Metodología:**

Para realizar este Trabajo de Fin de Grado he usado metodologías distintas en cada una de las dos partes diferenciadas del estudio.

Para analizar y estructurar la parte teórica general que se basa en poner en contexto la situación actual del sector, he usado como fuente principal las estadísticas y memorias realizadas por el Observatorio español del Mercado del vino (OeMv), por el ICEX y por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Para completar dicha información, me he basado en manuales que describen de forma general los comportamientos de los consumidores y las técnicas que son más efectivas para atraer a los clientes.

Para ser más concisa, he empleado manuales especializados en el marketing del vino con el fin de focalizar el trabajo en el sector concreto que estoy analizando.

Por último, me han sido de mucha utilidad noticias y blogs online de actualidad, especializados en marketing del vino, que me han brindado un enfoque crítico a este estudio.

Para el estudio del caso en concreto, he tomado como base las páginas web de la empresa Soto Manrique v.o, de la Denominación de Origen Cebreiros y de sus principales competidores, así como información proporcionada por la propia empresa.

Además, le realicé una entrevista al director general, Jesús María Soto, donde pude ver realmente la filosofía y la trayectoria que tiene este proyecto familiar.

A partir de todo ello, he aplicado la teoría general a la práctica para poder concretar las posibilidades que tiene esta bodega dentro del sector vitivinícola

## **2. MARCO GENERAL DEL SECTOR VITIVINÍCOLA:**

### **2.1 Orígenes y evolución del sector:**

Los orígenes del vino<sup>1</sup> datan de los egipcios ya que, gracias a las representaciones plasmadas en sus ánforas y vasijas, podemos decir que fue a partir de esta época donde comenzó a surgir el vino, usándose tanto para consumo propio como para usos médicos o religiosos.

Esta cultura del vino se extendió a otras civilizaciones como son la romana o griega, donde tenía un gran papel en los rituales. Motivado por el avance de los pueblos Mediterráneos, el consumo del vino se extendió a la Península Ibérica y al resto de Europa, apareciendo la actividad vitivinícola y reforzándose sobretodo en España, Francia e Italia.

Es una de las principales actividades agrarias, siendo uno de los motores del desarrollo rural de nuestro país. Dentro de este desarrollo histórico, hay que destacar la aparición de las Denominaciones de Origen Protegidas, en virtud de las cuales se permite identificar un producto de calidad, dotándose de prestigio comercial.

La actividad vitivinícola no se reduce a los países citados, sino que esta se ha extendido a nuevos países emergentes, situados en áreas que, aunque no se concentren geográficamente, comparten un clima similar. Dentro de estos nuevos países productores, destacamos: Chile, Argentina, Estados Unidos, Irán, China, Nueva Zelanda o Australia.

Es importante no perder de vista a dichos países emergentes, ya que están quitando protagonismo a Europa en la producción de vino, por emplear grandes técnicas de marketing y adaptar los productos a los consumidores con mayor facilidad que los países con tradición histórica en el sector, como es España.

---

<sup>1</sup> Fernández Portela. (2013). "LA EVOLUCIÓN RECIENTE DEL SECTOR VITIVINÍCOLA INTERNACIONAL". Available at: <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/julio-fernandez.pdf> [Consulta 11/05/2019]

## 2.2 Situación actual del sector:

Este sector se ha caracterizado por la existencia de países dominantes donde se concentra la mayor parte de la industria del vino. Dentro de estos históricamente están: España, Francia, Italia y Portugal, pero durante los últimos años la presencia de países como Argentina, Chile o Estados Unidos ha sido creciente.

Para conocer nuestra posición actual, hemos tomado como referencia las estadísticas recogidas por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) presentadas con motivo del 41<sup>a</sup> Congreso Mundial de la Viña y el Vino en Punta del Este el 19 de noviembre de 2018<sup>2</sup>.

A partir de ellas, conocemos que actualmente España es el país con mayor extensión de viña cultivada del mundo, y el tercer productor de vino a nivel mundial.

El consumo de vino en España se ha mantenido constante en los últimos años, y actualmente España sí que se sitúa entre los mayores exportadores de vino, pero no entre los importadores, ya que Alemania, Inglaterra y Estados Unidos son los que encabezan el ranking.

Pero realmente **¿Cuál es la verdadera situación del sector español del vino en 2018?**: Tomando como fuente fiable la memoria técnica elaborada por el Observatorio español del Mercado de Vino (OeMv), podemos conocer a fondo la situación pasada, presente y las tendencias futuras de nuestro mercado<sup>3</sup>

Partimos de la base de que en España las cosechas no siguen una tendencia constante, sino que hay vaivenes frecuentes en nuestra producción de vino. Esto se traduce en líneas generales, en una menor oferta de vino que, por un lado, hace que estos se revaloricen en el mercado exterior, pero por otro lado tiene una repercusión negativa en el mercado español, y es que se consume menos vino nacional.

---

<sup>2</sup> Memoria OeMv 2018 (OIV – NOTA DE COYUNTURA VITIVINÍCOLA MUNDIAL NOVIEMBRE 2018)

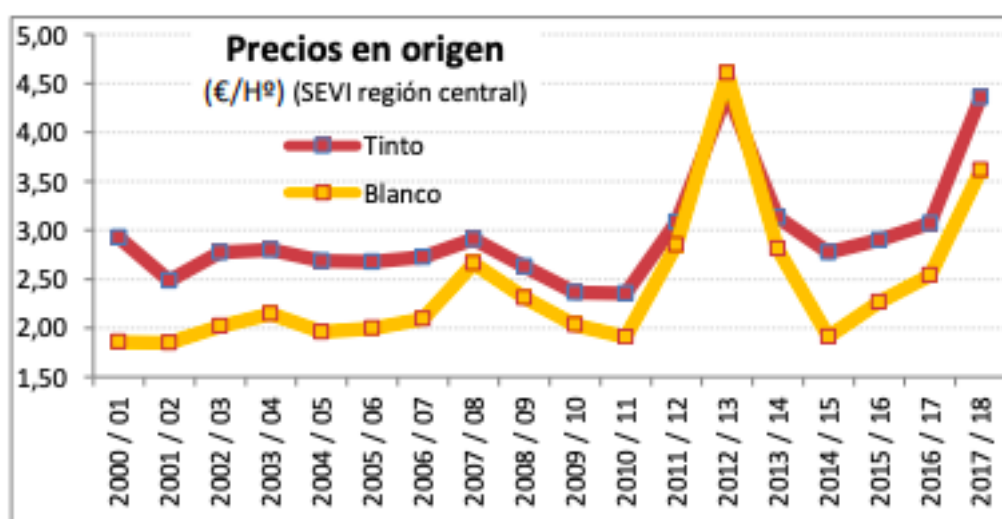
<sup>3</sup>Memoria: OeMv 2018 (*La mejor información económica del sector del vino al servicio de los operadores españoles*)



En los últimos años, las fluctuaciones de cosechas no solo se han producido en España, sino que en Francia e Italia también. Es necesario tener en cuenta a estos dos grandes productores, ya que las ventas del mercado español están fuertemente influenciadas por lo que ocurra con estos.

Lo que realmente es importante dentro del análisis de este trabajo, es ver cómo influyen estas variaciones de las cosechas en los precios y en la comercialización del vino.

A **nivel nacional**, cuando un año se ha dado una cosecha corta, al año siguiente los precios de origen en los vinos se encarecen, debido a la escasez de uva:



*Fuente: Memoria OeMv 2018*

Teniendo en cuenta la gráfica extraída de la memoria realizada por el Observatorio español del mercado del vino, la cosecha corta del 2012 y del 2017 produjeron una subida exponencial en los precios de los vinos, situándose cerca de los 4,5 euros el hectolitro en 2013 y 2018.

¿Qué efecto tiene sobre el mercado interno?: principalmente que la demanda del vino se reduce, mayoritariamente en el consumo en el hogar.

Viendo la tendencia de la demanda a lo largo de los años, se puede decir que esta es sensible a las subidas de precio de forma que, cuando estos aumentan, la demanda de vino nacional disminuye notablemente, pero cuando estos disminuyen, cuesta mucho recuperar la estabilidad de la demanda.

¿Qué efecto tiene sobre las exportaciones?: con esta escasez de oferta podríamos decir que el vino español en el mercado internacional se ha revalorizado, ganando mejor imagen y por ello más cuota de mercado. La realidad no ha sido esa, ya que España no ha sido el único país deficitario en este sector, sino que los principales productores, Francia e Italia, también han seguido esta tendencia.

El resultado ha sido un aumento en la facturación del vino a granel, ya que nuestros principales competidores tenían necesidad de producto debido a las malas cosechas. En cambio, con respecto a los vinos envasados de Denominación de Origen, estos han perdido ventas y por tanto la facturación no ha aumentado tanto como debería, pese a la subida de los precios medios.

Esto se debe a que tenemos tendencia a vender de forma rápida, prefiriendo vender el vino a granel a nuestros principales competidores, ya que es más sencillo comercializar de ese modo, antes que revalorizar nuestros productos envasados y tener mejor imagen en el mercado internacional.

Por este motivo, debemos mejorar la imagen de los vinos envasados y lograr fidelizar clientes a medio y largo plazo, ya que dejaríamos de depender de las necesidades de nuestros competidores, y por otro lado lograríamos mejores resultados económicos.

### **2.3 Tendencias del sector vitivinícola:**

Para conocer qué posible trayectoria futura puede seguir el sector del vino en los próximos años, hemos tomado como base el informe “EU Agricultural Outlook”<sup>4</sup> que emitió la Comisión Europea, realizando previsiones acerca del sector agrícola para el periodo comprendido entre 2018-2030.

---

<sup>4</sup> Informe: “Eu Agricultural Outlook”

**TABLE 9.38 EU wine market balance (million hectolitres)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2020	2025	2030
<b>Vinified production</b>	158	151	169	156	169	171	138	168	166	166	165
of which 5 main producer MS	141	137	152	141	154	156	118	151	149	150	149
other EU MS	17	14	17	14	15	14	16	18	17	16	16
<b>Domestic use</b>	151	148	148	151	158	155	146	155	156	154	151
<b>Human consumption</b>	126	131	128	131	132	132	131	131	133	132	131
per capita (l)	25.0	25.9	25.2	25.8	25.9	25.8	25.5	26.0	25.9	25.6	25.3
<b>Other uses</b>	24	17	20	20	26	23	15	24	22	21	20
<b>Imports</b>	14	15	14	14	14	14	14	14	14	15	15
<b>Exports</b>	24	21	21	22	22	24	24	24	25	27	29
<b>Area (million ha)</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
<b>Yield (hl/ha)</b>	50	45	55	53	55	55	44	55	55	57	58
<b>Total Ending Stocks</b>	157	153	167	163	167	172	154	158	157	155	155
<b>Variation in stocks</b>	-2	-4	14	-4	3	5	-18	4	-1	0	0

Note: the wine marketing year is August/July

Fuente: "EU Agricultural Outlook"

En primer lugar, se prevé que se estabilice tanto la producción de vino como la demanda doméstica de este, tras años de grandes fluctuaciones en las cosechas provocadas por el cambio climático.

En segundo lugar, se prevé que el consumo doméstico disminuya debido a las advertencias sanitarias y a las campañas de concienciación sobre el alcohol y la conducción.

En tercer lugar, la Comisión europea estima que las exportaciones van a aumentar de aquí al 2030. Pero lo importante no es esto, sino que este aumento va a derivar de la mejora de demanda de vinos con denominación de origen y espumosos. Por ende, se prevé que la cuota de mercado mundial de este tipo de vinos aumente, y la de vinos a granel disminuya.

Se buscan formas de envase más ecológicas y prácticas en restaurantes y cafeterías, siendo el bag-in-box una técnica de distribución cada vez más demandada, o las botellas con tapones de rosca debido a su practicidad<sup>5</sup>.

Por último, se espera que el consumo de vino orgánico y vino natural aumenten en los próximos años.

<sup>5</sup> El Mundo (2019): "Prowine 2019". Disponible en: <https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2019/03/23/5c95de2bfc6c8337618b4570.html> [Consultado 03/07/2019]

### 2.3.1 ¿Tendrá impacto en el sector el Brexit?

Partimos de la base de que Reino Unido es uno de nuestros principales mercados a los que exportamos. Principalmente exportamos vinos con Denominación de Origen.

Esto tiene gran relevancia, ya que uno de los objetivos que tiene el mercado español vitivinícola, es promover la exportación de vinos envasados con DOP, y evitar la venta rápida de vinos a granel con el fin de fidelizar las marcas españolas en el mercado internacional.

Por ello, cualquier factor que pudiera influir negativamente en las ventas a Reino Unido, sería muy notable en el mercado español.

Según un informe<sup>6</sup> del Observatorio español del mercado del vino, hay que distinguir entre tres posibles efectos del Brexit, sobre las exportaciones de vino español.

En primer lugar, un **efecto monetario**, que se traduciría en una depreciación en la Libra esterlina, y por tanto un encarecimiento del Euro frente a esta.

En consecuencia, la compra de productos españoles sería más cara, y por ello se reducirían las exportaciones a Reino Unido.

En segundo lugar, un **efecto comercial** donde según un informe realizado por el ICEX<sup>7</sup>, el impacto en las exportaciones de vino dependerá de si se logra el acuerdo con la Unión Europea.

Si no se llegara a un acuerdo, las relaciones comerciales entre los países europeos y Reino Unido se someterán a las normas de la Organización Mundial del Comercio en virtud de las cuales, se impondrá el arancel más favorable que exista entre los países que realicen las transacciones.

---

<sup>6</sup> Informe OeMV (13 de Julio de 2016): *“Posibles efectos del BREXIT en el vino español respecto a sus competidores”*

<sup>7</sup> Informe ICEX (6 de junio de 2019) *“El mercado del vino en Reino Unido”*

Por ese motivo, habría una barrera arancelaria que hasta el momento no existía, dándose la posibilidad de que se establecieran otras no arancelarias, derivando todo ello en mayores costes a la hora de introducir productos en Reino Unido.

Y por último es posible un **efecto económico y fiscal**, esto implica que la salida de Reino Unido de la Unión Europea podría empobrecer la situación de los ciudadanos, tendiendo estos a consumir productos más económicos. Además, es esperable la subida de impuestos generalizada con el fin de recuperarse lo antes posible de esta separación, siendo muy posible la subida de impuestos especiales como es el del vino.

Se entiende que el Brexit sí afecta negativamente a las exportaciones de vinos españoles en Reino Unido, pero según el estudio realizado por el ICEX, las empresas españolas pueden aprovechar ciertas tendencias que tienen los consumidores con respecto al consumo de este producto:

- Se le da mucha **importancia al etiquetado y la presentación**, donde la información se plasme de la forma más clara y concisa posible.
- Se **buscan envases alternativos a los clásicos**, donde puede ser interesante la posibilidad de introducir botellas de 50 cl, dirigidas al consumo individual o, los envases de lata que son más ecológicos.
- Tanto los supermercados como los consumidores individuales buscan la variedad y la innovación en el vino. Hay una gran **tendencia** por parte de los británicos al **consumo de vinos más ligeros** y con menos graduación, así como a los vinos ecológicos y sostenibles.
- Por último, está en auge el vino de grifo o el **formato bag-in-box** debido a la preocupación generalizada de los consumidores con el medio ambiente.

### 3. MARCO ESPECÍFICO BODEGAS SOTO MANRIQUE VIÑAS Y OLIVO:

#### 3.1 Evolución de la bodega:

Una vez conocida la situación del sector y las tendencias futuras del mercado del vino, vamos a realizar el estudio de un caso concreto.

Bodegas Soto Manrique viñas y olivo, está situada en Sierra de Gredos, concretamente en Cebreros donde no es hasta 2017 considerada Denominación de Origen Protegida.

En Sierra de Gredos se juntan tres provincias: Ávila, Madrid y Toledo, donde en principio se tenía la intención de crear una Denominación de Origen común, bajo el nombre de “DO Gredos”.

Debido a problemas políticos y de intereses, estas zonas se dividieron, creándose tres denominaciones distintas y surgiendo la **Denominación de Origen Cebreros**



Soto Manrique Viña y Olivo, S.L es una compañía familiar que se crea en verano del 2012. Su experiencia en este sector data del año 1994, donde esta familia ha ido desarrollando numerosos proyectos en esta industria.

Este proyecto surge porque las viñas de la zona eran cuidadas por viticultores que recogían la uva sin cuidado, y la vendían en función del grado y volumen a precios muy bajos, produciéndose vino de baja calidad con ellas.

Se le ofreció al socio fundador, Jesús María Soto, la posibilidad de controlar la cooperativa instalada en Cebreros, regulando la recogida de uva con el fin de que este vino fuera de más calidad y que las viñas no estuvieran abandonadas.

Jesús vio en ello una gran oportunidad, ya que la zona posee viñas viejas, en suelos arenosos y de gran altitud, elementos que él cree importantes para elaborar un buen vino. Son pocas las viñas de esa zona, por lo que el nivel de competidores dentro de la Denominación de Origen Cebreros es reducido.



*Fuente: Proporcionada por la empresa*

Sabía que las negociaciones iban a ser positivas ya que se adoptó un modelo win to win donde todos salen ganando: se paga a los viticultores a un precio muy superior del que se les estaba pagando y a cambio, estos pasan a vendimiar en los tiempos en los que la bodega establezca, bajo unas determinadas premisas, y con instrumentos que cumplan las condiciones sanitarias pertinentes.

Tras negociaciones con los viticultores, se llegó a un acuerdo con ellos y a partir de ese momento Bodegas Soto Manrique comenzó a controlar las vendimias y a producir vinos de calidad superior.

Jesús y la enóloga de la bodega, Bárbara Requejo, realizaron un estudio de las viñas, y planificaron como debían de ser las vendimias. La idea de la que se partió desde un principio, y con la que se ha continuado, es diferenciar los tipos de uva para realizar productos distintos: la uva de calidad se utiliza para realizar vinos de gamas más altas, y la uva que no llega en tan buenas condiciones se usa para elaborar vino a granel.

El trabajo comenzó realizándose por Jesús y Bárbara, pero esta plantilla ha aumentado significativamente.

Además, la sociedad en un principio estaba compuesta por Jesús junto a sus dos hijas, y es a partir de 2016 cuando se amplía a cuatro socios más, donde destaca la presencia de dos futbolistas de gran reconocimiento internacional: David Silva (Ex jugador de la Selección Española) y Sisinio (Ex jugador del Real Valladolid).

Actualmente Bodegas Soto Manrique cuenta con **siete productos**: un verdejo, un vino rosé, dos vinos blancos y tres tintos hechos a base de garnacha.

### **3.2 Responsabilidad social corporativa:**

Una de las filosofías que sigue estrictamente nuestra empresa, es la responsabilidad social corporativa.

Cuando entrevisté a Jesús, fue una de las pautas que más me recalcó.

Según la familia Soto Manrique, aunque haya elementos que diferencien mucho más a la empresa con respecto a sus competidores, la responsabilidad social corporativa implica un añadido que permite posicionarse en un nivel superior.

La actividad de la bodega cumple con un compromiso con el medio ambiente y el entorno, desde su producción y cuidado de las viñas, hasta su comercialización y venta. En todo momento se busca una disminución de costes medioambientales, usando abonos naturales, respetando al máximo los suelos y las viñas, y usando elementos no perjudiciales para el medio ambiente como son los corchos Diam.

Actualmente se están sometiendo a un procedimiento para adquirir la certificación ecológica de sus viñedos, con el fin de probar que el tratamiento de estos se realiza con el mayor respeto al medio ambiente y a las viñas.

Se intenta reducir al máximo las emisiones producidas por el transporte, optimizando los envíos y evitando la distribución de pequeñas cantidades de producto

Además, se busca la inclusión social y la no discriminación de sus trabajadores, contando con un gran número de mujeres en su plantilla, colaborando con un centro ocupacional para la producción de sus cajas, y yendo en contra de la explotación laboral, los salarios injustos, respetando siempre el horario laboral.

Se prima la prevención de riesgos laborales fomentando un entorno de trabajo seguro en el que sea posible la conciliación de la vida personal y la laboral.

Por último, hay que destacar el hecho de que tienen compromiso con los sistemas de gestión de calidad, preservando las características que le hacen ser considerado un vino de Denominación de Origen.



### 3.3 Análisis interno:

Vamos a proceder a realizar un análisis de la cadena de valor, de los recursos y capacidades de la empresa y del organigrama de la empresa.

#### 3.3.1 Cadena de valor:

La bodega se estructura de tal forma que sus actividades son la recogida de uva, la producción de vino y su posterior comercialización, creando valor en cada una de sus fases. Dentro de la cadena de valor de la empresa, se distingue entre actividades primarias y actividades de apoyo, organizándose del siguiente modo:

<p><b><u>INFRAESTRUCTURAS:</u></b></p> <p>Edificio que data de 1954. En él se elabora el vino y cuenta con maquinaria moderna para producir vino de calidad.</p> <p><b><u>RECURSOS HUMANOS:</u></b></p> <p>Empresa familiar que cuenta con pocos empleados cualificados, y se contrata a trabajadores no cualificados en época de vendimia</p> <p><b><u>I+D:</u></b></p> <p>Elaboración de producto controlando la calidad, para su posterior venta. Envase patentado. Búsqueda de la mejor calidad precio.</p> <p><b><u>APROVISIONAMIENTO:</u></b></p> <p>Acuerdo con los viticultores de la zona para proveerles de materia prima a cambio de un precio.</p> <p>Diferenciación entre calidades de uva para hacer vino envasado o a granel</p>				
<p><b><u>LOGÍSTICA INTERNA:</u></b></p> <p>Es el almacenamiento previo a la transformación de la materia prima.</p> <p>Casi inexistente ya que en general, según se coge la uva se empieza a transformar en vino al ser un bien perecedero.</p>	<p><b><u>OPERACIONES:</u></b></p> <p>Paso más importante, ya que es a lo que se dedica la empresa, al proceso de transformación de uva en vino.</p> <p>Lo realiza usando alta tecnología en maquinaria y buenos controles de calidad.</p>	<p><b><u>LOGÍSTICA EXTERNA:</u></b></p> <p>Consiste en el almacenamiento del vino embotellado, antes de la venta.</p> <p>Este se realiza tanto en los almacenes de la bodega, como en empresas subcontratadas como es el Grupo Carreras.</p>	<p><b><u>MARKETING Y VENTAS:</u></b></p> <p>Actividades de comercialización y ventas basadas en la diferenciación</p> <p>Soto Manrique diferencia este en dos departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ventas nacionales</li> <li>-Exportaciones</li> </ul> <p>El director general trabaja mucho sobre esta área.</p>	<p><b><u>SERVICIO POSTVENTA:</u></b></p> <p>La empresa intenta fidelizar y mantener sus clientes.</p> <p>Las botellas se marcan con un número de lote, con el fin de responder eficazmente a posibles problemas</p>

Las **actividades primarias** son aquellas que están relacionadas de forma directa con la creación del producto. Dentro de ellas distinguimos:

- Logística interna: se trata de actividades de almacenamiento y recepción de materias primas. La bodega cuenta con un almacén donde durante la vendimia se guarda la uva el poco tiempo que se necesite antes de transformarla.
- Operaciones: Se basa en las actividades de transformación de la materia prima en el producto final. Esta es la principal actividad de la bodega, ya que transforma las uvas en vino. Se hace siguiendo altos controles de calidad.
- Logística externa: consiste en el almacenamiento del producto terminado. Este se almacena en la bodega, así como en almacenes contratados de forma externa.
- Comercialización: se basa en las actividades de distribución y comercialización del producto, donde centraremos la base del estudio. La empresa divide esta sección en dos departamentos: por un lado, el departamento comercial a nivel nacional, y por otro el departamento de exportaciones.
- Servicio Post-venta: son las actividades de mantenimiento del cliente, donde nuestra empresa busca fidelizar clientes. Destaca que las botellas estén señalizadas con un número de lote para facilitar la resolución de problemas.

Las **actividades de apoyo** son aquellas que sirven de soporte a las principales y ayudan a mejorar su eficiencia. Dentro de estas diferenciamos:

- Infraestructuras: La empresa cuenta con la cooperativa de Cebreros, que es donde produce el vino, y esta data de 1954 por lo que el riesgo de accidentes es mayor debido a su antigüedad. Si bien es cierto, no hay unas oficinas fuera de dicha bodega, ya que Soto Manrique prefiere ahorrar en costes fijos y abogar por el trabajo flexible en casa, sin necesidad de fichar y sin control riguroso de las horas de trabajo.

- Gestión de recursos humanos: La estructura de personal es bastante fija y reducida, contando con nueve personas en la plantilla y estando todas las decisiones condicionadas a la aprobación del consejo de administración. En épocas señaladas como es agosto y septiembre, que es cuando se vendimia, se contratan refuerzos de personal no cualificado.
- Investigación y desarrollo: trabaja empleando tecnología en masa, ya que vendimia y produce todo el vino posible, vendiéndolo con posterioridad y arriesgándose a que se de tanto rotura de stock, como excedente de este. La empresa posee una patente que permite la diferenciación del producto.
- Aprovisionamiento: implica proveer al proceso productivo de todos los materiales necesarios. En este aspecto la bodega posee dos formas de obtener la materia prima: por un lado, cuenta con viñas propias, pero por otro lado son los viticultores los que le proporcionan la mayor parte de la uva. El acuerdo que la bodega tiene con los viticultores le genera tensiones de tesorería, ya que tienen que hacer frente a una producción determinada. Para liberarse de esta tensión la empresa ha recurrido a la venta de vino a granel.

### 3.3.2 Recursos y capacidades:

Una vez analizada la cadena de valor, vamos a proceder a estudiar los recursos y capacidades que tiene la empresa. Para ello podemos distinguir entre dos grandes grupos:

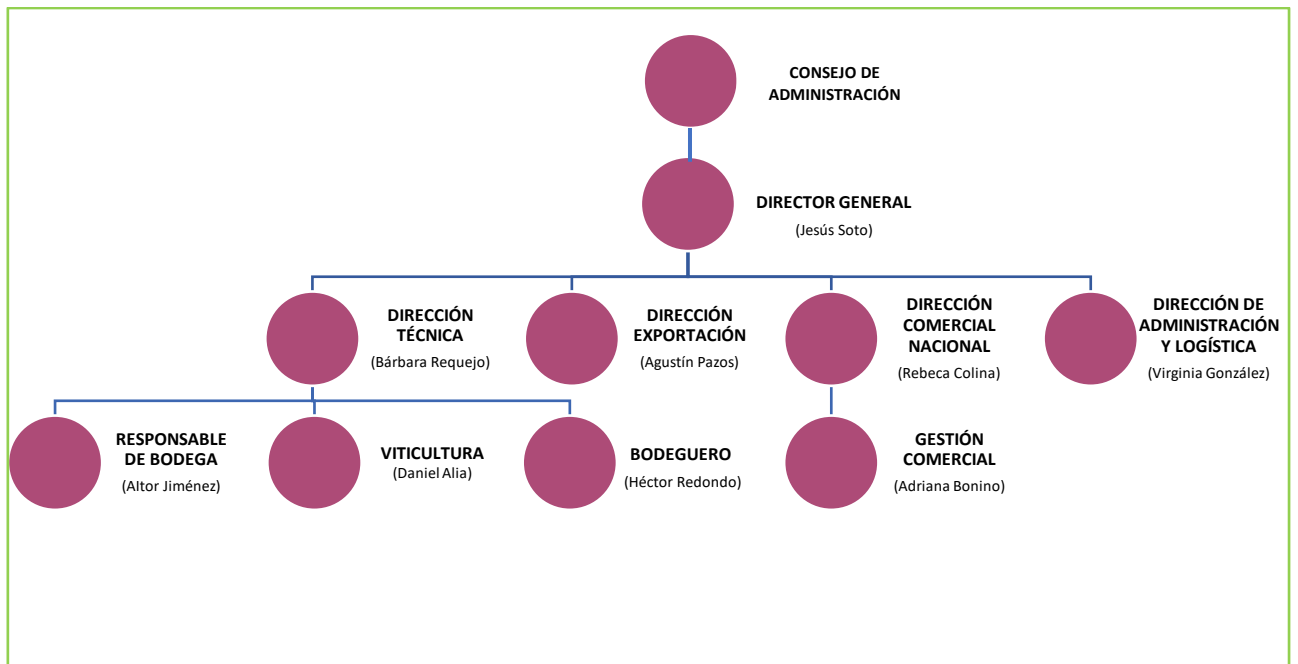
- **Recursos tangibles:**
  - Físicos: La bodega cuenta con un edificio situado en Cebreros, dotado con toda la maquinaria, depósitos, barricas e instrumentos necesarios para poder realizar la vendimia y producir el vino. Así como de varios vehículos para facilitar la vendimia.
- **Recursos intangibles:**
  - No humanos: Dentro de estos distinguimos:
    - Tecnológicos: La empresa patentó una caja que además de facilitar la distribución del producto, sirve como cubitera.

Esto le da un valor añadido al producto, y ayuda a promocionar la imagen de marca de la empresa, ya que dicha caja está serigrafiada con el nombre de la bodega.

- Organizativos: la imagen de marca cada vez está siendo más conocida en el mercado, pero al tratarse de una empresa relativamente nueva, la fuerza de marca no es del todo grande.
  
- Humanos: dentro del personal que forma la plantilla, hay que distinguir entre personal no cualificado, los cuales realizan sobretodo labores agrícolas y de recogida de uva. Y por otro lado un personal muy cualificado repartido en diferentes departamentos. La enóloga cuenta con una gran experiencia en bodegas internacionales situadas en California, Burdeos, Chile o en Italia. Con respecto a los directores comerciales, cuentan con una larga experiencia en el sector, colaborando con bodegas de grandes dimensiones. El personal de administración ha estado siempre al lado de Jesús, desde sus inicios. Y, por último, Jesús cuenta con un gran historial de proyectos en el sector, colaborando con grandes bodegas, dedicándose a la distribución de vino o estando al frente de un restaurante especializado en dicho producto.

### 3.3.3 Organigrama:

Al ser una empresa familiar, el tamaño de la plantilla es reducido. Todas las operaciones son controladas por el Consejo de Administración, formado por la totalidad de los socios. Cada departamento está compuesto por personas que se dedican en exclusiva a una actividad concreta bajo su íntegra responsabilidad.



*Fuente: Elaboración propia a partir de la información del socio.*

En total hay cuatro departamentos controlados por una persona que toma decisiones, siempre vinculadas a la aprobación del Consejo de Administración.

Todo lo relativo a cuestiones legales, contables o financieras están externalizadas.

### **3.4 Análisis de la competencia:**

En este apartado trataremos de identificar y analizar los principales competidores de Soto Manrique viñas y olivos. Para ello tendremos en cuenta como competencia directa las bodegas que actúan bajo la Denominación de Origen Cebreros, y como competencia indirecta otras bodegas de Denominación de origen distinta pero que son potentes en el mercado.

#### **3.4.1 Competencia Directa:**

La Denominación de Origen Cebreros es muy reciente y el terreno con viñas dentro de la zona es reducido, esto hace que sean muy pocas las bodegas que se encuadran dentro de la competencia directa. Sin embargo, la zona está poniéndose de moda de forma que, aunque sean pocas las empresas de la DO Cebreros, suponen una gran amenaza.

	<p>En <b>Orly Lumbreras Viñador</b> realizan <u>diez vinos</u> diferentes, empleando la variedad Garnacha en sus tintos, y Albillo Real en sus blancos, y usando diseños originales en sus etiquetas.</p> <p>Se sitúan en el Alto Alberche, la zona más salvaje de Gredos, realizando viticultura de montaña a una altitud entre los 950 y los 1125 metros.</p>
	<p><b>Rico Nuevo</b> surge en 2016, cultivando y produciendo vino de la forma más sostenible y ecológica posible. Su producción principal es a base de garnacha recogida de viñas con más de 100 años de antigüedad.</p>
	<p>Pertenece a la compañía <b>Telmo Rodríguez</b>, en 1999 deciden comprar una viña en Cebreros para trabajar viñas a más de 1.000 metros de altura. Principalmente tiene <u>3 vinos</u> realizados 100% con Garnacha.</p>



### **Garnachas Alto Alberche**

posee bodega propia donde elabora cinco vinos a través de la variedad Garnacha. Cuenta con viñas situadas entre 750 y 1.100 metros de altitud, con una antigüedad de más de 40 años.

### **Daniel Ramos** empezó en

Cebreros en 2005. El proyecto consiste en hacer cuatro vinos que reflejen la personalidad de los suelos, y las variedades de Garnacha, Sauvignon Blanc y Albillo Real.



*“La bodega y los viñedos de **Bodegas Ausín** se encuentran en Gavilanes. Localidad situada en la provincia de Ávila y al pie del Cabezo, en plena sierra de Gredos, con el Tiétar bañando sus pies.”*

Realiza cinco vinos a través de viñas antiguas y viñas de reciente plantación de variedades: Garnacha, Syrah y Maturana Tinta



### **Bodegas Las Dehesillas**

es un proyecto situado en la localidad de Cebreros, Garnacha Tintas y Albillos Reales *“que reflejan la personalidad de los suelos graníticos y pizarrosos de este bonito pueblo abulense”*.



*“En el año 2013 varios vecinos encabezados por Feliciano Conde y su hija Teresa decidieron parar el arranque de cepas viejas de Garnacha tinta, acción que les llevó cuatro años después y gracias a esta recuperación y conocimiento de las características de estos viñedos, a construir la bodega **“Huellas del Tiétar”** Actualmente cuentan con 3 productos, un vino blanco, uno rosado y uno tinto.*



	<p><b>Bodegas Don Juan Del Águila</b> nace en 1950 donde comienza a cultivar uva para producir vino. Es a partir de 2007 cuando cambia radicalmente el modelo de empresa debido a la crisis. Actualmente casi en su totalidad se dedica a la producción de <u>seis vinos</u> llamados Gaznata.</p>
	<p><b>Bodegas Nietos de Sra. María</b> es un proyecto exclusivamente familiar. Realiza <u>dos vinos</u> tintos producidos con garnacha tinta.</p>

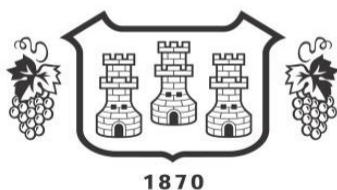
*Fuente: Elaboración Propia. Información obtenida en la Web de cada empresa*

#### 3.4.2 Competencia indirecta:

Por otro lado, estableceremos un análisis de la competencia indirecta, formado por bodegas pertenecientes a otras Denominaciones de Origen:

	<p><b>Bodegas Muga</b> es de las mejores valoradas dentro de la Denominación de Origen Rioja. Posee 200 hectáreas donde se cultivan variedades como <u>Garnacha</u>. Cuenta 10 vinos, dentro de los cuales: dos rosados, uno blanco, cinco tintos y dos espumosos.</p>
---	--

# TORRES®



**Bodegas Torres** es una de las bodegas españolas más reconocidas a nivel nacional e internacional. Actualmente cuenta con 90 vinos de muchas denominaciones de origen distintas. Desde Ribera de Duero hasta Rioja o Rueda.

Dentro de la gran variedad de uvas que utiliza en sus vinos, destacamos el uso de Garnacha, donde estos productos pueden ser los principales a la hora de competir.

The logo features the name 'JOSÉ PARIENTE' in a bold, serif font, centered within an ornate, symmetrical decorative frame. Below the frame, the word 'RUEDA' is written in a smaller, red, sans-serif font.

JOSÉ PARIENTE

RUEDA

**Bodegas José Pariente** pertenecen a la Denominación de Origen Rueda. Cuenta con 5 vinos, 3 de los cuales son verdejos y los 2 restantes son blancos.

Supone una competencia potente para Soto Manrique con respecto al producto Tinita.

	<p><b>Bodegas Cesar Príncipe</b> pertenece a la Denominación de Origen Cigales. Bodega de tradición familiar, actualmente cuenta con 5 vinos, destacando como mayor competencia Charlatán, ya que se trata de un <u>vino rosado</u> similar a Naranjas Azules.</p>
---	--

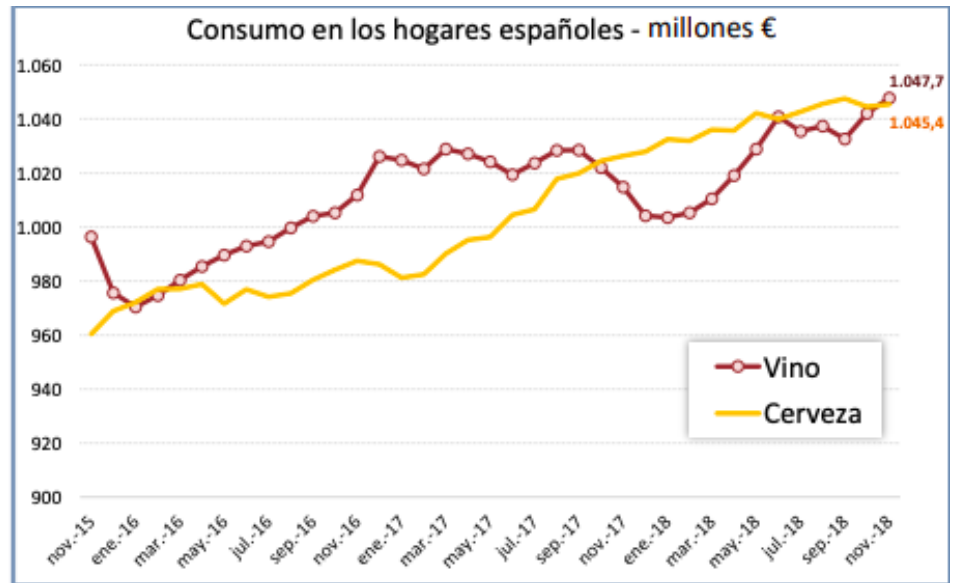
*Fuente: Elaboración Propia. Información obtenida en la Web de cada empresa*

#### 3.4.3 Productos sustitutos:

El principal producto sustitutivo del vino es la cerveza. Tradicionalmente la cerveza ha ido aparejada al consumo más diario o lúdico, siendo muy común entre gente joven. El vino se reservaba para gente más adulta, generalmente hombres de mediana y avanzada edad, mientras que la cerveza siempre ha estado asimilada a gente joven y mujeres.

Actualmente esta tendencia está cambiando, ya que cada vez es más la gente joven que bebe vino, y lo entiende no solo como un acompañamiento en la comida, sino como una bebida que puedes consumir en bares. Uno de los ejemplos más claros es la aparición en Valladolid de un grupo llamado "Jóvenes por el vino", los cuales se dedican a hacer excursiones, catas y charlas sobre el vino de la zona, ayudando a las bodegas a promocionarse, y generalizando el consumo de este producto entre jóvenes.

Un dato bastante importante, es que los consumidores han **reducido la tendencia al consumo de cerveza** en los hogares, posicionándose ligeramente superior la del vino.



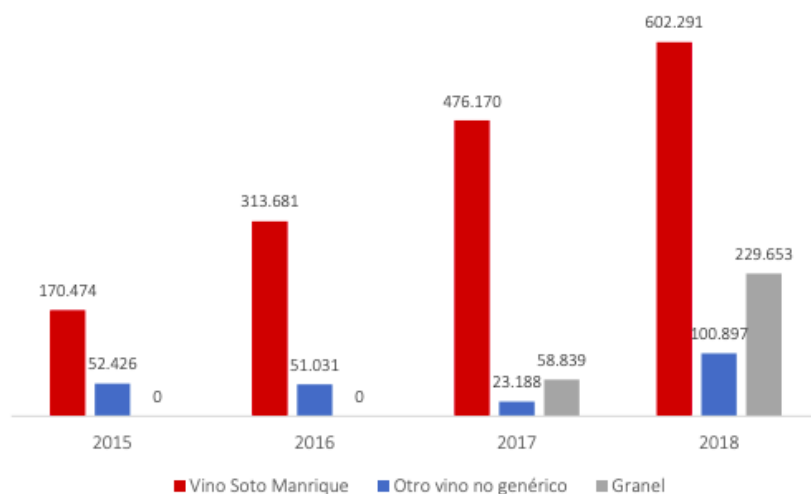
Fuente: Observatorio español del Mercado del Vino

### 3.5 Análisis de la demanda:

Bodegas Soto Manrique v.o no solo vende productos bajo esta marca, sino que vende vino a granel para obtener liquidez y hacer frente a las tensiones de tesorería derivadas del aprovisionamiento. Para conocer la situación de la demanda de sus productos, Jesús me facilitó los datos de las ventas del año 2018 y de la primera mitad de 2019.

A partir de **2018** Soto Manrique ha decidido vender más vino a granel de lo que acostumbraba. El objetivo era obtener más liquidez a corto plazo, ya que desde que se produce el vino embotellado hasta que se comercializa, pasa mucho tiempo y mientras tanto es necesario tener tesorería para sufragar los gastos de producción y aprovisionamiento. Se ha llegado a vender más volumen de vino a granel que de vino embotellado, pero a nivel ingresos estos provienen principalmente de los vinos embotellados:

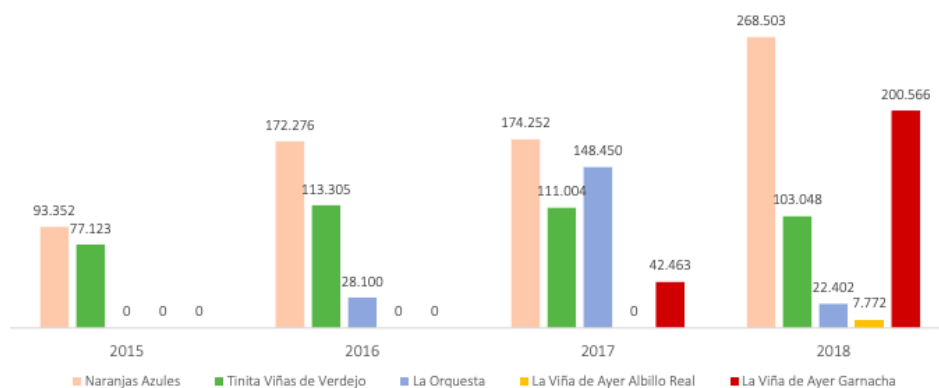
### Evolución del importe de las ventas



*Fuente: proporcionado por la propia empresa*

Respecto los vinos que se comercializan en 2018 bajo la marca Soto Manrique, hay que destacar que ha crecido el volumen de ventas tanto en Naranjas Azules como en La Viña de Ayer Garnacha. Se produjo una rotura de stocks con respecto a La Orquesta, y por ello las ventas disminuyeron notablemente. Por último, cabe destacar que durante este año ha empezado a comercializarse La Viña de Ayer Albillo Real.

### Importe de las ventas de las marcas propias

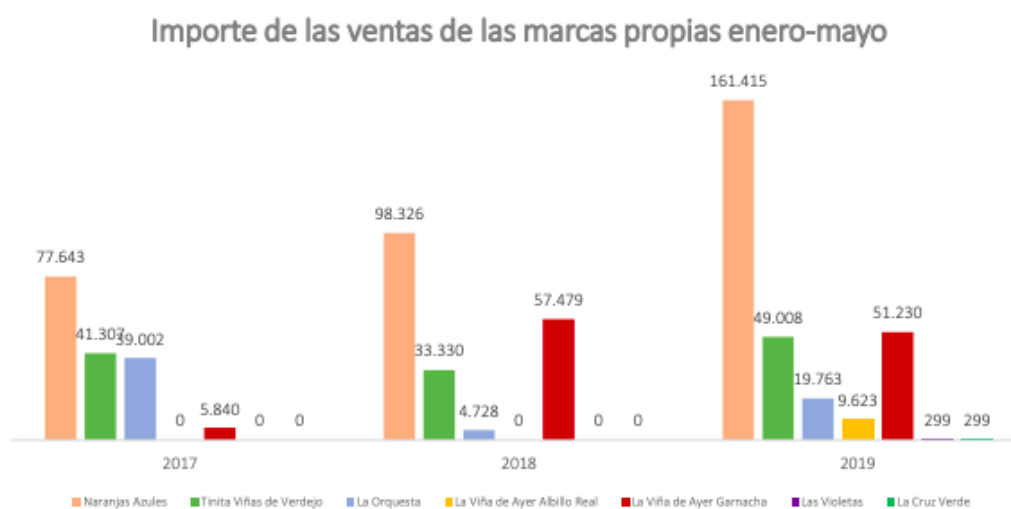


*Fuente: proporcionado por la propia empresa*

Esta situación en **2019** ha cambiado, ya que han entrado en juego otros dos vinos con calidad y precio superiores. Esto ha hecho que la cifra de negocios aumente significativamente, y que los ingresos por vinos de marca superen con creces a los que provienen de la venta de vino a granel.

Naranjas Azules se posiciona como el producto estrella, ya que sin duda es el vino más vendido de la compañía y la puntuación obtenida por Parker se disparó. Con respecto a Tinita el aumento de precio en un 10% hace que el importe de ventas aumente, justo lo contrario que ocurre con La Viña de Ayer Garnacha, que su disminución en el precio hace que el valor de sus ventas disminuya.

Por último, cabe esperar a ver la evolución que tienen Las Violetas y La Cruz Verde, ya que acaban de empezar a comercializarse.



*Fuente: proporcionado por la propia empresa*

La conclusión de este análisis es que la empresa actúa de forma similar a las empresas del sector, ya que vende a granel para obtener dinero rápido, pero intenta posicionarse y tener más fuerza con los vinos de marca propia.

Un elemento muy importante a la hora de vender los vinos, son las puntuaciones que dan tanto Robert Parker en su *Wine Advocate*, como las que figuran en la Guía Peñín.

Estas motivan a consumidores y distribuidores a adquirir el producto, ya que les dota de un gran reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Actualmente las puntuaciones son las siguientes:

- **Naranjas Azules:** con 92 puntos de Robert Parker y 92 de la Guía Peñín
- **La Viña de Ayer:** con 90 puntos de Robert Parker y 92 de la Guía Peñín
- **La Viña de Ayer Albillo Real:** con 90 puntos de Robert Parker y 92 de la Guía Peñín
- **Las Violetas:** cuenta con 93 puntos de la Guía Peñín.
- **La Cruz Verde:** cuenta con 94 puntos de la Guía Peñín.

Robert Parker está valorando la posibilidad de otorgar una puntuación superior a 95 puntos a los vinos: Naranjas Azules, La Cruz Verde y Las Violetas, hecho que dispararía las ventas, ya que dentro de ese rango se encuentran los vinos de grandes calidades.

El producto que sin duda se vende más es Naranjas Azules, vino que cuenta con una elaboración innovadora importante, cuyo packaging es la caja patentada, posee gran puntuación tanto en la Wine Advocate de Parker, como en la Guía Peñín y además este se distribuye usando canales privilegiados como es el Club del Gourmet en El Corte Inglés.

Hay grandes perspectivas de venta sobre los nuevos vinos tintos: Las Violetas y La Cruz Verde, ya que la acogida ha sido buena en lo que va de año y las puntuaciones están siendo notablemente altas.

#### 4. ANÁLISIS DAFO:

DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca poco consolidada en el sector.</li> <li>• Dependencia de los viticultores.</li> <li>• Tensión de tesorería por pacto de aprovisionamiento.</li> <li>• Antigüedad de las instalaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector maduro y saturado.</li> <li>• BREXIT.</li> <li>• Disminución consumo individual por restricciones de la DGT.</li> <li>• Fluctuaciones de las cosechas por el cambio climático.</li> <li>• Aparición de nuevos países productores de vino.</li> <li>• Existencia de empresas con productos iguales.</li> <li>• Existencia de productos sustitutivos.</li> <li>• Denominación de Origen Cebreros poco conocida.</li> </ul>
FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser Denominación de Origen.</li> <li>• Socios famosos internacionalmente.</li> <li>• Elevada experiencia en el sector.</li> <li>• Buena puntuación en <i>Wine Advocate</i> y la Guía Peñín</li> <li>• Patente.</li> <li>• Política de Responsabilidad Social Corporativa.</li> <li>• Materia prima de gran calidad y muy reclamada por el público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor tendencia al consumo de cerveza.</li> <li>• Aumento de las exportaciones de vinos con DO a países emergentes.</li> <li>• Aumento de la popularidad del vino orgánico y natural.</li> <li>• Tendencia a buscar envases ecológicos y prácticos.</li> <li>• Producción y demanda de vino de calidad superior.</li> </ul>



## 5. OBJETIVOS DE MARKETING:

En la entrevista personal con el director general me recalcó que hasta ahora habían cumplido con los objetivos establecidos, teniendo una perspectiva de futuro muy positiva.

Establecemos como **objetivo principal el crecimiento**, derivado tanto por el aumento de producción y de las ventas, como por el lanzamiento al mercado de nuevos productos. Viendo el crecimiento con el que ha arrancado 2019, se espera que la venta de estos productos siga aumentando.

Este objetivo tiene una serie de limitaciones plasmadas en el análisis DAFO como debilidades de la empresa:

- Las instalaciones son antiguas, y por ende los riesgos aumentan si la producción crece, así como la calidad será inferior que la de los vinos producidos en instalaciones nuevas.
- Hay altas tensiones de tesorería derivadas por el pacto de aprovisionamiento que la bodega tiene con los proveedores de uva.
- El sector en el que estamos actuando está saturado y es muy maduro, de forma que encontrar la diferenciación es difícil.
- La marca no es muy conocida dentro del mercado vitivinícola.

Para ello se deberán aprovechar las oportunidades que se han obtenido en el análisis anterior, con el objetivo de lograr el crecimiento de la empresa en un plazo de tres años (2019-2022):

- Elaborar vino de calidad superior o diferente al que ha venido elaborando la bodega. Producirá tres vinos nuevos cuyos nombres serán: La Mira, Las Loberas y Alto de la Estrella, con precios superiores a los que están acostumbrados.
- Adaptarse a las exigencias actuales de mercado en cuestión de envases, aspectos ecológicos, calidad del vino etc.
- Potenciar las prácticas de responsabilidad social corporativa, ya que la tendencia actual es preservar lo máximo posible el medio ambiente y consumir productos lo más ecológicos posibles.

Todo esto implica el aumento de la producción y la facturación, ya que se comercializa vino nuevo a precio superior, y por otro lado se produce más vino del ya existente.

He hecho una estimación de **crecimiento de un 15%** anual durante los 3 años siguientes (2020-2022), viendo como influiría tanto en el volumen de ventas como en la facturación anual, teniendo en cuenta que los vinos nuevos empiezan a comercializarse en 2020:

<b>VOLUMEN DE VENTAS:</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Naranjas Azules	88.873	102.204	117.535	135.165
Tinita	38.339	44.090	50.703	58.309
La Orquesta	7.599	8.739	10.050	11.557
La Viña de Ayer Garnacha	110.062	126.571	145.557	167.391
La Viña de Ayer Albillo Real	8.400	9.660	11.109	12.775
Las Violetas	10.001	11.501	13.226	15.210
La Cruz Verde	10.001	11.501	13.226	15.210
La Mira	0	7.000	8.050	9.258
Las Loberas	0	1.200	1.380	1.587
Alto de la Estrella	0	2.000	2.300	2.645
<b>TOTAL:</b>	<b>273.275</b>	<b>324.466</b>	<b>373.136</b>	<b>429.107</b>

<b>FACTURACIÓN:</b>					
<b>PRODUCTO:</b>	<b>PRECIO</b>	<b>Ingreso 2019</b>	<b>Ingreso 2020</b>	<b>Ingreso 2021</b>	<b>Ingreso 2022</b>
Naranjas Azules	5,70 €	506.576	582.563	669.947	770.439
Tinita	5,85 €	224.283	257.926	296.614	341.107
La Orquesta	9,45 €	71.811	82.582	94.969	109.215
La Viña de Ayer Garnacha	5,85 €	643.863	740.442	851.508	979.235
La Viña de Ayer Albillo Real	6,50 €	54.600	62.790	72.209	83.040
Las Violetas	9,85 €	98.510	113.286	130.279	149.821
La Cruz Verde	9,85 €	98.510	113.286	130.279	149.821
La Mira	9,85 €	-	68.950	79.293	91.186
Las Loberas	18,00 €	-	21.600	24.840	28.566
Alto de la Estrella	18,00 €	-	36.000	41.400	47.610
<b>TOTAL:</b>		<b>1.698.152</b>	<b>2.079.425</b>	<b>2.391.339</b>	<b>2.750.040</b>

En definitiva, incrementaríamos notablemente la producción de vino y consiguientemente aumentaríamos más que proporcionalmente la facturación, debido al incremento de valor en la cartera de productos de la empresa.

## 6. ESTRATEGIAS DE MARKETING:

Una vez elegidas las oportunidades que van a guiar el objetivo del crecimiento en nuestra empresa en el plazo de tres años, vamos a proceder a definir las posibles estrategias de marketing que podemos adoptar.

### 6.1 Estrategia de diferenciación y posicionamiento:

Dentro de las estrategias genéricas definidas por Porter, teniendo en cuenta la estrategia competitiva elegida y el mercado al que nos dirigimos, podemos hablar de la diferenciación y el posicionamiento en el mercado.

El comportamiento del consumidor hacia el vino ha cambiado, actualmente no solo consume este producto la gente de edades avanzadas, sino que se ha generalizado el consumo entre los jóvenes.

Además, ya no solo producen y ofertan vino los países productores tradicionales, sino que han aparecido nuevos países emergentes que se han convertido en competidores potenciales. Por todos estos factores, es muy importante saber diferenciarte y tomar posición dentro del sector vitivinícola.

Para lograr implantar esta estrategia con éxito, hay que conocer qué aspectos del producto que se quiere comercializar son diferentes a los que existen en el mercado, y una vez identificados se deberán potenciar.

Tendremos que ver si la diferenciación viene dada por la calidad, la innovación o la capacidad de satisfacción al cliente. Todas estas posibles diferenciaciones deben ir en consonancia con las estrategias de marketing elegidas.

Bodegas Soto Manrique intenta diferenciarse siempre en los tres ámbitos mencionados.

Por un lado, cada vez realizan vinos de calidad más alta, sometiéndose a un minucioso proceso de control de calidad con el objetivo de preservar el sello de Denominación de Origen. Esta es una zona en auge, ya que las viñas son antiguas, situadas a gran altitud y en su mayoría de Garnacha, variedad muy de moda actualmente.

Pero como son pocos los clientes que reconocen la calidad antes de probar el vino, Soto Manrique defiende siempre la diferenciación por innovación, tanto en el vino en sí, como en los elementos externos que lo rodean.

Por un lado, Bodegas Soto Manrique siempre intenta elaborar vinos con características diferentes, que llamen la atención del público más atrevido. Este es el caso de Naranjas Azules o de La Viña de Ayer Albillo Real.

En cambio, esta diferenciación también se da en la innovación de los elementos externos al vino, como es la caja que patentaron para distribuir el producto, los corchos Diam utilizados con el fin de eliminar el TCA (sabor a corcho del vino), o el uso de botellas con peso mínimo para lograr ser lo más ecológicos posible.

Todas estas técnicas se completan con la diferenciación por capacidad de satisfacción del cliente, ya que la empresa sigue un plan estricto de responsabilidad social corporativa que aporta un valor ético y medioambiental muy valorable por la sociedad actual. Así como la presencia de socios de reconocimiento internacional que atraen al cliente exponencialmente.

Todos estos elementos hacen que el cliente a la hora de seleccionar un vino se decante por un producto de esta bodega antes que por otro de características similares. El objetivo de esta diferenciación siempre va a ser el hecho de situarse por encima de los competidores, aunque estos sean de grandes dimensiones, para así posicionarse de forma competitiva y poder crecer como empresa.

Con respecto al posicionamiento, hay que ver la estrategia general que se adopta para decidir como queremos que nos vean nuestros clientes en relación con los productos de la competencia.

De forma general, los productos de Bodegas Soto Manrique han adoptado una **estrategia de más por lo mismo**, de forma que los vinos presentan una calidad comparable a la de vinos más caros, pero a un precio económico.

Debemos ver qué tipo de estrategia de posicionamiento vamos a adoptar para posicionarnos en el mercado:

		<b>PRECIO</b>		
		+	=	-
<b>BENEFICIO</b>	+	<b>Más por más</b>	<b>Más por lo mismo</b>	<b>Más por menos</b>
	=			<b>Lo mismo por menos</b>
	-			<b>Menos por mucho menos</b>

Por un lado, se van a crear tres vinos procedentes de parcelas concretas que tendrán un precio superior debido a la exclusividad de estos vinos. Estos seguirán una **estrategia de más por más**, ya que el vino tendrá una calidad superior a la de los vinos de la competencia, pero el precio también será mayor.

En cambio, la estrategia de comercializar los mismos productos, pero con envases ecológicos y prácticos supondría una **estrategia de más por menos**. Se le da un valor añadido al envase, pero se comercializa a menor precio.

## 6.2 Estrategia de crecimiento: Desarrollo de productos.

A la hora de determinar qué estrategia de crecimiento vamos a utilizar, partimos de la matriz definida por Ansoff que relaciona producto y mercado:

		<b>PRODUCTOS</b>	
		Actual	Nuevo
<b>MERCADO</b>	Actual	<b>PROFUNDIZACIÓN</b>	<b>DESARROLLO DE PRODUCTOS</b>
	Nuevo	<b>DESARROLLO DE MERCADOS</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>

El objetivo de crecimiento se va a intentar lograr principalmente con el aumento de la producción y las ventas. Para ello la técnica más acorde a nuestras oportunidades, teniendo siempre en cuenta nuestras fortalezas, será el **desarrollo de productos**.

Con esta estrategia se va a intentar lanzar al mercado productos nuevos o con innovaciones para conseguir que nuestro público objetivo se decante por nuestro vino.

Una de las oportunidades que podemos aprovechar es el lanzamiento al mercado de vinos parcelarios. Según explica el Director General, han visto una tendencia actual al consumo de vino de mayor calidad, queriendo dar mayor protagonismo a vinos de alto precio, añadiendo valor a la cartera de productos de la empresa. Para ello se establece como estrategia la creación de tres vinos procedentes de tres pequeñas parcelas exclusivas, como es el Alto de la Estrella:



*Fuente: proporcionado por la empresa*

El objetivo es elaborar una pequeña cantidad de botellas que representen la personalidad de la viña y los suelos, y que tenga carácter exclusivo, ya que nadie va a poder imitar dicho producto.

Además, dado que su política de responsabilidad social corporativa aboga por el uso de abonos orgánicos y la menor manipulación posible de la vid, este vino va a favor de la tendencia actual sobre el consumo de vinos con el menor uso de químicos posibles. En la bodega se están sometiendo a un proceso para obtener la certificación ecológica del viñedo, y así poder probar fehacientemente que su tratamiento es completamente orgánico.

Con ello conseguirán dirigirse a un público más exclusivo y competir directamente con vinos de precios y calidades superiores. No es que estemos introduciéndonos en un nuevo mercado, ya que los vinos que hasta ahora estaban siendo producidos por Soto Manrique, también podrían ser consumidos por público exigente, sino que lo que se hace es crear productos más competitivos con vinos de alta gama.

Esta estrategia puede resultar exitosa si nos fijamos en las fortalezas que tiene la empresa, ya que además de ser vino con Denominación de Origen, tener buena calidad en cuanto a materia prima y una buena política RSC, cuentan con una gran experiencia en el sector y ya han obtenido grandes puntuaciones por Parker y Peñín.

Por otro lado, este desarrollo de productos se va a realizar a nivel parcial ya que, los productos existentes se van a comenzar a comercializar con envases diferentes. Ya hemos explicado, que la tendencia actual es la de usar envases que resulten más ecológicos, como pueden ser las latas o el bag-in-box, o envases más prácticos donde el tapón sea a rosca. El objetivo es diferente, ya que por un lado se busca el mayor respeto al medio ambiente, pero por otro lado se busca la mayor facilidad en bares y restaurantes a la hora de tratar el vino.

Además, es una forma de mantenerse en el mercado británico cuando estos se separen de la Unión Europea ya que es una de las recomendaciones que otorga el ICEX a las empresas del sector.

Todas estas estrategias van a dar lugar a un aumento en la producción y a un mayor beneficio por ventas y, el aumento progresivo de la producción debe ir acompañado de una mejora de instalaciones, ya que es una debilidad de la empresa. Por ese motivo habría que **poner en marcha una reforma de las instalaciones** para lograr:

- Aumentar el valor de la compañía al contar con nuevas instalaciones.
- Afianzamiento de la imagen de marca.
- Reducción de riesgos de accidentes y contaminación del producto.
- Optimización de costes por reparaciones o mejora de los procedimientos.
- Reducir las tensiones de tesorería.

Por tanto, una vez definidas las estrategias de diferenciación y desarrollo de nuevos productos, vamos a proceder a establecer un **plan de acción basado en el marketing mix**, donde las estrategias se centrarán en el producto, precio, distribución y comunicación.

## 7. PLAN DE MARKETING:

### 7.1 Estrategia de producto:

En un principio Soto Manrique no producía la totalidad de sus productos en Cebreros, sino que alquilaba terreno en bodegas de la DO Rueda con el fin de elaborar allí sus vinos.

Con el paso de los años, la bodega se ha asentado en Cebreros elaborando la totalidad de sus vinos allí y ampliando notablemente su línea de producto.

Desde un inicio Soto Manrique elaboraba un Verdejo llamado **Tinita**, nombre de la mujer del fundador, y un vino rosé llamado **Naranjas Azules**.

Jesús siempre ha intentado innovar a la hora de elaborar el vino y por ello, tomando como inspiración los vinos rosé franceses, elaboró un vino usando garnacha tinta, pero vinificándolo como un vino blanco. Naranjas Azules, es sin duda uno de los productos más vendidos y valorados de la bodega, siendo la cara conocida de la marca.





Actualmente Naranjas Azules es el producto estrella de Bodegas Soto Manrique, ya que es el que mayor crecimiento y mejor acogida ha tenido en el recorrido histórico de la empresa. Tinita podría considerarse dentro de la BCG un producto vaca, ya que este verdejo está consolidado dentro del mercado y genera beneficios sin necesidad de grandes inversiones.



Esta línea de productos aumenta con los años, donde es a partir de 2016 cuando realizan un vino blanco de calidad superior, llamado **La Orquesta**. Durante el 2018 no hubo existencias de producto, pero actualmente se ha consolidado en el mercado, considerándose un producto vaca de caja para la empresa.

Una vez el público empezó a responder, Jesús decidió crear una línea de tintos elaborados con Garnacha, ya que es la uva predominante de la zona, y en el mundo empezaba a notarse la demanda de este tipo de vinos. Fue así cuando nació **La Viña de Ayer** vino ligero que, debido a su gran crecimiento y buena acogida, es un producto estrella.



Gracias a la ampliación de socios, a partir de 2016 la producción y la línea de productos aumentaron.

De esta forma Jesús decide diferenciar sus negocios en dos grandes líneas.

- Por un lado, estarán los vinos de alta calidad que se encuadran bajo la marca Soto Manrique.
- Por último, venderá vino a granel a otras bodegas.

Durante 2018 y 2019, además de continuar con los vinos que ya existían, han lanzado al mercado tres nuevos productos: **La Viña de Ayer Albillo Real**, elaborado con la variedad Albillo Real, bastante predominante en la zona pero que resulta no muy común en el mercado.



**Las Violetas** y **La Cruz Verde**, tintos elaborados a base de garnacha con más crianza que La Viña de Ayer, y por tanto tienen más cuerpo.



Estos tres últimos productos son considerados interrogantes, ya que son de reciente incorporación al mercado, y actualmente están a la espera de ver como son acogidos y demandados.

En función de lo mencionado sobre los productos, vamos a dibujar una matriz Boston Consulting Group, situando cada producto en el cuadrante correcto:



Bodegas Soto Manrique intenta realizar vinos que muestren la personalidad de las variedades y características de la zona, pero siempre innovando en sus elaboraciones. Tanto en las técnicas, como es el caso de Naranjas Azules, como en los tiempos de elaboración como es el caso de La Viña de Ayer Garnacha, que es un vino tinto muy ligero, o incluso en las variedades de uva empleadas, como es el caso de La Viña de Ayer Albillo Real.

Además, debido a su política de responsabilidad social corporativa, utilizan abonos orgánicos, respetando al máximo los suelos y las viñas con el fin de obtener una materia prima de calidad. En sus elaboraciones emplean la menor cantidad de sulfitos, no realizando vinos 100% naturales, pero si lo menos manipulados posibles.

Dada la estrategia de desarrollo de productos, además de los vinos ya mencionados, tienen como objetivo de crecimiento el lanzamiento al mercado de tres vinos parcelarios elaborados a partir de pequeños viñedos únicos que poseen en Cebreros, llamados: La Mira, Las Loberas y Alto de la Estrella. De esta forma elaboraran productos con características muy peculiares, que reflejen la personalidad de esas viñas y el entorno que las rodea, siendo inimitables ya que ningún competidor posee una materia prima similar.

El plan de marketing dirigido al producto, no solo se centra en el líquido en sí, sino que van a ser muy importantes los elementos externos que acompañan al vino. De esta forma habrá que tomar decisiones estratégicas con respecto al envase, el tapón, la marca o la etiqueta:

#### 7.1.1 Envase:

Desde un principio, la familia Soto Manrique ha tenido en cuenta que debía hacer algo en el diseño que los diferenciara del resto de competidores y así atraer a los consumidores. Por ese motivo decidieron diseñar y patentar unas cajas que, además de servir como elemento de distribución, sirvieran para conservar la temperatura, como si de una nevera portátil se tratara, haciendo que a nivel visual se identifique sin problemas la marca. Otra imagen de la caja se encuentra en el [Anexo 1](#).



La idea por tanto es que además de ayudar a transportar el vino, estas se puedan usar tanto en los hogares como en los restaurantes a modo de cubitera. De esta forma, se dota de un valor añadido al producto y logras promocionar el vino y la marca.

Estas cajas se realizan en un centro ocupacional donde trabaja gente con discapacidad, fomentando el trabajo inclusivo, siendo una de las grandes filosofías de la bodega.

Actualmente estas cajas están diseñadas para los productos: Naranjas Azules, Tinita y La Orquesta. Según me ha adelantado Jesús, están mejorando el diseño y próximamente reinventarán el concepto y lo utilizarán en todos sus productos.

Este sin duda es uno de los grandes elementos diferenciadores de la empresa, ya que es un elemento patentado de forma que, ninguna bodega tiene la posibilidad de distribuir el vino usando este formato, y en caso de que quiera hacerlo tendrá que pedir los derechos a Soto Manrique.

Algo curioso que Soto Manrique tiene en cuenta, debido a su estricto plan de Responsabilidad Social Corporativa con el Medio Ambiente, es el peso de las botellas. Se escogen botellas con el menor peso posible ya que resultan más ecológicas. En muchos países, sobretodo nórdicos, imponen medidas arancelarias si las botellas superan un calibre ya que resultan contaminantes.

Siguiendo la estrategia de desarrollo de productos, Soto Manrique está estudiando la viabilidad de crear vino en lata, ya que en la modalidad Bag-in-Box ya lo han distribuido en algún caso por exigencia de clientes. Son dos formas de envase mal vistas en nuestro país, que están siendo tendencia en el extranjero. Se prevé que de aquí a unos años se generalicen ya que resultan mucho más respetuosos con el medio ambiente y permiten el consumo individual y reducido de vino, importante actualmente por las grandes restricciones de la Dirección General de Tráfico.

### 7.1.2 Tapón:

Actualmente Soto Manrique utiliza en todos sus vinos corchos Diam. Esta marca tiene la gran ventaja de que, gracias a su forma de fabricarlos, el vino nunca va a saber a corcho. De este modo se elimina el famoso TCA que tan desagradable resulta a la hora de beber un vino.



Ligado a las dos estrategias de crecimiento elegidas, habría que plantearse en qué momento usar corchos Diam, y en cual podremos usar tapones de rosca.

En los vinos de alta calidad es necesario usar corcho ya que, para su conservación es mucho más recomendable. Además, estos van dirigidos a clientes que consumirán este tipo de vinos en ocasiones especiales, pudiendo llegar a ser un producto de colección, de forma que el envase de rosca le quitaría calidad al producto.

En cambio, es posible que varios de los productos de Soto Manrique se diseñen con tapón de rosca. Es el caso por ejemplo de Naranjas Azules, Tinita y La Viña de Ayer Albillo Real productos que podrían distribuirse con este formato al ser vinos de consumo en barras, donde el servicio del bar requiere de mayor agilidad a la hora de servirlos.

En todo caso, todos los vinos que estén bajo la marca Soto Manrique deben comercializarse con corchos Diam, abriéndose la posibilidad de crear una tirada de botellas con rosca y ver como estas se introducen en el mercado.

### 7.1.3 Imagen de marca:

Es una bodega relativamente nueva y por eso su marca no tiene un sobrenombre como el que puede tener Vega Sicilia o Mauro. Lo que es cierto es que con el triunfo de Naranjas Azules y, el apoyo mediático de dos grandes socios como son los futbolistas David Silva y Sisi, hace que día a día Bodegas Soto Manrique sea un nombre más sonado.

El **logo** de la empresa ha ido evolucionando, pero siendo siempre sencillo, ya que la bodega defiende la idea de diseños simples y minimalistas, empleando líneas rectas y fondos claros.



La bodega a la hora de etiquetar los distintos tipos de vino utiliza los mismos patrones: mismo tamaño y posición de etiquetas, así como el símbolo de la estrella y el nombre de la marca del mismo tamaño y posición. La idea es crear una identidad corporativa a través de las marcas, donde lo que cambien sean los colores, marcos, tipografía y nomenclatura con el objetivo de diferenciar los distintos productos.

Existe un protocolo para salvaguardar la identidad de la bodega donde las botellas irán marcadas con números de lote y fechas de embotellado y etiquetado con el fin de responder de forma más eficaz en caso de problema.



Las etiquetas siguen diseños sencillos reflejando el contenido esencial que deben recoger. Quizás es el elemento del producto que menos llega a llamar la atención, ya que en su mayoría tienen fondos blancos, el nombre del producto en letras sencillas, y lo que puede resaltar más es el borde de la etiqueta en colores metalizados.

Los productos nuevos seguirían los mismos patrones empleando colores diferentes ya que, como hemos comentado se intenta mantener una imagen corporativa de las marcas.

## 7.2 Estrategia de precios:

A la hora de fijar los precios de los vinos, se tienen en cuenta factores internos, como son los costes de producción, y factores externos, como es la competencia y la demanda de producto.

La bodega actualmente vende sus vinos por debajo de los 10 euros a sus consumidores directos. En este tipo de empresas hay que tener cuidado ya que, el producto se suele vender a un intermediario que se lo proporciona al cliente final, y estos suelen elevar los precios para obtener margen de ventas. Si ese precio no se controla, se puede incurrir en un precio muy elevado y el consumidor final no adquirirá el producto, creando una mala imagen de marca.

PRODUCTO	PRECIO
Naranjas Azules	5,7
Tinita	5,85
La Viña de Ayer Albillo Real	5,85
La Viña de Ayer Garnacha	6,5
La Orquesta	9,45
Las Violetas	9,85
La Cruz Verde	9,85

Una estrategia seguida en este ámbito es la de **precios en lote**, de forma que el hecho de adquirir vino en cajas de seis es más económico. De este modo se consigue vender mayor cantidad de producto y se evita el transporte de pequeñas mercancías.

Otra estrategia sería establecer **precios económicos** si el envase es ecológico, como puede ser con el vino en lata, bag-in-box o con tapón de rosca.



Los vinos parcelarios implicarían una estrategia de **precio descremado**, ya que se situarían en un precio cercano a los veinte euros, formando un grupo de productos que dotarían de valor a la cartera de producto y una vez los competidores reaccionen y comercialicen vinos similares, se reduciría el precio de este.

### 7.3 Estrategia de distribución:

El objetivo siempre va a ser llegar al mayor público posible, y para ello Soto Manrique utiliza diferentes canales de distribución:

- **Distribuidores nacionales** situados en cada provincia los cuales se encargan de colocar el vino en restaurantes, cafeterías y tiendas especializadas.
- **Importadores** que expanden el vino de forma internacional.
- **Gran distribución** en supermercados.
- **Páginas webs especializadas en vino** que venden los vinos de forma online.

En primer lugar, cuentan con distribuidores posicionados en lugares estratégicos con el fin de dotar de la máxima cantidad de producto a las ciudades. Gracias a los contactos que ha ido haciendo la familia Soto Manrique a lo largo de los años, se han podido ir ganando un hueco en restaurantes de prestigio y en terceros países.

Actualmente cuenta con casi 100 distribuidores en todo el planeta, operando en 20 países extranjeros. Dentro de España se trabaja con una distribución por zonas, de forma que se concentra la distribución en un proveedor dentro de cada provincia o Comunidad Autónoma, y este se encarga de distribuir los productos a los distintos restaurantes y a las tiendas especializadas que lo demanden.

Se considera muy importante la presencia de los productos en tiendas especializadas en vino ya que, generalmente los productos están puestos de forma muy visual, y gracias a la caja estos llaman la atención del público. Generalmente a estas tiendas llegan gracias a los distribuidores nacionales.

Fuera de España se contacta con importadores que muestran interés por el vino, habiendo alcanzado en el último año las exportaciones un 33% de las ventas.

Soto Manrique no vende directamente desde su página web, sino que en ella lo que hace principalmente es publicitar el vino e informar sobre sus características y peculiaridades, así como de su historia.

En vez de comercializar en su web sus vinos, otra de las estrategias de distribución que emplea es la de posicionar sus productos en las principales webs reconocidas en el sector, como es el caso de Bodeboca o Decántalo que generalmente se ponen en contacto con las bodegas para probar los productos, y decidir cual de ellos vender en sus webs. (Fotos de las páginas web en el [Anexo 2.](#))

Generalmente se diferencia en calidad entre los vinos que se venden en supermercados o grandes superficies, y los que se venden directamente a los distribuidores o a restaurantes. Soto Manrique decidió arriesgarse y no diferenciar entre ambos canales, de forma que posicionó su producto más famoso, Naranjas Azules, en supermercados como son: El Corte Inglés, Carrefour o Wallmart México, siendo un acierto ya que ha permitido expandir su imagen de marca.

Una de las grandes estrategias de distribución fue el posicionamiento de Naranjas Azules en el Gourmet de El Corte Inglés. Siempre colocado de forma estratégica y llamativa, hace que un mayor número de consumidores conozca el producto. Este canal sería el idóneo para distribuir la nueva línea de producto, ya que estos se consideran exclusivos de forma que, la gente que quiera adquirir un vino de calidad acudirá a este punto de venta.

Una vez definidos todos los canales de distribución de la empresa, vamos a ver qué política de distribución hay que seguir en ambas estrategias de crecimiento:

- Con respecto a los **vinos parcelarios**, su distribución se debe de hacer de forma más exclusiva, presentándolo en reducidos canales de distribución.

El mejor sitio para venderlo sería tanto en tiendas especializadas como en sitios gourmet, ya que los clientes que frecuentan esos lugares buscan vinos de calidades superiores, y están dispuestos a pagar un precio mayor por ellos. Por ese motivo, los principales canales de distribución serán los distribuidores que posicionen los productos en tiendas gourmet y las páginas web especializadas en vino.

- En cambio, el **vino en formato lata, bag-in-box o con tapón de rosca**, debe ser distribuido a través de importadores o distribuidores nacionales que ofrezcan el producto generalmente a hoteles, restaurantes o cafeterías, ya que son los que van a demandar envases más prácticos. No sería mal canal de distribución las grandes superficies, ya que en ellas el consumidor de vino va buscando precios más económicos y diversidad de producto, de forma que puede llegar a llamar más la atención en estos establecimientos que en tiendas especializadas.

#### **7.4 Estrategias de comunicación:**

La publicidad en los medios de comunicación en este sector es complicada, ya que generalmente las bodegas españolas son pequeñas y la forma de promocionarse es distinta. Aún así, son numerosas las noticias que los periódicos han dedicado a Bodegas Soto Manrique. (Último reportaje en el periódico “Expansión” en el [Anexo 3](#))

La mejor estrategia de comunicación que puede darse en los vinos mundiales es la puntuación que les otorga tanto Robert Parker en su “Wine Advocate List”, como la recogida en la Guía Peñín. Se considera que, si la puntuación es superior a 90 puntos, el vino goza de un sobresaliente y los consumidores entienden que el vino es de calidad. (Última puntuación recogida en el [Anexo 4](#))

A parte de por su buena puntuación en ambas guías, Soto Manrique ha tenido repercusión mediática ya que, a partir de 2016 pasaron a formar parte de la sociedad dos futbolistas conocidos a nivel mundial: David Silva, ex jugador de la selección española y Sisi, ex jugador del Valladolid. (Noticia recogida en el [Anexo 5](#)). Este ha sido un punto de inflexión en la bodega, ya que se permitió una mayor inversión de capital y gran publicidad.

Aunque sin duda el elemento de publicidad más utilizado por la bodega, son las redes sociales. Bodegas Soto Manrique cuenta con página de Facebook, Instagram y cuenta de Twitter, manejadas por el director general, donde sube fotos de los vinos en los distintos restaurantes y tiendas en los que se puede consumir.

Los futbolistas colaboran activamente con sus redes sociales siendo de gran ayuda ya que, entre ambos suman más de 2 millones de seguidores, y en sus cuentas se han colgado post como los recogidos en el [Anexo 6](#). Esto hace que mucha más gente identifique el producto con los futbolistas, creándose en los consumidores la necesidad de comprarlo.

La familia Soto Manrique intenta conservar a sus clientes a lo largo del tiempo, para ello visita los locales donde se oferta el producto, dando una doble publicidad a través de las redes sociales: por un lado, promociona el restaurante que ofrece el producto, y por otro lado se da a conocer los locales donde se puede consumir el vino. (Ejemplo de publicación en [Anexo 7](#)).

A través de su página web es posible conocer su historia y conocer las características de sus productos. Actualmente la página está modificándose debido a sus nuevos productos, por ese motivo no es posible ilustrarla dentro de este TFG.

Hay que destacar que la bodega intenta estar presente en las grandes ferias de vino, con el objetivo de darse a conocer no solo a clientes finales, sino también a la competencia. Ha estado presente en la mayor feria de vinos del mundo, celebrada en Düsseldorf, Alemania.

Una de las estrategias de venta más efectivas, son las presentaciones del vino en escaparates como ocurre en Mantequerías Bravo, localizada en el Barrio Salamanca de Madrid, o en el restaurante El Bar en Valladolid. Gracias a estas imágenes, el consumidor reconoce de forma más visual el producto y tiene más predisposición a consumir el producto. (Ejemplo en [Anexo 8](#))

La nueva línea de producto debe seguir la misma técnica de comunicación empleada hasta ahora ya que, aunque sea vino más exclusivo, la publicidad que se les está dando a los actuales productos es muy efectiva.

## 8. PRESUPUESTO:

Para poder llevar a cabo este proyecto, sería recomendable realizar una reforma de las instalaciones, ya que el producto gozará de mayor calidad si se renueva la bodega, y se podrá producir mayor cantidad de vino.

Para ello hemos planteado obtener la financiación a través de una aportación monetaria de los socios, es decir, una ampliación de capital.

Esta ampliación de capital sería en total de 1 millón de euros, de los cuales 700.000 euros se destinarían a la reforma de las instalaciones, y los 300.000 euros restantes a financiación de circulante.

De esta forma se lograrían reducir los gastos en reparaciones y mantenimiento que se daban por la antigüedad de las instalaciones, y se reducirían los costes por aprovisionamiento debido a que tendríamos menos tensión de tesorería y podríamos producir más.

La empresa ha realizado una estimación de lo que supondría esta inversión, y prevén que el ratio de endeudamiento disminuya, y el resultado de explotación aumente.



*Fuente: proporcionado por la empresa*

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Partiendo de la base de que estamos ante un mercado maduro y saturado, donde cada vez hay más países emergentes que se adaptan de mejor forma a los gustos de los consumidores y, que el mercado vitivinícola español necesita mejorar su imagen en el exterior, hemos analizado cómo puede posicionarse una empresa familiar en el sector.

Aprovechando las oportunidades detectadas a partir de las tendencias futuras, hemos visto que cada vez es más importante cuidar el medio ambiente y adquirir productos de mayor calidad, aunque sea a un precio superior.

Por ello, teniendo en cuenta la situación interna de nuestra empresa familiar Soto Manrique Viñas y Olivo, hemos planteado como estrategias principales la diferenciación y el desarrollo de productos, con el fin de conseguir el objetivo de crecimiento a tres años marcado.

Entrevistando al director general de la bodega hemos podido detectar que en todo momento han intentado diferenciarse de su competencia más directa, la perteneciente a la Denominación de Origen Cebreiros, así como la de otras Denominaciones de Origen. Esta diferenciación la están logrando poco a poco gracias a su política de responsabilidad social corporativa, su envase patentado y el diseño de los vinos que, a parte de tener calidad, son muy innovadores.

Por todo ello, son viables ambas estrategias de crecimiento basadas en la innovación y aprovechando siempre las oportunidades planteadas.

La primera de ellas tiene como objetivo elaborar tres vinos procedentes de viñas exclusivas de forma que, la calidad y el precio sean superiores a los vinos que actualmente comercializa Soto Manrique.

La segunda se basa en innovar en los envases con el fin de comercializar sus productos más económicos en este formato, y así llegar a un público más exigente y preocupado con el medio ambiente.

Todo ello bajo un presupuesto, siendo necesaria la reforma de sus instalaciones para mejorar la calidad de los vinos.

En definitiva, si que es posible que una bodega se posicione en el mercado a los pocos años de haberse configurado. Pero este proceso no es tan fácil, siendo necesarias buenas técnicas a la hora de plantear las estrategias de marketing, buen gusto y visión a la hora de elegir la zona de producción, y buena estructura organizativa a la hora de tomar decisiones.

Bodegas Soto Manrique v.o se ha encaminado bien para posicionarse fuertemente en el mercado donde, como recomendación personal que he podido percibir al estudiar su caso concreto, para que triunfen más deben eliminar la forma que tienen de adquirir la materia prima, invirtiendo poco a poco en la compra de sus propias viñas.

## 10. ANEXOS:

### Anexo 1: Caja patentada





## Anexo 2: Páginas importantes donde se vende el vino.

https://www.bodeboca.com/vino/espana/castilla-y-leon

Buscar vino, bodega... BODEBOCA Iniciar sesión

Ventas Privadas Primeurs Vinos Destilados Rebajas Gourmet Accesorios The Box Regalar

### VINOS DE CASTILLA Y LEÓN

COLECCIÓN PERMANENTE

3 productos Ordenar por Valoración

**Filtros aplicados**

España x

Castilla y León x

Cebreros x

Eliminar filtros aplicados

**Precio**

4 €  50 €

**Tipo**

Tinto

Blanco

Rosado

**La Viña de Ayer Albillo Real 2017**

100% Albillo real

92 Peñin 90 Parker

Ver ficha →

**9,90 €**

- 1 + ANADIR

Botella de 75 cl.

★★★★★ 3.7 10 opiniones

**Naranjas Azules Garnacha 2018**

100% Garnacha

Ver ficha →

**9,90 €**

- 1 + ANADIR

Botella de 75 cl.

★★★★★ 3.2 7 opiniones

**La Viña de Ayer 2016**

100% Garnacha

92 Peñin 90 Parker

Ver ficha →

**8,90 €**

- 1 + ANADIR

Botella de 75 cl.

★★★★★ 3.2 22 opiniones

Ayuda

Vino Barrica Castilla y León de x

https://www.decantalo.com/es/vino/bodega\_bodega-soto-y-manrique/do\_cebreros/envejecimiento\_barrica/zona-de-elaboracion\_castilla-y-leon/

AYUDA QUIÉNES SOMOS CONTACTO BLOG Idioma Moneda € - EUR

decantalo Pasión por el vino

+34 93 446 18 13

Transporte gratis

VACÍO | 8,80 € Ir a la Cesta

Buscar

VINO ESPUMOSOS DESTILADOS SELECCIONES PARA REGALAR ACCESORIOS PARA EL VINO OUTLET OFERTAS

Inicio > Vino > Bodega Soto y Manrique

Vino Barrica Castilla y León de D.O. Cebreros de la bodega Bodega Soto y Manrique

Ordenar por: Los más vendidos

¿ESTÁS BUSCANDO ALGÚN VINO EN CONCRETO?

FILTROS SELECCIONADOS:

- Bodega: Bodega Soto y Manrique
- Denominación: D.O. Cebreros
- Envejecimiento: Barrica
- Zona de elaboración: Castilla y León

PRECIO: Desde 3 € hasta 1425 €

PAIS:  España

ZONA DE ELABORACIÓN:  Castilla y León

DENOMINACIÓN:  D.O. Cebreros

**La Viña de Ayer Garnacha 2017**

Vino tinto Barrica. 6 meses en fudres. Bodega: Bodega Soto y Manrique. D.O. Cebreros. (Castilla y León). Variedad: Garnacha Tinta

Tenemos 24 en stock. Podemos tener más stock en 24 horas.

UNIDADES - 1 + COMPRAR

**La Cruz Verde 2017**

Vino tinto Barrica. 14 meses en fudres de 10.000 litros. Bodega: Bodega Soto y Manrique. D.O. Cebreros. (Castilla y León). Variedad: Garnacha Tinta

Tenemos 6 en stock. Podemos tener más stock en 24 horas.

UNIDADES - 1 + COMPRAR

**Las Violetas 2017**

Vino tinto Barrica. 14 meses en fudres de 10.000 litros. Bodega: Bodega Soto y Manrique. D.O. Cebreros. (Castilla y León). Variedad: Garnacha Tinta

Tenemos 6 en stock. Podemos tener más stock en 24 horas.

UNIDADES - 1 + COMPRAR

Contáctanos

Transporte gratis para pedidos de 6 botellas o más, comprando en múltiples de 6 botellas, y dentro ESPAÑA PENINSULAR

Entrega entre 2-4 días laborables

Si el pedido no te llega en condiciones, no te preocupes. Te devolvemos el dinero.

## Anexo 3: Noticias sobre Soto Manrique, periódico "Expansión"

Menú
Gourmet
WSJ
Financial Times
The Economist



Villaiba: 'Embarazada' (1969-70).

# Soto Manrique y la revolución en Cebreros

**GREDOS** Vinos de cepas de garnachas en altura de enorme calidad.

**Enrique Calduch, Madrid**  
Desde lo alto del puerto de Arrebatacapas, a 1.070 metros de altura, se vislumbra todo el pueblo de Cebreros y buena parte de sus campos. Esta localidad abulense, lugar de nacimiento de Adolfo Suárez y que mantiene un museo en su memoria, es desde hace dos años la capital de la más joven de las denominaciones de origen de Castilla-León, Cebreros, que agrupa a unos 35 pueblos en las estribaciones de la Sierra de Gredos.

Jesús Soto nos enseña una parcela situada justo junto al pico del puerto. Hombre del mundo del vino de toda la vida, propietario de la que fue la gran tienda de vinos de Valladolid, Pecosados Originales; Soto ha fundado la bodega Soto Manrique, proyecto familiar que incluye el apellido de su mujer. Está situada en la sede de la histórica cooperativa, que Soto se ha comprometido a gestionar; también ocupa la vicepresidencia del Consejo Regulador de la D.O. Cebreros.

La parcela se llama Alto de la Estrella, no llega a las tres hectáreas, y está protegida como todas las demás de la zona por una valla de piedra para evitar que los corzos se coman las uvas maduras o ataquen los brotes verdes de la planta. El viñedo es un espectáculo con enormes cepas de la variedad garnacha, plantadas en 1961, que se autorregulan tan bien que dan poco más allá de un kilo por cepa; pero de una uva maravillosa, concentrada, con la que se puede hacer un vino soberbio. El suelo es pizarroso, con lo que se advina que las raíces de las cepas se han metido a mucha profundidad buscando el agua, y que los tonos minerales serán una de las características más notables de su vino.

**Nueva etapa**  
La existencia de la parcela es un milagro en sí. En esta zona y alrededores, dominada por cooperativas siempre modestas, al viticultor se le paga por grado y volumen. Las uvas de Alto de la Estrella tienen grado, pero en volumen son una ruina. Por ello los viticultores las arrancan, no las trabajan o abandonan. Ahora, toda una serie de bodegueros se han lanzado en busca de esas cepas, de garnachas en altura de una enorme calidad y personalidad, un nuevo Priorato, otro Eldorado.

Hasta hace unos tres años, se soñaba con una única zona que se llamaría Gredos. Tienen las mismas características de clima, suelos y con las garnachas viejas como base. La zona está en las estribaciones de esta sierra donde se juntan tres provincias: Ávila, Toledo y Madrid. Y aquí intervienen las administraciones y sus intereses. En vez de una denominación fuerte como Gredos, ahora hay tres pequeñas D.O.s: Cebreros, en Castilla-León; la subzona San Martín de Valdeiglesias, en Vinos de Madrid; y una subzona en la D.O. Méntrida de Castilla-La Mancha.

Soto ha reorganizado la cooperativa de Cebreros, apartando graneles, haciendo una división piramidal por calidades e impulsando la comercialización. A cambio, en las viejas instalaciones ha montado una bodega moderna en la que hace sus vinos. Ha establecido tres tipos de tintos: uno que define como vino de pueblo,



Jesús Soto, fundador de la bodega Soto Manrique, en Alto de la Estrella, Cebreros.



La Cruz Verde 2017. La Viña de Ayer Albillo Real. Las Violetas 2017. La Viña de Ayer 2017. Naranjas Azules 2018.



objetual' (2018).

a base de uvas de la zona en general; los vinos de paraje, de dos zonas determinadas—una hacia El Escorial y otra hacia el oeste—; y los vinos de finca, que aún no están en el mercado, el de Alto de la Estrella y el de Las Loberas, y que probados en barrica apuntan unas maneras excelentes, aunque tendrán poca producción.

Entre los que tienen en el mercado, como vino de pueblo está La Viña de Ayer 2017, un garnacha clásico de crianza entre 10 y 12 meses, de capa de color baja, pero muy frutal y floral, fresco, vivo, que incluso recuerda a maceración carbónica, joven de alto nivel (9 euros).

Uno de los vinos de paraje se llama La Cruz Verde 2017. Con 14 meses en tinis de madera, presenta una nariz donde dominan las frutas rojas y los tonos balsámicos, como de jara y de eucalipto; en boca aparece redondo con buena acidez, fresco y equilibrado (15 euros). El otro vino de paraje es Las Violetas 2017, muy buena fruta en nariz y una boca también elegante, carmoso, pleno, sabroso y de buena acidez (15 euros).

También con la misma variedad garnacha tienen un rosado llamado Naranjas Azules del 2018. Muy pálido, fresco, dominando las notas florales en nariz y tonos salinos y buen equilibrio en boca (9 euros). Por último, La Viña de Ayer blanco, elaborado con la variedad local "albillo real", fermentado con sus pieles. Con un ligero color anaranjado por la presencia de hollejos, presenta muchos recuerdos de melocotón y de paraguay (9 euros).

Acaba de arrancar una revolución en Gredos en general, y en Cebreros en particular. ¿Será este un nuevo Priorato, basado en garnachas de montaña de alto nivel?

## Anexo 4: Última puntuación Wine Advocate List



**90**

### 2016 Soto y Manrique La Viña de Ayer

The new 2016 La Viña de Ayer from the Cebreros appellation is the same base wine, as it was released before as Vino de la Tierra Castilla y León. This wine had an extended élevage but was kept in concrete and some oak vats. It has tasty floral notes, but will clearly benefit from being served at 14 - 15 degrees Celsius. It was bottled in January of 2018, and there are 50,000 bottles of it.



**90**

### 2017 Soto y Manrique La Viña de Ayer Albillo

There are different grape varieties called Albillo, and the one in Gredos is Albillo Real, which produced the 2017 La Viña de Ayer Albillo, from a variety that has moderate acidity, so they thought they could do some skin contact, destemmed but fermented with skins and indigenous yeasts. It has a golden color (the white is much darker than the rosé, and the white is fermented as a red!), and it resulted in a nutty white, with notes of yellow plums and quince with a slightly tannic palate, with some influence from some flor that tends to grow very easily on Albillo. The tannins seem to replace acidity, in the style of a white from the Rhône. Experiment with white meat. 5,000 bottles were filled in May 2018.



**92**

### 2017 Soto y Manrique Naranjas Azules Garnacha

The grapes for the 2017 Naranjas Azules Garnacha are now sourced from the Ávila zone of Gredos, and the profile has changed towards more freshness, more verticality and minerality. In fact, it felt more like a white wine, at one point Soto described it as a vin gris (and later blanc de noirs) from Garnacha, and has very little in common with your average rosé, with a subtle nose and a mineral and serious, somehow austere palate, super tasty, with an almost saline finish. It's incredibly fresh from a warm year, subtle, elegant and with a strong personality. This is a truly amazing rosé that arrived at Gredos almost by accident and is one of the very few rosé in the zone, and among the best in its class. The grapes now come from 100% old vines, that deliver very tasty flavors and great freshness, with greater aging potential. Awesome! 50,000 bottles were produced and bottled in March 2018.





## Anexo 5: Noticia sobre los nuevos socios de Soto Manrique

valladolid

FIN DE SEMANA 4 Y 5 DE MARZO DE 2017  
EL DÍA DE VALLADOLID

33

### BODEGAS FÚTBOL Y VINO

MANUEL BELVER | VALLADOLID  
mbelver@diavalladolid.es

Eusebio, Juan Carlos, Onésimo y Torres Gómez llevan años participando de Quinta de la Quietud, en Toro; como García Calvo en Cepa 21, en Valladolid, en la que en su momento entraron Ronaldo (el exfutbolista), Sanchís y Butragueño. La relación de los futbolistas con el vino no es nueva. Martín Vázquez, Karanka... Iniesta, que incluso tiene una bodega que lleva su nombre... los últimos en incorporarse y entrar de lleno como socios en el mundo vitivinícola son David Silva y Sisi, amigos desde hace años y que desde el pasado mes de diciembre se unieron a la bodega vallisoletana Soto I Manrique.

«La principal razón es porque como aficionados nos encanta el vino. Desde que fui a vivir a Valladolid me ha atraído esa oferta gastronómica que tiene, esa devoción por el vino, y teníamos la oportunidad de entrar en este mundo del vino con un gran conocedor y amigo como Chuchi», señala Sisi del porqué su entrada en esta bodega, que dirige Jesús María Soto. El extremo manchego, ex del Real Valladolid en dos etapas (de 2006 a 2008 y de 2009 a 2012), conoce a la perfección la cultura que hay en los caldos de Ribera, de Rueda, de Cigales, de Toro... y embarcó en la misma a un amigo, de nombre David: «En cuanto probé el vino y conocí a Chuchi no hacía otra cosa que decir 'tenemos que hacer algo con él', así que nuestra pasión por el vino y la mano de un profesional nos han hecho estar en esto».

David se apellida Silva, juega en el Manchester City y es internacional absoluto. Sisi conoció a

la familia Soto y Manrique desde los años que desarrolló su carrera en Valladolid, manteniendo una relación muy directa desde entonces con ellos. A su vez tiene una amistad de sus inicios en el mundo del fútbol con David Silva. Ambos se conocieron en las categorías inferiores del Valencia, a las que llegaron uno procedente del Albacete y el otro del UD San Fernando, al lado de Maspalomas. Ambos crecieron juntos, jugando en las inferiores de la selección española (fueron plata en el Europeo y en el Mundial de 2003 en sub 17). Y su amistad dura hasta hoy, a pesar de que Silva juega en el Manchester City británico y Sisi, en el Gifu japonés.

Así que estos dos amigos entraron, de la mano de Jesús María, en Soto I Manrique, un pequeño proyecto familiar, como dicen desde la bodega, que se inició con la cosecha de 2013: «Desde ese año hemos venido trabajando en la zona de Duero-Rueda elaborando vinos de calidad de pequeñas producciones». Naranjas Azules Garnacha (un rosado), Tinita Viñas de Verdejo (blanco) y La Orquesta (blanco) son sus tres marcas. «Sisi y David estaban muy interesados en lo relacionado con el mundo del vino y el año pasado entraron en el proyecto con el objetivo de reforzarlo y acometer nuevos retos», se señala desde la bodega. Ese proyecto está aún en la fase inicial y a medio plazo buscan su instalación en la zona de producción de uva Verdejo.

La presencia de estos dos futbolistas seguro que ayuda. «Ahora estoy ligado a Valladolid no sólo por mi pareja sino por un gran amante de Valladolid y los vinos», concluye Sisi.

## EL VINO DE SILVA Y SISI



David Silva, con la camiseta de la selección española absoluta. / EFE



Sisi, que se estrenó hace dos semanas con el Gifu japonés, en su etapa blanquívioleta. / EL DÍA

## Anexo 6: Publicaciones en Instagram



**david21lva**  
Trasto

Le gusta a belensoto\_98 y 60.904 personas más

**david21lva** Primera visita a las viñas de @sotomanriquevino. Encantado de al fin poder verlo en primera persona #NaranjasAzules #LaViñadeAyer

Le gusta a figonri y 27.237 personas más

**david21lva** Probando los vinos de @sotomanriquebodega con gran compañía #naranjasazules #laviñadeayer #Tinita #sotomanrique

## Anexo 7: Publicaciones en la página de Facebook



**Soto I Manrique**  
1 de mayo · 🌐

DÁMASO en mayúsculas!!! #sotomanrique #naranjasazules #laviñadeayer #lasvioletas #lacruzverde #dopcebreros

52 Me gusta · 11 veces compartido

Me gusta Comentar Compartir



Anexo 8: Ejemplo escaparate publicitario en Madrid:



## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

### Libros y revistas:

- 1) KRÜSTER, I. (2012): "Marketing del vino." Pirámide.
- 2) SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, JOSE MARÍA (2014): "El plan de Marketing en la práctica". ESIC
- 3) FERRELL O.C, HARTLINE MICHAEL (2013): "Estrategia de Marketing". CENGAGE.
- 4) MUNUERA ALEMÁN JOSE LUIS; RODRÍGUEZ ESCUDERO ANA ISABEL (2007):" Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección". ESIC

### Informes y memorias:

- 1) Memoria: OeMv 2018 (La mejor información económica del sector del vino al servicio de los operadores españoles)
- 2) Informe: "Eu Agricultural Outlook"
- 3) Informe OeMV (13 de Julio de 2016): *"Posibles efectos del BREXIT en el vino español respecto a sus competidores"*
- 4) Informe ICEX (6 de junio de 2019) *"El mercado del vino en Reino Unido"*
- 5) Memoria OeMv (noviembre 2018): *"Consumo de Vino y otras bebidas en el canal de alimentación español- noviembre 2018"*

### Webgrafía:

- 1) Fernández Portela. (2013). "LA EVOLUCIÓN RECIENTE DEL SECTOR VITIVINÍCOLA INTERNACIONAL". Available at: <https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/julio-fernandez.pdf> [Consulta 11/05/2019]
- 2) Solunion.es (2019) "Radiografía del sector del vino en España", Disponible en: <https://www.solunion.es/blog/radiografia-del-sector-del-vino-en-espana/> [Consultado 17/06/2019]
- 3) El País (2017). "El buen momento del vino español". Available at: [https://elpais.com/economia/2017/09/01/actualidad/1504263936\\_086950.html](https://elpais.com/economia/2017/09/01/actualidad/1504263936_086950.html) [Consultado 05/05/2019]

- 4) El País (2017). “El consumo de vino crece en España por primera vez en décadas”. Available at: [https://elpais.com/economia/2017/04/10/actualidad/1491776727\\_273567.html](https://elpais.com/economia/2017/04/10/actualidad/1491776727_273567.html) [Consultado 05/05/2019]
- 5) Expansión (2019). “El sector del vino, optimista con las ventas en el exterior”. Available at: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/02/03/5c571dbb46163f71198b4592.html> [Consultado en varias ocasiones]
- 6) El Mundo (2019): “Prowine 2019”. Disponible en: <https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2019/03/23/5c95de2bfc6c8337618b4570.html> [Consultado 03/07/2019]
- 7) El Economista (2018). “El vino español se prepara para el impacto del Brexit en sus cuentas”. Available at: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9569995/12/18/El-vino-espanol-se-prepara-para-el-impacto-del-Brexit-en-sus-cuentas.html>. [Consultado 15/05/2019]
- 8) Campo Galego (2018) “¿Que oportunidades hay para el vino español en el Reino Unido?”. Available at: <http://www.campogalego.com/es/vina-es/que-oportunidades-hay-para-el-vino-espanol-en-el-reino-unido/>. [Consultado 15/05/2019]
- 9) Vinetur(2019). “¿Cómo será el mercado del vino europeo en 10 años?”. Available at: <https://www.vinetur.com/2019011049056/como-sera-el-mercado-del-vino-europeo-en-10-anos.html>. [Consultado 11/06/2019]
- 10) Página Web D.O.P Cebreros, Disponible en: <http://dopcebreros.com/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 11) Página Web Soto Manrique v.o, Disponible en: <https://www.sotomanrique.com/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 12) Página Web Orly Lumbreras, Disponible en: <http://vellaterra.com/artesanos/orly-lumbreras-vinador/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 13) Página Web Rico Nuevos Vinos, Disponible en: <http://www.riconuevovinos.es/> [Consulta en numerosas ocasiones]



- 14) Página Web Telmo Rodríguez Vinos, Disponible en:  
<http://www.telmorodriguez.com/pegaso-vinas-viejas/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 15) Página Web 7 Navas vino, Disponible en: <https://7navas.es/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 16) Información sobre Daniel Ramos vino, Disponible en  
<https://barcelonavinos.com/shop/bodegas/daniel-ramos> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 17) Página Web Bodegas Ausín, Disponible en:  
<http://www.bodegasausin.com/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 18) Página Web Bodegas Don Juan del Águila, Disponible en:  
<http://gaznata.com/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 19) Página Web Bodegas Nietos de Sra. María, Disponible en:  
<https://bodeganietosmaria.com/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 20) Página Web Bodegas Muga, Disponible en:  
<https://www.bodegasmuga.com/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 21) Página Web Bodegas Torres, Disponible en:  
<https://www.torres.es/es/inicio> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 22) Página Web Bodegas José Pariente, Disponible en:  
<https://josepariente.com/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 23) Página Web Cesar Príncipe, Disponible en:  
<https://www.cesarprincipe.es/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 24) Página de Facebook Soto i Manrique, Disponible en:  
<https://www.facebook.com/sotoymanriquevo/> [Consulta en numerosas ocasiones]
- 25) Cuenta Instagram Soto Manrique, Disponible en:  
<https://www.instagram.com/sotomanriquebodega/?hl=es> [Consulta en numerosas ocasiones]