



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis de la estrategia de marketing digital
de una empresa vitivinícola: Bodegas Balbás

Presentado por M^a Laura Antón Escribano

Tutelado por Blanca García Gómez
Soria, septiembre de 2014

EUCET
Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales y del Trabajo

INDICE

INDICE

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

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

Estrategia de marketing en la empresa

1.1. Concepto de estrategia empresarial.....	11
1.2. Análisis estratégico de la situación.....	16
1.2.1. Análisis del entorno genérico	16
1.2.2. Análisis de la competencia.....	17
1.2.3. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa	19
1.3. Tipos de estrategias	20
1.3.1. La matriz de Ansoff	20
1.3.2. Estrategias genéricas de Porter	21
1.3.3. Estrategias Competitivas de Kotler	22

CAPÍTULO 2

El enfoque de marketing digital

2.1. Internet y Marketing Digital	27
2.2. Estrategias de marketing digital	30
2.2.1. Estrategia de marca en Internet o e-branding.....	30
2.2.2. Estrategia de permiso o e-mail marketing:.....	31
2.2.3. Estrategia de resultados, de tráfico web o SEO.....	32
2.3. Marketing operativo: las 4P's del marketing digital	35

CAPÍTULO 3

Análisis del mercado del vino

3.1. Historia del vino en España.....	41
3.2. El sector vitivinícola.....	43
3.2.1. La producción de vino en España	43

INDICE

3.2.2. El consumo de vino en España.....	45
3.2.3. Exportaciones e importaciones de vino en España	47
3.3. Hábitos de consumo de vino.....	48
3.4. La distribución del vino	51
3.4.1. Canal de alimentación	51
3.4.2. Canal HORECA	52
3.4.3. Nuevos canales de distribución	53

PARTE SEGUNDA: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 4

La empresa Bodegas Balbás

4.1. Información general de la empresa	61
4.1.1. Origen e historia.....	61
4.1.2. El sistema productivo de la empresa	62
4.1.3. Organización de la empresa	65
4.1.4. La cartera de productos	65
4.2. Análisis estratégico del mercado	68
4.2.1. Análisis del entorno general.....	68
4.2.2. Análisis del entorno legal del sector vitivinícola	69
4.2.3. Mercado del vino. Situación de los vinos Denominación de Origen Ribera del Duero.....	70
4.2.4. Análisis de los competidores.....	71

CAPÍTULO 5

Estrategias de marketing de Bodegas Balbás

5.1. Delimitación del mercado objetivo	77
5.2. Estrategias de marketing.....	79
5.2.1. Estrategias competitivas	79

5.2.2. Estrategia de crecimiento.....	80
5.3. Estrategias de marketing mix.....	81
5.2.3. Estrategia de producto	81
5.2.4. Estrategias de precios	83
5.2.5. Estrategias de distribución	83
5.2.5. Estrategias de comunicación	84
5.3. Marketing digital de Bodegas Balbás.....	86
5.3.1. Estrategia de marca en internet o e-branding.....	86
5.3.2. Estrategia de permiso o e-mail marketing.....	86
5.3.3. Estrategia de resultados, de tráfico web o SEO.....	87
5.3.4. Estrategia de marketing viral.....	87
5.3.5. Estrategia de medios sociales	87
5.3.5. Estrategias de marketing operativo.....	88
5.3.6. Análisis de la página web de la bodega	88
CAPÍTULO 6	
Conclusiones	
6.1. Conclusiones generales	93
6.2. Conclusiones específicas.....	95
6.3. Recomendaciones.....	99
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXO	
Guión de la entrevista.....	113

INTRODUCCIÓN

España es uno de los países más importantes en cuanto a la producción y la comercialización del vino, siendo el tercer productor mundial después de Francia e Italia. Por ello el vino juega un papel muy importante en la economía española. A pesar del aumento del número de bodegas y de marcas, el consumo de vino en España es reducido si se compara con el de otros países. Esta disminución se basa sobre todo en el cambio de hábitos de los consumidores que se orientan a productos como la cerveza o las bebidas refrescantes.

El sector del vino español se encuentra en un cambio constante, es un mercado muy atomizado y por ello es muy importante internacionalizarse y realizar una concentración de bodegas (Zurita, 2011). Cada vez es más importante que las bodegas lleven a cabo estrategias para diferenciarse de los demás. Estas diferencias radican sobre todo en pertenecer a una Denominación de Origen con el fin de ayudar al cliente en el proceso de compra y que tenga garantizados unos estándares de calidad de los caldos y de la procedencia de los mismos.

La citada importancia del sector del vino en la economía española y los continuos cambios acaecidos en el mismo me llevaron a elegir como tema para mi Trabajo Fin de Grado el sector del vino y el análisis de una empresa vitivinícola. Consideré interesante analizar las estrategias de marketing que sigue una empresa de este tipo y, debido a la creciente importancia del mundo digital, también consideré que sería interesante analizar las estrategias de marketing digital que desarrolla.

Elegí, recomendada por mi tutora, una bodega de la Denominación de Origen Ribera del Duero denominada Bodegas Balbás. El motivo por el que elegimos esta bodega fue por su pequeño tamaño y su carácter familiar, ya que es la quinta generación la que dirige la bodega en la actualidad. Además la bodega está dentro de una de las Denominaciones de Origen más importantes del país, Denominación de Origen Ribera del Duero, siendo una de las promotoras de dicha denominación. También tuvimos en cuenta que Bodegas Balbás está presente en el ámbito digital.

INTRODUCCIÓN

Los objetivos que nos propusimos con la elaboración de este trabajo fueron:

- Conocer el sector vitivinícola español y su importancia en la economía española.
- Conocer el origen y el funcionamiento de la Denominación de Origen Ribera del Duero.
- Delimitar las características tanto generales como específicas del entorno en el que opera Bodegas Balbás, estudiando las oportunidades y amenazas del sector.
- Analizar los recursos y capacidades de la bodega y estudiar sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- Profundizar en el conocimiento de las estrategias de marketing que sigue la bodega: estrategias competitivas, estrategias de crecimiento y estrategias de marketing mix.
- Analizar la estrategia de marketing digital que lleva a cabo la bodega para dar a conocer su producto en Internet así como la estrategia de marketing mix digital que lleva a cabo.

La metodología que se ha empleado para elaborar este trabajo ha sido el método del caso. A partir de la aportación de conceptos teóricos, hemos estudiado un caso real sobre el que hemos aplicado los conocimientos técnicos. El trabajo se ha dividido en dos partes, por un lado la parte teórica y por otro lado la parte empírica que se ocupa de aplicar a la práctica los conceptos teóricos sobre la empresa que hemos elegido.

La recogida de información de la empresa estudiada se hizo a través de una entrevista en profundidad con el Director de Bodegas Balbás y a través de la página web de la bodega.

El primer capítulo lo dedicamos a analizar las estrategias de marketing. En el primer epígrafe profundizamos sobre el concepto de estrategia y hacemos un repaso de las definiciones más importantes en la evolución de dicho concepto. También hablaremos del marketing estratégico y de su importancia a la hora de adoptar la estrategia más adecuada. Posteriormente nos centraremos en el análisis estratégico de la situación estudiando tanto la situación externa como el entorno interno de la empresa. Concluiremos el capítulo analizando las principales estrategias de marketing: la matriz de Ansoff, las estrategias genéricas de Porter y las estrategias competitivas de Kotler.

En el capítulo dos nos centramos en el marketing digital hablando de la evolución que ha tenido Internet desde su creación hasta nuestros días. Analizaremos los nuevos términos que surgen en este nuevo entorno y después nos centraremos en las distintas estrategias que surgen en este entorno digital, con el fin de captar nuevos clientes, así como de las nuevas 4 P's del marketing digital que se centran sobre todo en el usuario.

En el tercer capítulo nos ocupamos de analizar el mercado del vino. En primer lugar haremos una breve descripción de la historia del vino en España para luego adentrarnos en el estudio del sector del vino. Analizaremos la producción del vino, el consumo, exportaciones e importaciones. En el siguiente epígrafe nos ocuparemos de los hábitos de consumo con el fin de conocer los comportamientos y tendencias que siguen los consumidores de vino españoles. Para concluir el capítulo, trataremos de hablar de la distribución del vino, analizaremos los canales de distribución tradicionales, es decir, canal de alimentación y canal HORECA y los nuevos canales de distribución como la venta por Internet que toman cada vez más relevancia.

El capítulo cuatro ya forma parte del estudio empírico analizando el caso concreto de Bodegas Balbás. En este capítulo comenzamos con una breve descripción de la historia de la bodega, analizamos su proceso productivo, así como su organización empresarial y su cartera de productos. En el siguiente apartado estudiamos el análisis estratégico del mercado centrándonos en el análisis del entorno general y legal en el que se encuentra el sector, para luego centrarnos en la situación de los vinos de la Denominación de Origen Ribera del Duero. Por último analizaremos a los competidores de la bodega y desarrollaremos un análisis de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Bodegas Balbás, es decir, elaboraremos un análisis DAFO.

En el quinto capítulo estudiamos las distintas estrategias de marketing que lleva a cabo la empresa analizando previamente su mercado objetivo o target. Y en el último epígrafe, debido a la gran importancia que tiene Internet en nuestros días, hablamos del marketing digital de la bodega y de las estrategias que desarrolla en el ámbito digital. También analizamos su página web.

Terminamos el Trabajo Fin de Grado dedicando el último capítulo a exponer las principales conclusiones a las que hemos llegado gracias a la elaboración del presente estudio.

Parte primera

MARCO CONCEPTUAL

Capítulo 1

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA EMPRESA

En este primer capítulo se trata de profundizar en el concepto de estrategia así como en el de marketing estratégico a partir de los manuales y libros específicos sobre el tema. Para que las empresas puedan cumplir sus objetivos eficientemente y llevar a cabo una estrategia acorde a sus necesidades, se tiene que estudiar el entorno genérico, los competidores y los recursos y capacidades de la organización. Este análisis nos permitirá concretar la posición actual de la organización y plantear una estrategia acorde a los objetivos que marque la empresa. Por último se explicarán los distintos tipos de estrategias que pueden elegir las organizaciones para cumplir sus objetivos.

1.1. Concepto de estrategia empresarial

La palabra estrategia se ha usado en muchos contextos a lo largo de los años y existen referencias que la sitúan en los siglos V y IV antes de Cristo. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, aunque ha ido evolucionando hasta llegar al contexto de los negocios.

El término estrategia tiene raíces militares y proviene del griego *stratos*, que significa ejército, y del verbo *ag*, sinónimo de dirigir o conducir. En términos generales, el campo de batalla es el mercado, el enemigo se asocia con la competencia, y las armas son los recursos de los que dispone la empresa.

Resulta difícil escoger una definición de estrategia debido a la diversidad de perspectivas que conforma este término. Por ello, hemos creído conveniente hacer un repaso de las definiciones clave en la evolución de dicho concepto en el ámbito de los negocios.

Tabla 1.1. Definiciones de estrategia

Autor	Definición
Chandler (1962)	“Elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.
Andrews (1986)	“El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio está la empresa, o quiere estar, y qué clase de empresa quiere ser”.
Ansoff (1977)	“La estrategia queda definida a través de sus componentes: el ámbito del producto mercado, el vector crecimiento, las ventajas competitivas y las sinergias”.
Mintzberg (1979)	“Fuerza mediadora organización-entorno: patrones consistentes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno”.
Porter (1980)	“La formulación de una estrategia competitiva consistente en relacionar a una empresa con su entorno y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición sólida frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector en que está presente y obtener, así, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa... la consecución de ventaja competitiva”.
Hax y Majluf (1996)	“La dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa”.
De Kluyver (2001)	“La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente”.
Kotler y Armstrong (2008)	“Describe las líneas generales del marketing, con el que la empresa espera alcanzar sus objetivos, y especifica el mercado objetivo, el posicionamiento y los niveles de inversión en marketing”.
Munuera y Rodríguez (2007)	“Conjunto de acciones encaminadas al logro de una ventaja competitiva”.
Santesmases (2007)	“Supone el análisis y selección de los mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos del marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos propuestos”.
Sainz de Vicuña (2012)	“Consiste en adecuar factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva”.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en las definiciones de estrategia, Chandler (1962) coincide con Andrews (1986) en que la estrategia está relacionada con los objetivos que marca la empresa y con los medios que se utilizan para poder alcanzar dichos objetivos. Mientras que Ansoff (1977), en su definición, presta más atención a los elementos que componen la estrategia.

En los setenta, Mintzberg (1979) se interesa por el desarrollo de los procesos de decisiones organizativas y por la puesta en práctica de las estrategias que adoptan las empresas.

Con el modelo de Porter (1980) se establece que las empresas analizan el entorno en el que compiten y eligen sus estrategias para alcanzar el liderazgo y poder alcanzar una ventaja competitiva. Se amplía el concepto de estrategia ya que se da entrada al concepto de *feed-back* que la empresa mantiene con su entorno, a la vez que se reconoce su capacidad para condicionar el comportamiento estratégico de las empresas que componen ese entorno (García-Tenorio Ronda y otros, 2006).

Hax y Majluf (1996), Munuera y Rodríguez (2007) y Sainz de Vicuña (2012) coinciden con Porter en que las decisiones estratégicas deben guardar una relación con los objetivos que tenga la empresa y a su vez alcanzar una ventaja competitiva que permita que la empresa tenga un crecimiento sostenido en el tiempo, teniendo en cuenta las limitaciones que existen en recursos y capacidades.

De Kluyver (2001), además de hablar de la ventaja competitiva que tiene que perseguir la empresa, propone como objetivo principal crear valor para el accionista y el cliente.

En resumen, como señalan Santesmases (2007) y Kotler y Armstrong (2008a), la estrategia supone un análisis del mercado para que la empresa pueda fijar unos objetivos acorde a las necesidades del mismo a partir de los instrumentos del marketing (producto, precio, distribución y promoción), siempre teniendo en cuenta el posicionamiento de la empresa y los niveles de inversión.

Aunque la definición de estrategia, como hemos visto, acepte muchos matices, es conveniente analizar los elementos que la componen y su alcance. Para Munuera y Rodríguez (2007) existen tres ideas principales:

1. Alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y que a su vez sea defendible frente a la competencia que tenga la organización.
2. Adecuar los recursos y capacidades de la empresa y su entorno para poder conseguir una ventaja competitiva.
3. Satisfacer a todos los integrantes de la organización como fin último de la estrategia empresarial.

Por todo lo establecido anteriormente, las empresas tienen que llevar a cabo una estrategia que les permita adaptarse al entorno que les rodea. Por

ello, es muy habitual dividir en tres niveles la estrategia: estrategia corporativa o de empresa, estrategia competitiva o de negocio y estrategia funcional.

Tabla 1.2: La estrategia en diferentes niveles organizativos

Estrategia corporativa	¿En qué tipo de negocio se va a participar?
	Objetivo: Determinar en qué actividades concretas pretende competir la organización.
	Se forma la cartera de negocios.
Estrategia de negocios	¿Cómo vamos a competir en cada negocio?
	Objetivo: Cómo tener una posición competitiva superior a la de los competidores, generando capacidades distintivas para conseguir ventajas competitivas.
	Se toman decisiones en un negocio concreto.
Estrategia funcional	¿Cómo utilizamos los recursos de forma óptima?
	Objetivo: optimizar los recursos y capacidades dentro de cada área funcional.
	Se crean capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Sainz de Vicuña Ancín (2012)

Después de analizar la definición de estrategia así como los diferentes niveles organizativos que la componen, es importante estudiar el marketing estratégico, cuya misión se basa en analizar la situación actual de la empresa y la evolución del mercado con el objetivo de detectar nuevas oportunidades que puedan ser explotadas por la organización.

Para Munuera y Rodríguez (2007) el marketing estratégico es el “análisis del mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores más eficientemente que la competencia”.

El marketing estratégico según Martín Armario (1993) “se fundamenta en un análisis continuo de las necesidades de los clientes potenciales (personas u organizaciones), como algo previo para orientar la gestión de la empresa (o cualquier otra organización) hacia la satisfacción de las mismas”.

El objetivo del marketing estratégico es que la empresa sea competitiva durante un prolongado periodo de tiempo y se siga adaptando al mercado mejor que sus competidores (Gimbert, 2010). Por tanto, implica que se lleve a cabo un estudio de la situación actual de la organización, y un análisis de la evolución de los mercados con el fin de detectar las posibles oportunidades y explotarlas.

Con el marketing estratégico se tienen que afrontar las decisiones más cruciales, las que repercuten a largo plazo, para que pueda sobrevivir la organización. Para ello, hay que analizar las características del mercado, determinando las oportunidades y amenazas, y desarrollar los productos y servicios con los que se pueda obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Lambin, 1995; Trespalacios y otros, 2005).

Una vez desarrolladas todas las etapas del marketing estratégico, se tiene que poner en marcha el plan de marketing, controlarlo y comprobar el cumplimiento de los objetivos, a esto se le denomina marketing operativo.

El marketing estratégico responde a la pregunta de si estamos haciendo lo correcto, mientras que el marketing operativo responde a la pregunta de si estamos haciendo bien lo que hacemos (Sainz de Vicuña, 2001).

El marketing operativo se corresponde con la acción de gestión de marketing y opera en plazos de tiempo cortos. Su eficacia depende de las decisiones que se hayan tomado en las etapas anteriores (Sainz de Vicuña, 2012)

Por tanto, el marketing operativo, como señala Martín Armario (1993), está orientado a conseguir los objetivos de ventas a partir de la estrategia que se ha adoptado previamente.

Por último, hay que señalar que el marketing estratégico y el operativo tienen que estar perfectamente coordinados. No sirve de nada un plan estratégico si no se traduce en resultados, en cifras de ventas. Tampoco sirve de nada si el marketing operativo no está fundamentado en una reflexión estratégica, ya que es complicado que las ventas generen una demanda para productos que no se corresponden con las necesidades que tiene el mercado (Martín Armario, 1993).

La planificación estratégica de marketing se refleja en la siguiente figura:

Tabla1.3: Análisis de la situación

MARKETING ESTRATÉGICO	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN		
	Situación externa	Entorno Competencia	Oportunidades Amenazas
	Situación interna	Recursos Capacidades	Debilidades Fortalezas
	FIJACIÓN DE OBJETIVOS		
	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS		
	Ansoff	Porter	Kotler
	Penetración en el mercado		Líder
	Desarrollo del mercado	Costes Diferenciación	Aspirante Seguidor
	Desarrollo del producto	Enfoque	Especialista
	Diversificación		
MARKETING OPERATIVO	MARKETING MIX		
	EJECUCIÓN		
	CONTROL		

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez Herrera (2001)

1.2. Análisis estratégico de la situación

El análisis estratégico es la herramienta clave para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de una manera eficiente. A partir del análisis de situación se formula la estrategia que más se adapte a la empresa para que pueda alcanzar sus metas y sus objetivos.

Para poder alcanzar su objetivo, la empresa debe estudiar la situación exterior (entorno genérico y competencia) y el entorno interno (recursos y capacidades organizativas).

1.2.1. Análisis del entorno genérico

El entorno es el conjunto de actores y fuerzas externas que escapan al control de la empresa, parcial o totalmente, y son susceptibles de tener un impacto sobre la compañía y afectar al proceso de intercambio (Mintzberg, 1979; Martín Armario, 1993; Vázquez y Trespalcios, 2009).

Por ello, Santesmases (2007) establece que “el éxito de cualquier organización depende en buena medida de su capacidad para adaptarse a los cambios que tiene lugar en su entorno”.

Para reducir la incertidumbre a la hora de tomar decisiones, se debe estudiar los cambios que se producen en el entorno y tratar de comprender cómo afectan a la organización. Se tiene que llevar a cabo un análisis tanto de las oportunidades como de las amenazas que existen en el mercado para diseñar una estrategia de marketing que permita aprovecharlas (Santesmases, 2007; Vázquez y Trespalcios, 2009).

De acuerdo con el modelo PEST, los factores del entorno genérico se suelen agrupar en cuatro categorías: entorno político y legislativo, entorno económico, entorno social y entorno tecnológico. La tabla 1.4 muestra los principales componentes del entorno genérico.

Tabla 1.4: Factores del entorno general

Factores político-legales.	Factores que definen el sistema institucional de una nación determinada. La mejor forma de estudiar estos factores es a partir de escenarios.
	Condiciones laborales, política sanitaria, legislación fiscal, regulación sobre el medio ambiente...
Factores económicos.	Variables macroeconómicas que evalúan la situación económica actual y futura.
	Evolución del PIB, de la renta y de la inversión, tasas de inflación y de interés, tasas de exportación y de consumo...
Factores socioculturales.	Conjunto de variables de naturaleza social y cultural que afectan a las empresas.
	Evolución demográfica, nivel educativo, nuevos estilos de vida y hábitos, cambios producidos en los comportamientos de los ciudadanos.

...Continúa

Factores tecnológicos.	Hace referencia a la incorporación de la técnica a los nuevos productos y al proceso productivo.
	Descubrimiento de nuevas energías, hábito de los departamentos de I+D en las empresas...

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez Herrera (2001) y Sainz de Vicuña (2012)

1.2.2. Análisis de la competencia

Una vez que se han descrito los rasgos esenciales del entorno genérico, la formulación de la estrategia requiere el análisis del entorno específico o también denominado análisis de la competencia.

Para que una estrategia de marketing sea eficaz, la empresa tiene que saber todo lo posible sobre su competencia. Debe comparar sus estrategias, sus productos, precios, promociones y canales con las de sus principales competidores (Kotler y Armstrong, 2008a). También, como apunta Martín Armario (1993), la identificación y evaluación de la competencia es uno de los puntos básicos en el análisis de las oportunidades de marketing.

A primera vista parece sencillo identificar a los competidores que tiene una empresa, pero en realidad el abanico es muy amplio ya que hay que tener en cuenta no sólo los competidores directos, sino que también a los competidores potenciales, no perder de vista los productos sustitutivos, en definitiva, cualquier oferta que pueda competir con la de la empresa. En este sentido, Kotler y Keller (2006) advierten que “una empresa puede resultar más perjudicada por competidores emergentes o por nuevas tecnologías que por los competidores ya consolidados”.

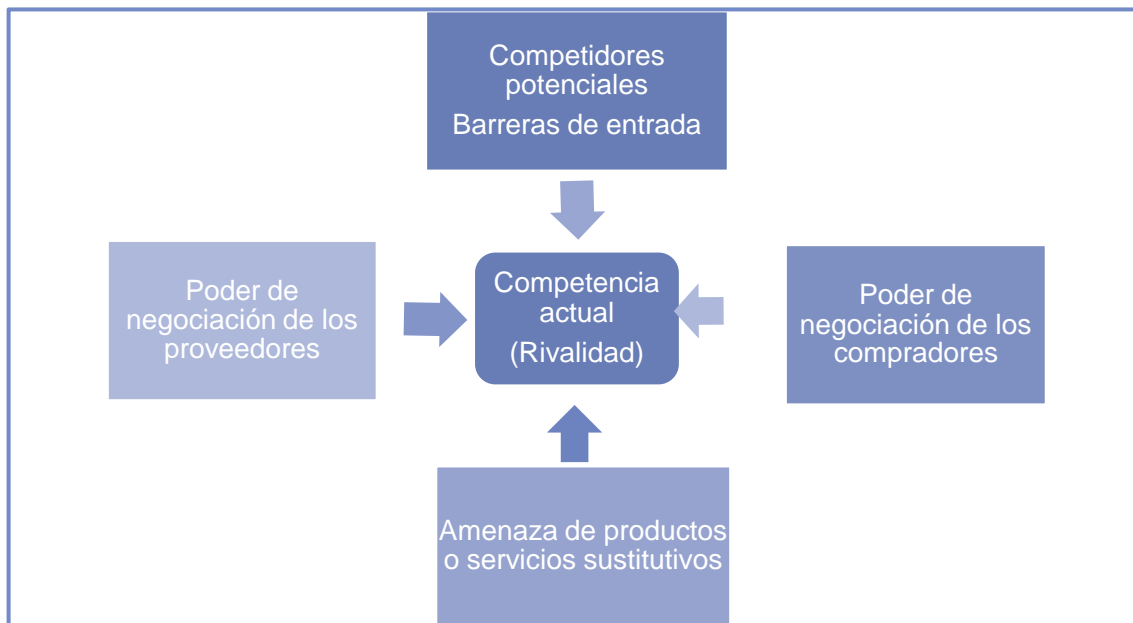
Por todo ello, Santesmases (2007) establece que el análisis de la competencia está determinado por tres aspectos clave:

- Identificar a los competidores tanto actuales como potenciales: determinar quiénes son, qué estructura tienen y su evolución.
- Estudiar los objetivos que tengan los competidores: conocer cómo actúan y cómo afectan sus decisiones en la organización.
- Analizar los puntos fuertes y débiles que tengan los competidores.

El análisis de la competencia tiene que hacerse genérico, para poder tener una visión global de las características más importantes, y particular para poder estudiar a cada competidor. La información que la empresa obtenga de este estudio influirá en la toma de decisiones estratégicas (Sánchez Herrera, 2001).

Este análisis suele ser conveniente analizarlo con el estudio de las fuerzas competitivas de Porter (1982) para poder conocer el grado de competitividad del sector en el que estamos. El método plantea que en cada mercado hay cinco fuerzas que determinan, en un momento determinado, la competencia del sector.

Figura 1.1: Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (1982)

Las cinco fuerzas de Porter están compuestas por:

- **Competencia actual:** es la rivalidad existente entre los competidores que utilizan una tecnología similar, en el mismo mercado, para cubrir unas necesidades determinadas. Esta rivalidad se detecta por las decisiones que toman las empresas para hacerse con una posición más favorable en el sector. Las acciones que realizan pueden ser de guerra de precios, guerras de publicidad o producir situaciones de presión entre las organizaciones del sector (Iborra y otros, 2007; Porter, 2009; Martínez y Milla, 2012).
- **Barreras de entrada:** El atractivo de un sector viene marcado por las barreras de entrada y de salida. El segmento es más atractivo cuando las barreras de entrada sean altas y las barreras de salida sean bajas (Kotler y Keller, 2006). Las empresas que desean entrar en el sector aportan una nueva capacidad y deseo de obtener una cuota de mercado ejerciendo presión en los precios, índices de inversión y en los costes. Así pues, Porter (2009) establece que “la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria”.
- **Productos sustitutos:** el peligro para las empresas del sector viene de los productos que, a través de otra tecnología, las empresas de otro sector satisfacen la función básica para los mismos compradores. La principal amenaza está fundamentada en la relación calidad-precio. Aunque en el mercado exista una amenaza de sustitución permanente, hay que vigilar los productos que, siendo potencialmente sustitutos, puedan mejorar esa calidad-precio (Martín Armario, 1993; Kotler y Keller, 2006; Porter 2009).
- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores pueden ejercer mucha influencia a las empresas presionando, por ejemplo, en

una subida de precios o en el tiempo de entrega de los productos. Lo que consiguen con esto es disminuir los beneficios del sector. Por ello, Iborra y otros (2007) señalan que los proveedores de un sector delimitan la estructura de costes del mismo modo que influyen en los beneficios de las empresas. Para Kotler y Keller (2006) el atractivo del sector disminuye cuando los proveedores pueden aumentar los precios o reducir las cantidades vendidas.

- **Poder de negociación de los clientes:** los clientes pueden ejercer una presión muy fuerte sobre la organización para que de esta forma se mejoren las relaciones de intercambio que mantiene con la empresa. De este modo, los clientes pueden afectar al beneficio de las empresas que operan en el sector (Martín Armario, 1993; Iborra y otros, 2007).

Conocer la realidad tanto actual como futura de estas fuerzas es clave para que la empresa adopte unas estrategias y una ventaja competitiva sostenida en el tiempo (Sainz de Vicuña, 2012).

Por último y como señala Santesmases (2007) “el análisis de la competencia y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles permitirá conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocio (nuevos productos o mercados) que puedan presentarse.

1.2.3. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa

Mientras que el análisis externo nos ayuda a detectar las oportunidades y amenazas del sector en el que operamos, el análisis interno nos ayuda a estudiar los puntos fuertes y débiles que tiene la empresa. De esta manera evaluamos si hemos tomado las decisiones estratégicas adecuadas y si hemos sido eficientes a la hora de desarrollar dichas decisiones.

Como apunta Martín Armario (1993) este análisis “tiene por objeto poner de manifiesto la capacidad de la empresa, sus puntos fuertes y débiles, para aprovechar las oportunidades de marketing que han sido identificadas”.

Tanto los recursos como las capacidades de las empresas son vitales para llevar a cabo una estrategia adecuada y poder competir con las empresas del sector (Bueno Campos y otros, 2006; Munuera y Rodríguez, 2007; Ventura 2008).

Los recursos, según Munuera y Rodríguez (2007), son aquellos activos que están disponibles y son controlados por la organización. Dichos recursos pueden ser físicos, tecnológicos, organizativos y humanos. Por otro lado, las capacidades son los recursos desplegados por la empresa para crear nuevos recursos y generar valor en los ya existentes. Las capacidades se apoyan sobre activos intangibles.

Para analizar los recursos y capacidades se tiene que considerar una serie de factores relativos a la producción, financiación, marketing y generales

de la empresa. Con el análisis de los recursos y capacidades de la empresa se determinan los puntos fuertes, para poder mantener la ventaja competitiva de la empresa, y se estudian los puntos débiles que son una amenaza para poder conseguir los objetivos tanto a corto como a largo plazo (Santesmases, 2007).

Según Grant (1995), la empresa debe crear una ventaja competitiva a partir de los recursos y capacidades de los que dispone. Para conseguirlo se tiene que llevar a cabo unos mecanismos de integración de dichas capacidades y recursos.

En consecuencia, los recursos y capacidades más relevantes para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo son los que sean valiosos, escasos y difíciles de imitar. Hoy en día, los recursos intangibles, tales como tecnología, reputación o cultura, son muy importantes y vitales para configurar la competencia empresarial (Porter, 1982; Grant, 1995; Ventura, 2008).

1.3. Tipos de estrategias¹

Una vez realizado el análisis de la situación, la empresa debe seleccionar una estrategia de marketing que sea acorde a los objetivos establecidos y a las capacidades y recursos de los que dispone.

Existen muchos tipos de estrategias para poder alcanzar los objetivos de la empresa. En este capítulo vamos a repasar las principales estrategias de marketing, primero analizaremos a Ansoff, después a Porter y por último a Kotler.

1.3.1. La matriz de Ansoff

Uno de los modelos que se ha convertido en un clásico es la matriz de expansión producto/mercado de Igor Ansoff (1957).

Ansoff presentó un esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias cuando la empresa se ha propuesto unos objetivos relacionados con el crecimiento. El esquema atiende al binomio producto-mercado en función de su novedad y de su actualidad dando lugar a cuatro estrategias de expansión.

¹ Para la elaboración de este epígrafe se han consultado a Kotler y Armstrong (2004); Kotler y Armstrong (2006); Munuera y Rodríguez (2007); Santesmases (2007); Kotler y Armstrong (2008); Ventura (2008); Sainz de Vicuña (2012).

Tabla 1.5: Matriz de expansión producto/mercado.

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	NUEVO	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff (1957)

La primera estrategia que establece Ansoff es la estrategia de penetración en el mercado, que consiste en aumentar la participación en los mercados en los que actualmente opera la empresa con los productos que tiene. Esta estrategia puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente o a atraer clientes de la competencia.

Si la empresa opta por seguir una estrategia de desarrollo del mercado, tendrá que buscar nuevas aplicaciones para el producto con el fin de captar clientes en mercados nuevos. También se puede comercializar el producto a través de canales de distribución complementarios o en otras áreas geográficas.

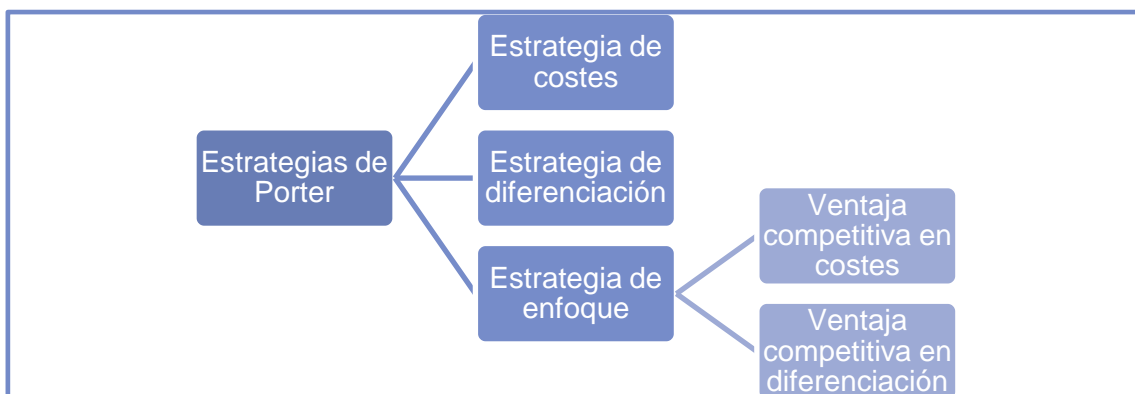
Con la estrategia de desarrollo del producto, la empresa comercializa nuevos productos o productos con mejoras o variaciones en el mercado en el que ya opera. Esta estrategia suele darse cuando en el mercado que ya conocemos se está imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los clientes.

Por último, nos encontramos con la estrategia de diversificación en la que la organización desarrolla nuevos productos y a su vez los desarrolla en nuevos mercados.

1.3.2. Estrategias genéricas de Porter

Porter (1987) clasifica las estrategias teniendo en cuenta la ventaja competitiva que persigue la empresa y la amplitud del mercado al que se dirige la misma. Establece tres clases de estrategias genéricas que se exponen en la siguiente tabla.

Figura 1.2: Estrategias de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (1987)

Con la estrategia de costes se pretende que la empresa alcance los costes más bajos llevando a cabo una producción a gran escala a través de productos indiferenciados. De esta manera obtiene una mayor participación en el mercado. El problema que surge con esta estrategia es que siempre surgirán otras empresas que pongan precios más bajos al producto, por lo que puede afectar negativamente a la empresa que apueste todo su futuro a los costes.

En cambio, con la estrategia de diferenciación, la empresa fija como objetivo principal especializarse en algún aspecto que le haga única y que además esté valorado por todo el mercado. La empresa tiene que centrarse en aquellos aspectos que contribuyan a la diferenciación y al liderazgo. Puede conseguir esta diferenciación y liderazgo a través de distintos ámbitos como calidad, innovación, tecnología o servicio.

Por último, tenemos la estrategia de enfoque con la que la organización centra sus objetivos en un segmento determinado para poder conseguir una ventaja competitiva en costes o una ventaja competitiva en diferenciación.

Según Porter, es conveniente centrarse en un solo tipo de estrategia ya que las empresas que no tienen una estrategia definida y que intentan ser las mejores en todas las dimensiones estratégicas son las que peores resultados obtienen.

1.3.3. Estrategias Competitivas de Kotler

Teniendo en cuenta cómo actúan las empresas frente a los competidores, Kotler establece cuatro estrategias: estrategia de líder, de aspirante, de seguidor y de especialista.

Tabla 1.6: Estrategias competitivas

Líder	Posición dominante en el sector.		
	Ampliación mercado total.	Protección cuota de mercado.	Expansión cuota de mercado.
Aspirante	Pretende sustituir al líder.		
	Ataque frontal.		Ataque lateral.
Seguidor	Coexiste con el líder.		
	Seguimiento de cerca.		Seguimiento a distancia.
Especialista	Se concentra en un nicho de mercado.		
	Segmentación por mercado, relación calidad-precio o servicio.		Múltiples nichos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Armstrong (2008a)

La primera estrategia que analiza Kotler es la estrategia de líder. En la mayoría de los sectores existe un líder que ocupa una posición dominante que es reconocida por todos los competidores. Los competidores toman al líder como punto de referencia e intentan seguirle, imitarle o simplemente evitarle. La empresa líder tiene que estar siempre alerta, ya que las demás empresas intentarán igualar sus fortalezas o aprovecharse de las debilidades que tenga.

Para que la empresa líder se mantenga en el número uno del sector, puede recurrir a tres acciones: aumentar la demanda total, proteger su cuota de mercado, con acciones defensivas o con acciones ofensivas, y por último puede optar por ampliar la cuota de mercado, aunque dicho mercado no varíe su tamaño.

La siguiente estrategia que estudia es la de las empresas aspirantes. Los aspirantes son aquellas empresas que estando en segunda, tercera u otra posición en el sector, quieren sustituir a la empresa líder. Con el fin de conseguir dicho objetivo, tratan de incrementar su participación en el mercado aplicando estrategias agresivas. Dichas estrategias pueden ser a través de un ataque frontal, se emplean las mismas armas que utiliza el líder, o a través de un ataque lateral, se utilizan las debilidades del competidor.

Otra de las estrategias es la de seguidor. La empresa seguidora es aquella que quiere mantener su cuota de mercado pero sin asumir muchos riesgos. No ataca al líder, coexiste con él y así se reparten el mercado. Las empresas que optan por esta estrategia no llevan a cabo una actitud pasiva o copian las estrategias del líder, sino que deben saber cómo mantener a sus clientes y a la vez atraer a nuevos. Tienen que saber cómo estar lo suficientemente cerca como para quitarle parte de cuota de mercado al líder pero que a su vez exista suficiente distancia para que éste no contraataque.

Por último nos encontramos con la estrategia de especialista. El especialista es aquella empresa que se centra en pequeños segmentos o nichos de mercado que los demás desprecian o ignoran. Lo que busca es un nicho en el que tenga una posición de dominio y que no sea atacado por la competencia. Un nicho de mercado es atractivo para las empresas si es lo suficientemente grande como para que sea rentable, con potencial de crecimiento, al que la organización pueda servir eficazmente y que sea poco atractivo para los principales competidores. Estas empresas se especializarán según el mercado, los clientes, el producto o las variables de marketing mix.

Capítulo 2

EL ENFOQUE DE MARKETING DIGITAL

En este segundo capítulo nos centraremos en Internet y en cómo ha evolucionado la sociedad y la economía gracias a esta herramienta. Analizaremos los términos que surgen en este nuevo entorno, como e-business, marketing electrónico, marketing en Internet y comercio electrónico. Una vez analizados los principios básicos nos centraremos en las estrategias de marketing que pueden desarrollar las empresas para captar más clientes en Internet y obtener una relación más directa con los mismos. Por último, estudiaremos las nuevas 4 P's del marketing digital que van orientadas al cliente.

2.1. Internet y Marketing Digital

En los últimos años Internet ha supuesto un cambio profundo en la sociedad y en la economía al adentrarse en la mayoría de los hogares y de las empresas de todo el mundo. Se ha convertido en un entorno de información y comunicación en el que se pueden llevar a cabo transacciones y promociones a través de una distribución directa para llegar al consumidor final.

Internet tiene su origen en la industria militar, en 1969 el Gobierno de Estados Unidos inició el proyecto ARPA (Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada) cuyo objetivo principal era conectar varias redes de forma descentralizada. De esta manera si sufrían un ataque no se concentraba todo en un núcleo central que pudieran destruir los enemigos (Fernández Gómez, 2004).

Fue así como se creó Arpanet cuyo objetivo principal era salvaguardar los datos militares. Paulatinamente, sus fines se fueron desplazando hacia lo académico y la investigación (Rodríguez Ardura, 2008). Poco después, empezaron a crearse redes para permitir el libre acceso a la información y ser de fácil uso dando lugar a una red de redes con unos protocolos en común, lo que todos conocemos ahora por Internet.

Internet, para Kotler y Armstrong (2008b) es “una gigantesca red pública de redes informáticas que conecta a usuarios de todo tipo de todo el mundo entre sí y con un enorme almacén de información”.

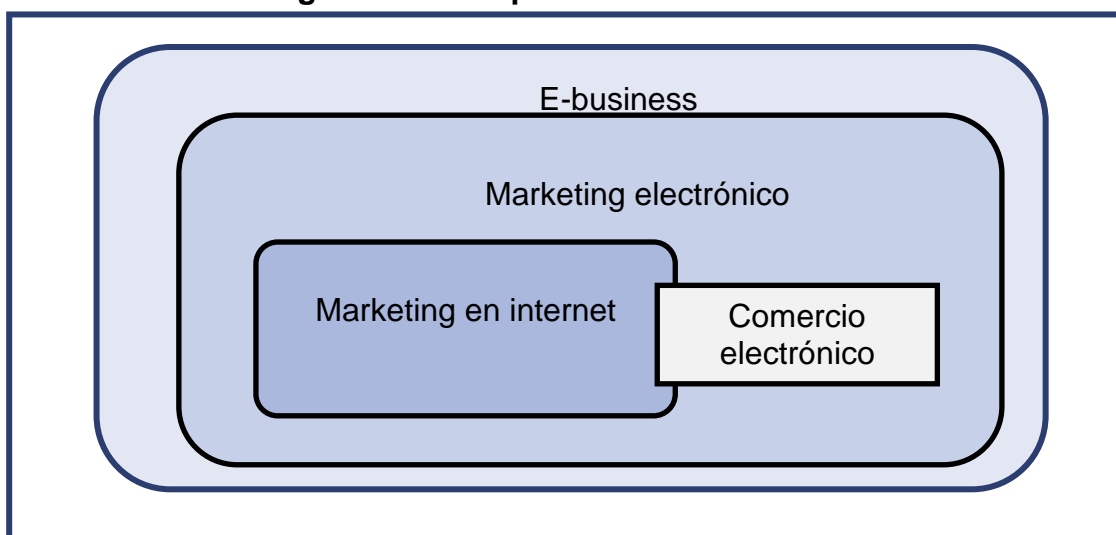
Según Fernández Gómez (2004), Internet es una red informática que está constituida por redes públicas y privadas interconectadas entre sí a lo largo de todo el mundo.

Internet se empezó a utilizar en la época de los noventa, gracias al desarrollo de la World Wide Web, y poco a poco se ha ido convirtiendo en un fenómeno global. Las empresas lo utilizan para poder acercarse a los consumidores y establecer con ellos relaciones más cercanas. Además de vender y de distribuir los productos de una forma más efectiva y eficiente (Kotler y Armstrong, 2004).

Estos cambios en las tecnologías de la comunicación ofrecen nuevas oportunidades y, por ello, cualquier empresa debe de tener muy presente la influencia y el impacto que puede tener Internet.

En este nuevo entorno surgen nuevos términos, e-business, marketing electrónico, marketing en internet y comercio electrónico, con los que se señalan las nuevas repercusiones que tiene Internet en las áreas funcionales de una empresa.

Figura 2.1: Composición del e-business



Fuente: Rodríguez Ardura (2004)

El e-business, para Kotler y Armstrong (2008b), “es el empleo de plataformas electrónicas (intranet, extranet e Internet), en el desarrollo de los

negocios de una empresa”. Las empresas, gracias a Internet y a las nuevas tecnologías, pueden desarrollar sus negocios de una manera más rápida y precisa, y en un marco de espacio y de tiempo más amplio. Así las cosas, el e-business engloba a todas las actividades y procesos que la empresa realiza a través de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Es la visión más amplia y engloba: marketing electrónico, marketing en internet y comercio electrónico (Fernández Gómez, 2004 y Rodríguez Ardura, 2008).

Dentro del e-business se encuentra el marketing electrónico o e-marketing que integra todas las herramientas y acciones que se desarrollan utilizando internet y cuyo objetivo es potenciar la interacción entre el consumidor y la empresa (Santesmases y otros, 2009).

El e-marketing para Kotler y Armstrong (2008b) “se refiere a las funciones de marketing realizadas electrónicamente, y comprende todos los esfuerzos que realiza una empresa con el objeto de comunicar, promocionar y vender sus productos o servicios a través de Internet”.

Fernández Gómez (2004) señala que el e-marketing añade valor a los productos, amplía los canales de distribución² y mejora tanto el sistema de ventas como el de postventa. Además, ayuda a comprender mejor las necesidades de los clientes porque se acerca más a ellos al establecer una forma de contacto bidireccional, constante y en tiempo real. El marketing electrónico incluye muchas actividades como posicionamiento de buscadores, campañas publicitarias que se divulgan a través de móviles o televisiones interactivas o explotación de las bases de datos de los clientes.

Cuando una acción de marketing electrónico termina en una transacción comercial, surge el comercio electrónico. El comercio electrónico es el proceso de compraventa realizado por Internet (Esteban y otros, 2002). Constituye un mercado virtual en el que los vendedores ofertan sus productos y servicios en Internet y los compradores obtienen información de lo que desean y realizan pedidos mediante tarjetas de crédito y otros medios de pago electrónico (Kotler y Armstrong, 2008b).

Llegados a este punto conviene aclarar la diferencia existente entre marketing electrónico y marketing en Internet y que está basada en la tecnología que se utiliza para desarrollar las acciones de marketing. Mientras que el marketing electrónico emplea cualquier medio digital, el marketing en Internet sólo utiliza la Red.

² El uso combinado de canales de distribución tradicionales u offline y de canales online se está generalizando entre empresas de todo tipo y se conoce como estrategia de distribución multicanal.

2.2. Estrategias de marketing digital

La presencia de Internet, como herramienta útil para crear y mantener relaciones estables con la clientela, ha originado nuevas formas de interacción entre las empresas y los consumidores de una manera más directa.

Por ello, Internet ha propiciado el desarrollo de nuevas prácticas de marketing y modelos de estrategias, que han de ser competitivas en Internet y estar integradas en la estrategia de marketing de la organización (Rodríguez Ardura, 2008).

Por otro lado Esteban y otros (2002), consideran que la estrategia que desarrolle la empresa tiene que estar orientada a la consecución de unos objetivos: atraer a los visitantes, convertirlos en compradores, conseguir que repitan la compra y crear un servicio personalizado y directo con estos compradores.

En definitiva, la estrategia digital según Carrión Maroto (2007) consiste en utilizar todas las herramientas electrónicas que ayuden a que la empresa formule su estrategia global con el fin de mejorar las operaciones, la innovación y el servicio al cliente.

A continuación nos ocuparemos de analizar las principales estrategias desarrolladas por las empresas en Internet, esto es: estrategia de e-branding, e-mail marketing, de resultados o tráfico web, de marketing viral y de medios sociales.

2.2.1. Estrategia de marca en Internet o e-branding

La marca es la manera que tienen las empresas de identificarse y de diferenciarse de sus competidores. Cuando la marca es notoria y genera una respuesta afectiva positiva y los consumidores son menos reacios a comprar electrónicamente. De alguna manera podemos afirmar que la lealtad hacia la marca influye positivamente sobre las compras *online*.

Por esta razón, las empresas que quieren estar presentes en Internet tendrán que invertir en publicidad y en relaciones públicas para construir una imagen de marca singular y reputada (Rodríguez Ardura, 2008).

La estrategia de marca en internet o e-branding “es lo proceso integrado de posicionamiento de marcas en internet” (Esteban Talaya y Lorenzo Romero, 2013). Se intenta acercar la marca al público y obtener una retroalimentación o feedback de los consumidores.

En Internet se requieren estrategias que puedan posicionar a la marca como preferente y única en la mente de los consumidores, ya que con tan sólo un clic el usuario tiene acceso a una gran oferta de productos. Por ello existen distintas alternativas para desarrollar las marcas en Internet. Para Rodríguez Ardura (2008) y Ros Diego (2008) se clasifican de la siguiente manera:

- **Extensión de la marca tradicional:** las empresas utilizan la misma marca que tienen en los entornos convencionales como marca en Internet. Un ejemplo es el de los establecimientos Barrabés que venden ropa de esquí y de montaña tanto en las tiendas tradicionales como por Internet. El inconveniente radica en el riesgo que existe de que la marca se vea perjudicada por el sitio web ya que puede tener un diseño inapropiado u ofrecer productos y contenidos que no se asocien con el interés del público objetivo.
- **Extensión de una variante de la marca:** las empresas usan una marca ligeramente distinta para venderla por Internet y contribuye a que el sitio alcance una identidad propia. Como es el caso de los establecimientos Caprabo que lanzaron una marca ligeramente modificada llamada “Caprabo a casa” con la que vender alimentación por Internet. Se puede dar el mismo problema que en el caso anterior debido a que el sitio web no cumpla las expectativas del público objetivo.
- **Alianza con una marca digital o co-branding:** es un acuerdo entre distintas marcas complementarias para desarrollar campañas de marketing conjuntas. Con esta alternativa se refuerza la marca y aumenta su notoriedad. Con esta opción, marcas que son poco conocidas en Internet pueden optar por aliarse con marcas que tienen una fuerte presencia en la Red como Google o Yahoo para facilitar su introducción.
- **Creación de una nueva marca:** es la opción más aconsejada cuando las empresas quieren llegar a segmentos distintos de los que opera en los entornos físicos. No supone ningún riesgo para la marca tradicional pero se tienen que llevar a cabo fuertes inversiones en campañas de marketing para dar a conocer la nueva marca. El banco en línea Uno-e es de la firma BBVA pero tienen nombres de marca distintos porque siguen audiencias diferentes. Si se asociasen se limitarían los públicos objetivos.

2.2.2. Estrategia de permiso o e-mail marketing:

Para Rodríguez del Pino y otros (2014) el e-mail marketing “consiste en el envío de publicidad a través de e-mail a bases de datos, por lo general segmentadas, en las que se cuenta con la autorización de los usuarios para recibir publicidad”. Se trata de una manifestación más del Customer Relationship Marketing (CRM)³ por el que hoy apuestan la mayoría de las empresas que operan en un entorno global (*online* y *offline*).

El e-mail marketing es un complemento de los sitios web, facilita a las empresas la comunicación con sus clientes y usuarios y consigue una mayor personalización (Fernández Gómez, 2004).

³ De acuerdo con Rodríguez Ardura (2008), CRM “es la aproximación al mercado que, aunando los principios del marketing de relaciones con el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación, propugna el uso inteligente de los datos y la tecnología y la integración de procesos para generar conocimientos útil sobre los clientes y construir un portafolio rentable de relaciones”.

Según Santesmases y otros (2009) para llevar a cabo una buena estrategia de e-mail marketing se deben tener en cuenta algunos aspectos clave:

- Tener una base de datos segmentada con el fin de enviar los e-mails sólo a aquellas personas afines a su público objetivo. Este tipo de estrategia aumenta su eficacia si se personaliza el mensaje ya que origina una mayor cercanía con el cliente.
- Poner en el “asunto” del correo una frase atractiva con el fin de atraer la atención del destinatario desde el principio.
- Facilitar los datos de contacto para que el destinatario pueda contactar con la empresa si lo desea. De esta manera se mejora el diálogo entre empresa y cliente.
- Evitar que el mensaje esté recargado, con la información justa para captar la atención del cliente.

Para que la campaña de e-mail marketing sea efectiva tiene que cumplir con el Permission de Marketing, es decir, el usuario tiene que dar su consentimiento para recibir información. Al dar este consentimiento, el cliente ha facilitado una serie de datos y de preferencias con los que la empresa puede personalizar el e-mail y así acercarse más al cliente (Santesmases y otros, 2009; Rodríguez del Pino, 2014).

La gran ventaja de esta estrategia es su alto grado de segmentación y la posibilidad de acceder a un grupo amplio de personas con un presupuesto limitado. El principal inconveniente es el bajo índice de apertura de los correos (Fernández Gómez, 2004; Santesmases y otros, 2009).

2.2.3. Estrategia de resultados, de tráfico web o SEO

Actualmente tener una página web es algo imprescindible, esto se debe a que cada día hay más personas que buscan bienes y servicios en Internet. Pero no basta con estar presente en la Red, además es necesario tener un buen posicionamiento en Internet, ello se consigue a través del desarrollo de la estrategia Search Engine Optimization –SEO-.

SEO es sinónimo de optimización en motores de búsqueda. La estrategia SEO tiene como objetivo optimizar las páginas web de las empresas para ocupar las mejores posiciones en los resultados de cualquier motor de búsqueda, (Orense Fuentes y Rojas Orduña, 2010).

Dependiendo de las palabras que se escriban en el buscador (Google, Yahoo, Bing...), la página de resultados asignará mayor importancia a aquellas páginas que incluyan las palabras clave que se ha escrito, ya sea en el título o contenido, dando mayor visibilidad a los resultados más relevantes. Luego la elección de términos populares es un elemento clave para el logro de un buen posicionamiento SEO.

Con el uso correcto de esta estrategia se consigue una mayor visibilidad de la página web y un aumento de las visitas. Para Rivera Camino y Garcillán López-Rua (2012), el empleo de la herramienta SEO puede ayudar a generar

un mayor tráfico e índice de conversión⁴, logrando que los usuarios realicen acciones específicas como comprar un producto, darse de alta en servicios o registrarse en la página web.

Si miramos una página de buscadores, como Google o Yahoo, la parte izquierda de la página corresponde a resultados gratuitos que se obtienen de la base de datos interna del buscador y aquellos en los que el posicionamiento orgánico (SEO) intentará obtener visibilidad. Mientras que en la parte derecha y superior de la página se sitúan los resultados pagados o patrocinados, en donde los anunciantes se les cobra en función de los clicks que reciba el anuncio. Esta zona recibe el nombre de Search Engine Marketing (SEM) (Orense Fuentes y Rojas Orduña, 2010).

Figura 2.2: Diferencia entre SEO y SEM



Fuente: Orense Fuentes y Rojas Orduña (2010)

2.2.4. Estrategia de marketing viral

El marketing viral es una táctica de marketing que se basa en promover a las personas para que difundan un producto, servicio o concepto de manera espontánea entre ellas (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2010). Nace de la mano de las nuevas tecnologías puesto que son éstas las que facilitan la rápida difusión de contenidos en diferentes ámbitos.

El marketing viral consiste en crear un mensaje de correo electrónico, un video o una noticia que sean contagiosos, impactantes, de modo que los clientes quieran comunicárselo a sus amigos. Esta información se difunde de unos amigos a otros, al más puro estilo del tradicional boca-oreja, por lo que resulta muy económica para la empresa (Kotler y Armstrong, 2008b).

Para que esta estrategia tenga efecto en los clientes, el mensaje debe ser creíble, tiene que sorprender a la audiencia inicial y el receptor tiene que

⁴El tráfico web es el número de personas que visita la página web. Mientras que el índice de conversión es el proceso por el cual se logra que los visitantes que llegan al sitio web hagan lo que los responsables de ese sitio desean, como por ejemplo comprar un producto, dejar sus datos o visitar una página determinada.

considerar que la información es beneficiosa o útil para poder comunicársela a las personas de su entorno más próximo (Rodríguez Ardura, 2008).

Como consecuencia de la saturación publicitaria el consumidor se está haciendo inmune a los mensajes recibidos de diferentes medios y soportes, reduciendo su nivel de atención sobre un determinado producto, empresa o marca. Sin embargo, todos solemos escuchar los comentarios de familiares, amigos o conocidos, lo que deja la puerta abierta a la utilización de los mismos como estrategia de marketing. Cuando una persona reenvía el mensaje a su círculo de conocidos deja de percibirse como algo comercial y se convierte en una recomendación disminuyendo las barreras de defensa que se tienen ante los mensajes de publicidad (Montañés y otros, 2014).

Además, hay que señalar que los consumidores creen más en los comentarios de conocidos que los que provienen de agencias publicitarias o del departamento de relaciones públicas de las empresas, ello hace del boca-oreja una potente herramienta de comunicación. El inconveniente es que la empresa no controla el contenido del mensaje y, en ocasiones, éste puede ser lesivo para sus intereses. Es por ello que resulta clave que la generación de contenido viral se realice en el marco de una estrategia de marketing global y que siempre tenga presentes los intereses de los clientes.

2.2.5. Estrategia de medios sociales

La interacción en medios sociales o social media se ha convertido en poco tiempo en un hábito para la mayoría de personas. Por ello, para las empresas de publicidad, anunciantes y para el marketing en general las redes sociales emergen como una interesante oportunidad comercial.

Las redes sociales para Alet (2011) “son webs y herramientas o aplicaciones online que facilitan la interacción entre los usuarios, como compartir información, experiencias, opiniones, intereses, contactos, generando en algunos casos vinculación y comunidad entre ellos”. Con ellas se pretende extender la marca y aumentar la interacción con los usuarios, tanto actuales como potenciales. De esta forma, la satisfacción es mutua y provoca una mayor lealtad en el tiempo originando mayores ventas (Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2010; Alet, 2011).

En los medios sociales los anunciantes pueden segmentar la publicidad de tal manera que la información sólo llegue a los usuarios que te interesa. Algunas de las redes sociales conocen perfectamente la información del usuario ya que para registrarse han tenido que proporcionar algunos datos personales. De esta manera, se puede llegar a los usuarios y conocer mucho más sobre ellos a la hora de hacer publicidad. En definitiva, gracias a los medios sociales se genera un feed back continuo entre empresa y cliente que proporciona información de incalculable valor para que aquella pueda diseñar la mejor estrategia de marketing, esto es, la que mejor se adapte a las necesidades y deseos de los consumidores.

Para Alet (2011), los medios sociales se integran en distintos tipos:

Tabla 2.1: Medios sociales

Sitios de redes sociales	Ofrecen servicios y aplicaciones para mejorar la interacción.
	Como Facebook, Tuenti, LinkedIn.
Blogs o diarios online	Las empresas utilizan los blogs para aportar información sobre sus eventos, concursos y sobre todo para compartir experiencias con sus clientes.
Aplicaciones de microblogging	Se trata de comunicar todo en tiempo real.
	Como Twitter.
Sitios y aplicaciones de web 2.0	Facilitan compartir contenidos. La empresa intenta transmitir sensaciones y dar a conocer los productos que tienen.
	Como Flickr o YouTube.
Portales de valoración por usuarios	Están orientados a la búsqueda de comentarios de otros clientes.
	Como TripAdvisor o Cnet.com.
Sitios de colaboración social	Páginas en las que la colaboración de los usuarios es necesaria.
	Como Wikipedia, Delicious o Digg
Comunidades online	Conjunto de usuarios que se unen por un interés común, una afición o estilo de vida.
	Como Yahoo respuestas o Konekt Coca-cola.
C2C	Compra-venta entre consumidores en Internet.
	Como eBay o amazon.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alet (2011)

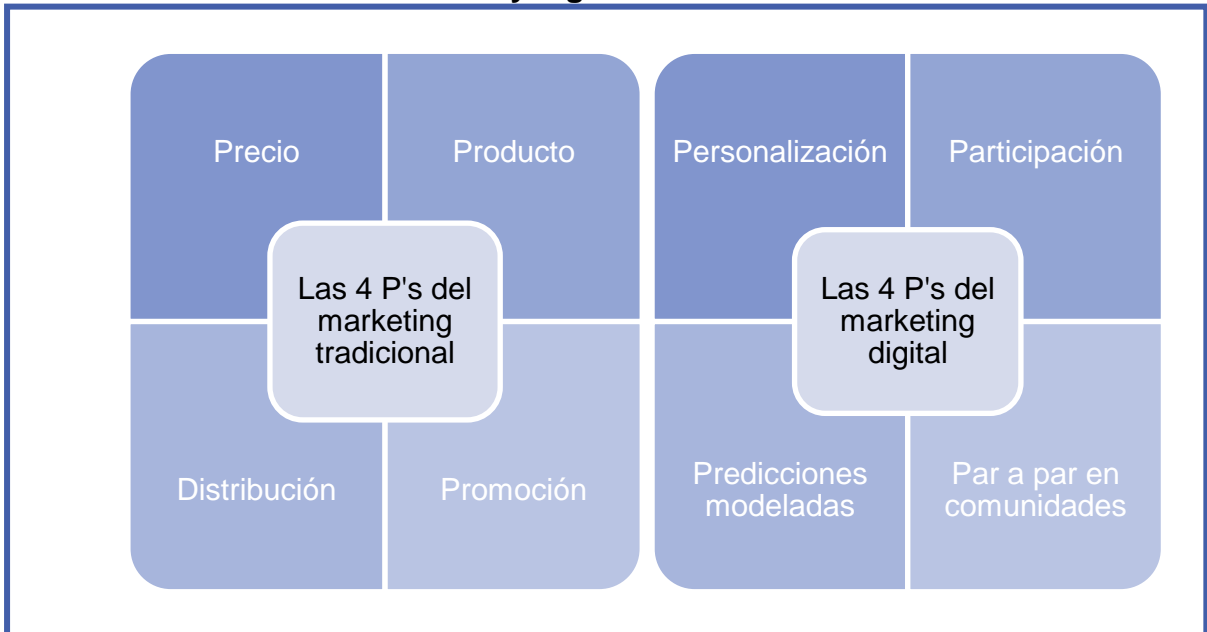
2.3. Marketing operativo: las 4P's del marketing digital

El modelo de las cuatro P del marketing, desarrollado por McCarthy en 1960, tiene por objetivo la planificación de los elementos que intervienen en la comercialización de los bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Este modelo está formado por cuatro variables: precio, producto, promoción o comunicación y distribución que deben de establecerse de manera que persigan un mismo fin y se refuercen unas a otras (Rivera Camino y otros, 2000).

Este modelo se centra en el producto y con el tiempo se ha ido adaptando para dar mayor importancia a los gustos y necesidades del consumidor. Con el nacimiento del marketing online se ha desarrollado un nuevo modelo de las 4 P orientado al ámbito digital. Concretamente, en 2001 Idris Motte se encargó de amoldar este modelo a la realidad del marketing

digital. Estas nuevas 4 P's están más centradas en el usuario y menos en el producto.

Figura 2.3: Comparación del modelo de las 4P en el marketing tradicional y digital



Fuente: Elaboración propia a partir de Rivera Camino y Garcillán López-Rua (2012)

Las nuevas 4 P's del marketing digital explicadas por Maram (2010), Rivera Camino y Garcillán López-Rua (2012) y Redondo y Rojas (2013) son:

- **Personalización:** Se diseñan productos y servicios que se ajustan a las necesidades que tienen los clientes para satisfacer al máximo sus expectativas. Se logra incrementando la capacidad de encontrar, medir y almacenar datos de los usuarios web y su comportamiento, lo que permite una experiencia más personalizada. Un ejemplo serían los anuncios de Google en el G-mail.
- **Participación:** Consiste en involucrar a los clientes en la estrategia de marketing. Una vez que la experiencia online se convierte en personal, la gente opina y recomienda, haciendo realidad el concepto de co-creación de valor. Un ejemplo es el de las cafeterías Starbucks, en donde los clientes en las redes sociales crean sus propios productos.
- **Par a par en comunidades:** Los clientes confían más en las sugerencias y recomendaciones que dan otros usuarios acerca del producto o servicio que en la información que da la publicidad. Para esto hay que socializar con los mensajes de marketing en el social media ya que es la única manera que tienen las empresas para difundir sus mensajes de igual a igual, socializando su mercadotecnia.
- **Predicciones modeladas:** Una de las ventajas del marketing online es la capacidad de medir y almacenar el comportamiento de los usuarios de forma inmediata. Enormes cantidades de datos

se almacenan todos los días y los análisis de estos datos trazan los nuevos modelos de comercialización online. El ejemplo más claro es el de Google Analytics.

Con lo anterior, podemos señalar que hay muchos negocios que siguen el modelo de las 4 P's tradicional, pero con la llegada de la web y los e-business es necesario un nuevo contexto (Rivera Camino y Garcillán López-Rua 2012).

En el mundo online, las relaciones con los clientes son más profundas y como señala Maram (2010) "el marketing de hoy está impulsado por las redes sociales, habilitado por la tecnología y marcado por una gran densidad de información".

Capítulo 3

ANÁLISIS DEL MERCADO DEL VINO

España es uno de los mayores productores de vino del mundo, sólo superado por Francia e Italia. El sector vitivinícola español no sólo tiene importancia en términos económicos sino que también es importante en términos sociales y medioambientales.

En este capítulo comenzaremos con un breve resumen de la historia del vino en España para luego ocuparnos de analizar el sector vitivinícola español. Para ello estudiaremos la producción de vino, su consumo, así como el flujo de exportaciones e importaciones. Después analizaremos los hábitos de consumo para conocer las tendencias y comportamientos de elección que siguen los consumidores. Finalmente nos ocuparemos de la distribución del vino a través de los canales de distribución tradicionales, HORECA⁵ y alimentación, junto con otros nuevos que están adquiriendo gran relevancia en el entorno actual y que tienen como medio la venta a través de Internet.

3.1. Historia del vino en España⁶

La historia del vino en España comienza hace 3.000 años. Se les atribuye a los fenicios el mérito de haber introducido la vid en la Península Ibérica. Los contactos comerciales de este pueblo con la costa mediterránea del sur de España y la bondad de su clima favorecieron la introducción y posterior extensión del cultivo de la vid. De esta manera comenzó a gestarse lo que a la postre sería la fama de los vinos de Hispania.

⁵ El canal HORECA es acrónimo de *hostelería, restauración y cafeterías*.

⁶ Para este epígrafe se han consultado Duijker (1991); Delgado (1998); www.winesfromspain.com; www.cristinaalcala.com

Con la llegada de los griegos a la península, siglo VIII a.C., se expandió el cultivo de la vid y la producción de vino a las costas catalanas y levantinas.

Posteriormente, con la llegada de los romanos la industria del vino experimenta un desarrollo muy rápido gracias a las comunicaciones por barco de los puertos del sur con Roma y a la vía Augusta que enlazaba Roma con Cádiz bordeando el Mediterráneo. Los romanos introdujeron nuevos métodos para la producción de vino, tales como la crianza en ánforas de barro en las que se dejaba envejecer hasta 10 años en lugares soleados y elevados. A veces, se dejaban los caldos⁷ junto a chimeneas para que adquirieran sabores ahumados (Delgado, 1998).

Tras la desintegración del Imperio romano la viticultura sufrió un descenso importante en España, destruyéndose muchas plantaciones de vid. Posteriormente, con la entrada de los Visigodos a la península se produjo un nuevo aumento de la producción de vino.

Con la llegada de los árabes en el siglo VIII se produjeron dificultades a la hora de elaborar el vino, ya que el Corán prohíbe el consumo de bebidas fermentadas y alcohólicas a sus fieles. Esta regla ocasionó que se arrancaran numerosos viñedos. Sin embargo, la arraigada costumbre de los hispanos de beber unido a que el Corán no prohíbe el cultivo de la vid, hizo que se siguiese cultivándola y elaborando vino.

Sin embargo, no se produjo el despegue definitivo de la vinicultura hasta después de la Reconquista por parte de los Reyes Católicos. Los monjes comenzaron con la repoblación de las cepas, ya que para los ritos religiosos el vino es algo imprescindible. A lo largo de los siglos siguientes el vino se convirtió en un elemento esencial en la dieta de la época.

En el siglo XIX llega la filoxera⁸ al norte de Europa devastando los viñedos progresivamente. Aunque a España también afectó esta plaga, no fue tan negativa como en Francia. Esta plaga lleva a los franceses, en un principio, a comprar vinos españoles y con el tiempo transmitieron su cultura en cuanto a maquinaria, elaboración y variedades de uva. Algunas de las plantaciones de “Cabernet- Sauvignon” y “Merlot” que existen actualmente en La Rioja y Ribera del Duero proceden de esa época.

A finales del siglo XIX la plaga de filoxera llegó a España pero no afectó de una manera tan agresiva como en Francia ya que ya existían medios eficaces para controlarla.

En el siglo XX se produjo un abandono de las viñas debido a la Guerra Civil y la II Guerra Mundial. Esta situación supuso un duro golpe para el sector vitivinícola, que no se recuperó hasta los años 50 cuando el gobierno favoreció la creación de cooperativas. La incipiente apertura del régimen propició la recuperación de algunos mercados extranjeros. Poco a poco se reestructuraron los viñedos y se modernizaron los procedimientos de elaboración y las

⁷ Forma coloquial para referirse al vino.

⁸ La filoxera es un pulgón diminuto que se alimenta de las raíces de la vid.

bodegas, hasta situar a los vinos españoles en igualdad de condiciones competitivas con los de los demás países.

3.2. El sector vitivinícola

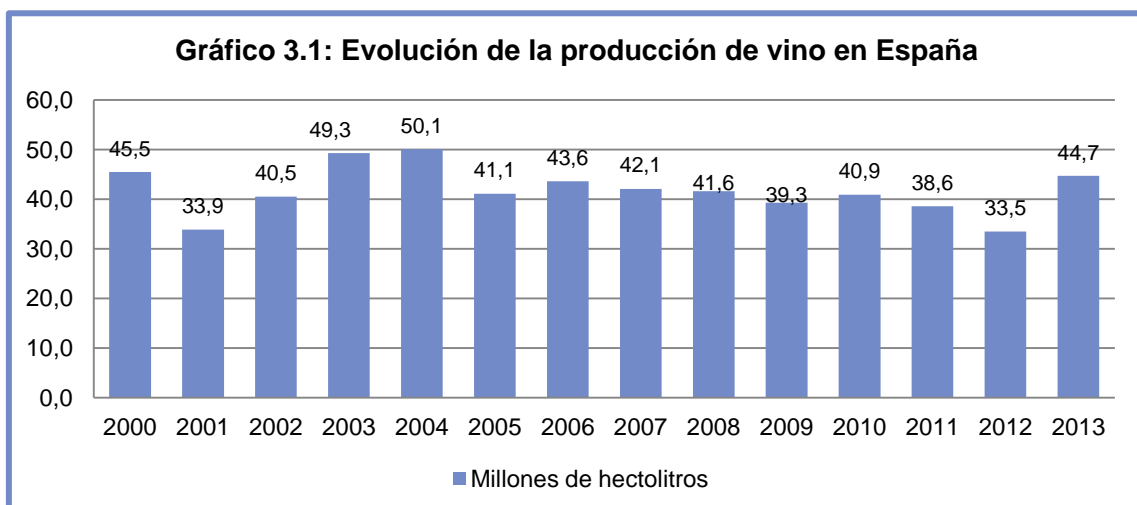
El sector del vino en España ha sufrido un cambio importante en los últimos años. Durante las últimas décadas, como señala Martín Cerdeño (2013), el mercado del vino ha experimentado una inestabilidad derivada de los desajustes entre la oferta y la demanda, de las ayudas inyectadas por algunas instituciones, de la fuerte competencia en los mercados internacionales y de la preferencia de vinos de calidad por parte de los consumidores.

En el ámbito nacional, la presencia de marcas de vinos individuales, marca de bodega, junto con el aumento de las marcas colectivas, Denominaciones de Origen, ha provocado que en las distintas regiones españolas exista una fuerte competencia entre las mismas. Este incremento de la competencia se ha producido de forma desigual, avanzando en unas regiones más deprisa que en otras (Bernabéu y otros, 2008).

A continuación llevaremos a cabo un estudio de la producción de vino y de su consumo en España y también analizaremos las exportaciones e importaciones en el país.

3.2.1. La producción de vino en España

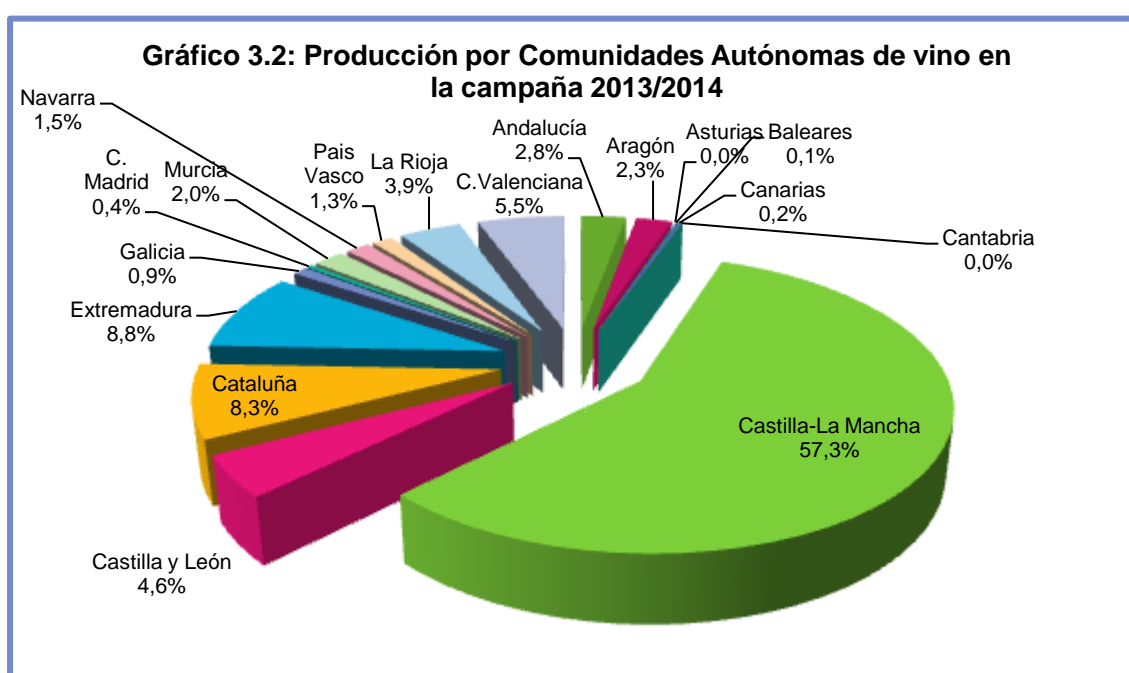
Según los datos publicados por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) y por el Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA), actualizados al año 2013 y reflejados en el gráfico 3.1, se observa que la producción de vino en España alcanzó su valor máximo en el año 2004 que fue de 50,1 millones de hectolitros. A partir de esa fecha desciende hasta su valor mínimo de 33,5 millones de hectolitros en el año 2012. No obstante, en el año 2013 se produce un repunte y se logra una producción de 44,7 millones de hectolitros, lo que supone un crecimiento del 33,6% con respecto a 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de OeMv y FEGA

En cuanto al reparto geográfico en la campaña 2013/2014 y como se puede observar en el gráfico 3.2, Castilla-La Mancha sigue siendo la principal productora de vino en España con una producción de 57,3% de la producción total española. La segunda comunidad que más produce es Extremadura, aunque está muy lejos de Castilla-La Mancha, con una producción de 3,9 millones de hectolitros lo que supone un 8,8% del total. La tercera comunidad en el ranking es Cataluña con 3,7 millones de hectolitros producidos. La Comunidad Valenciana, cuarta productora, se acerca a los 2,5 millones de hectolitros lo que supone un 8,3% de la producción por comunidades.

Otras comunidades como Castilla y León, La Rioja y Navarra basan más su producción de vino en la calidad que en la cantidad y por ello su contribución a la producción está en torno al 4,6%, 3,9% y 1,5% respectivamente.



Fuente: Elaboración propia a partir de FEAGA

España es uno de los grandes productores mundiales de vino situándose en tercer lugar en el ranking de producción mundial según la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). Como se puede observar en la tabla 3.1. Italia y Francia están en el primer y segundo puesto respectivamente. En cuarto lugar, se sitúa Estados Unidos aunque muy alejado de España. Ya con menor volumen se encuentran Argentina, Chile y Australia.

La Unión Europea produce más vino que el resto del mundo. Francia, Italia y España representan por sí solas casi la mitad de la producción mundial. La producción de vino en la Unión Europea está estabilizada y los altibajos se deben a variaciones estacionales achacables a la climatología. Los principales productores de vino del resto del mundo experimentan un ligero aumento de la producción cada año.

Tabla 3.1: Producción Mundial de Vino

Datos (miles hl)	2009	2010	2011	2012 Provisional	2013 Previsión	Variación 2013/2012 en %
Italia	47.450	48.525	42.772	43.816	44.900	2%
Francia	46.361	45.704	50.764	41.205	44.082	7%
España	35.166	35.235	33.397	32.478	40.000	23%
Otros UE	34.678	26.238	31.371	29.747	32.837	10%
Total UE	163.655	155.702	158.304	147.246	161.819	9,9%
EE.UU.	21.690	20.887	19.187	20.510	22.000	7%
Argentina	12.135	16.250	15.473	11.778	14.984	27%
Chile	10.093	9.152	10.464	12.554	12.821	2%
Australia	11.710	11.240	11.090	12.660	13.500	7%
Otros no UE	14.756	13.686	15.536	15.457	16.169	4,6%
Total no UE	70.384	71.215	71.750	72.959	79.474	8,9%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de OIV

3.2.2. El consumo de vino en España

España es un país que produce más vino del que consume. Este consumo ha ido disminuyendo de forma progresiva a lo largo de los años. Esta reducción de la demanda se debe a dos factores: el primero por el cambio de hábitos alimenticios que repercute en las ventas en los establecimientos de distribución comercial y la bajada de las ventas en los vinos sin denominación de origen; en segundo lugar esta reducción también se debe al descenso del consumo en los establecimientos de restauración debido a la implantación del carnet por puntos, la ley antitabaco, la subida de precios y por el empeoramiento de la coyuntura económica (Martín Cerdeño, 2013).

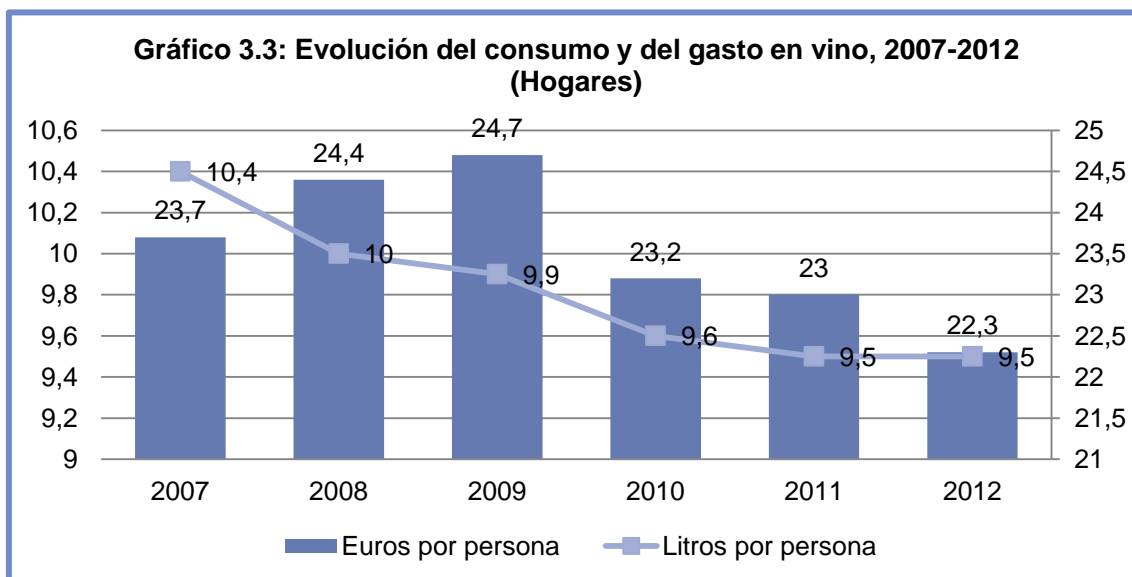
Tampoco hay que olvidar que se ha producido un cambio en los hábitos de consumo de los españoles, trasladándose a otros productos sustitutivos como la cerveza. Esta nueva costumbre está favorecida por la adopción de hábitos gastronómicos de otros países, tales como la comida rápida, que no favorece al desarrollo de la costumbre de tomar vino.

Además cabe destacar que la gente joven no suele beber vino salvo que sea en forma de combinado lo que favorece únicamente a los vinos de mesa. Para atraer a este segmento de la población sería interesante desarrollar acciones para incentivar la cultura del vino y de esta manera incrementar las ventas.

El gráfico 3.3. recoge la evolución del consumo y del gasto en vino en los hogares españoles entre 2007 y 2012⁹. Se observa que, tras el incremento en los años 2008 y 2009, en los últimos tres años la cantidad gastada

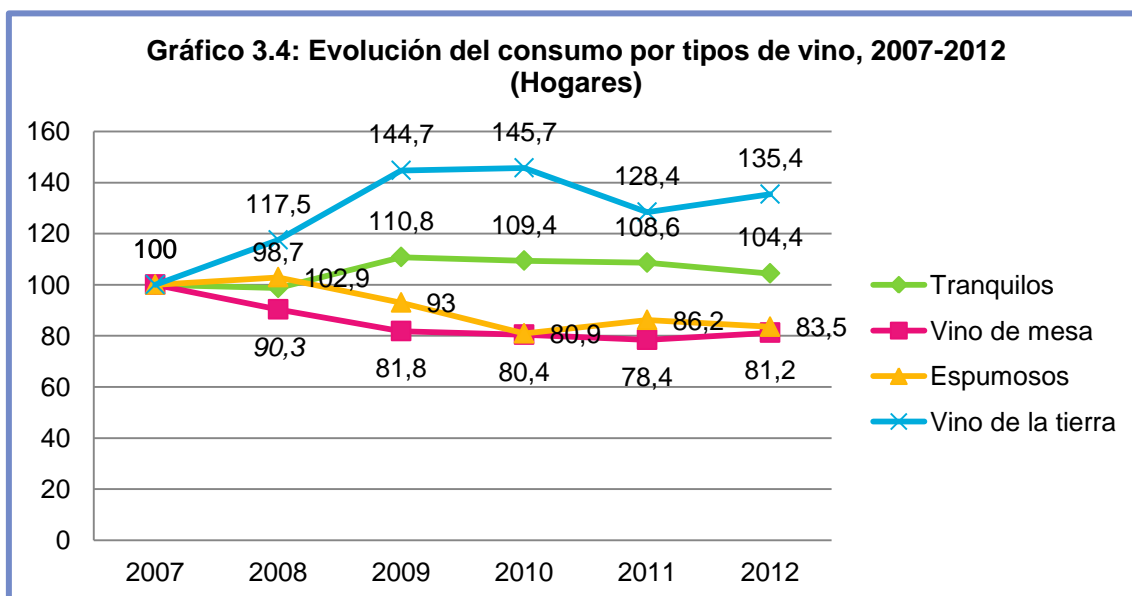
⁹ No se han encontrado datos de consumo en hogares para el año 2013.

disminuye considerablemente hasta situarse en 2012 en torno a 22,3 € por persona. El consumo de vino ha descendido desde los 10,4 litros per cápita en 2009 hasta los 9,5 litros per cápita en 2012, aunque se observa una cierta estabilidad en los últimos tres años.



Fuente: Martín Cerdeño (2013)

La evolución que ha experimentado el consumo de los distintos tipos de vino desde 2007 hasta 2012 es dispar, tal y como se refleja en el gráfico 3.4. Se observa que han crecido bastante los vinos de la tierra¹⁰, existe una cierta estabilidad en los vinos tranquilos¹¹ y un descenso considerable tanto en los vinos espumosos como en los vinos de mesa.



Fuente: Martín Cerdeño (2013)

¹⁰ El vino de la tierra posee Indicación de Origen Protegida (IGP).

¹¹ El vino tranquilo es el vino que no tiene burbujas.

Por Comunidades Autónomas y según los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, Cataluña, País Vasco y Baleares son las comunidades que más vino consumen por persona. Por el contrario Extremadura, La Rioja y Castilla-La Mancha son las comunidades en las que la demanda por persona es más reducida.

Según los datos de la OIV los países que consumen más vino son Francia e Italia, ya que se reparten más del 28% del consumo mundial. El consumo de los dos países anteriores disminuye lentamente cada año. Lo mismo ocurre con el consumo en España y el Reino Unido. En los últimos años China y EE.UU están aumentando el consumo de vino y a este ritmo pronto liderarán el consumo mundial.

3.2.3. Exportaciones e importaciones de vino en España

Según los datos del Observatorio Español del Mercado del Vino, España exportó vino por valor de 2.628 millones de euros en 2013 lo que supone un aumento de 161 millones de euros con respecto a 2012. Esta cantidad es un récord histórico en la exportación de vino y supuso un aumento del 6,5% en términos de valor respecto al año anterior.

Sin embargo, en términos de volumen supone una caída del 10,9% respecto al 2012. Ello indica que se exporta menos cantidad pero a mejor precio. El precio medio es de 1,42 euros por litro lo que provoca un aumento del 19,5% con respecto a 2012.

El mayor descenso del volumen de las exportaciones corresponde a los vinos a granel sin denominación de origen protegida (DOP) cuyas ventas disminuyeron un 11%. No obstante siguen liderando la exportación en volumen con un 40,4% del total. Las exportaciones en valor de los vinos a granel generaron unos ingresos de un 16,7% más que en 2012, debido a la fuerte subida de los precios. En cuanto a los vinos con indicación geográfica protegida (IGP) se ha reducido sus ventas casi a la mitad. Los vinos con DOP envasados, que son los vinos que más se exportan, crecieron sus ventas en un 1,6% en volumen y un 7% en valor.

En cuanto al resto de productos, las exportaciones de vinos espumosos aumentan en un 1,3% en valor y un 0,5% en volumen. Los vinos de aguja también desarrollaron las ventas de forma positiva. Por el contrario, los vinos aromatizados y los de licor caen en volumen pero crecen en valor.

Hay una pérdida de ventas en los destinos que demandan vino a granel. Aunque en países como Francia, Italia, Portugal y Rusia, compradores tradicionales de vino a granel, se aprecia un aumento de sus compras desde agosto de 2013. Las ventas a Países Bajos, México y Bélgica evolucionan bien y crecen tanto en valor como en volumen.

En cuanto a las importaciones, y según datos del Observatorio Español del Mercado del Vino, durante 2013 aumentaron en volumen pero descendieron en valor. Esto es debido a que se aumentaron las compras de productos más económicos y descendieron la de productos de mayor valor.

Los españoles compran mayoritariamente vinos a granel con un precio medio de 50 céntimos por litro. Cabe destacar que las compras de vino a granel sin Denominación de Origen proceden sobre todo de Chile, por lo que sitúan al país andino como el principal proveedor en volumen en 2013 superando este año a Italia.

3.3. Hábitos de consumo de vino¹²

Actualmente, como indica Varela (2014) a partir del estudio realizado por la empresa de análisis de mercados Nielsen y OeMv, en España hay 37 millones de personas, mayores de 18 años, que son potencialmente consumidores. De ellos, 22,5 millones son bebedores de vino aunque el porcentaje de consumo en volumen y en valor es muy diverso. De estos 22,5 millones, el 80% son consumidores habituales y el 20% restante son consumidores ocasionales. Por el contrario, 15 millones de personas dicen que no tienen nada que ver con el mundo del vino.

El perfil sociológico del consumidor medio español es el de un hombre de clase media o media-baja y de edad elevada que suele beber vinos de mesa o del año, siendo estos vinos baratos y de baja calidad. Bebe alrededor de 5 copas de vino por semana. Cabe destacar que hay un segmento de mercado que bebe habitualmente vinos de calidad. Dicho grupo está formado por personas con una cultura del vino media-alta y que suele beber caldos con Denominación de Origen. Actualmente el 43% de los consumidores de vino son mujeres. Sin embargo, mientras que el 69% de los hombres mayores de 18 años consumen vino, el porcentaje en las mujeres se reduce al 51%.

Atendiendo al tipo de vino, el 88% de los consumidores beben vino tinto, después se encuentran el vino blanco y el vino espumoso con un 40% y 38% respectivamente. El 26% consume vino rosado y tan solo el 14% consumen vinos tipo jerez, dulce o mistela. Con más frecuencia los consumidores suelen elegir vinos con Denominación de Origen.

A la hora de elegir un vino los consumidores españoles valoran mucho la Denominación de Origen, el precio y la bodega a la que pertenece el caldo. A esto le siguen el reconocimiento del vino en el sector, el tipo de cierre que lleva la botella, la etiqueta y por último el grado de alcohol. Cabe destacar que el 75% de los consumidores prefieren el vino nacional, mientras que un 4% prefiere el caldo francés.

Según un informe del año 2009 elaborado por Nielsen y OeMv llamado "Genoma del Consumidor de Vino en España" se pueden diferenciar hasta seis tipos de consumidores de vino: tradicional, urbanita inquieto, trendy, rutinario, ocasionado interesado y social.

¹² Para la elaboración de este epígrafe se han consultado las páginas web: www.thewinestore.com.co; www.mercadosdelvino.com; diariodegastronomia.com; turismodevino.com; catadelvino.com; lugardelvino.com; www.acevin.es.

El primero de ellos, el tradicional representa el 6,9% del total de las ventas. Se caracteriza por beber vino diariamente aunque no invierte mucho en su compra. Tampoco es innovador a la hora de comprar vino y consume sobre todo vinos tintos y de crianza. Se tiene que evitar que este consumidor incorpore en sus hábitos otro tipo de bebidas alcohólicas como la cerveza para que mantenga sus niveles de consumo.

En segundo lugar se encuentra el urbanita inquieto que representa el 7,6% del total de las ventas y se sitúa en el segundo puesto en cuanto a consumo per cápita. Es un consumidor con mucho interés en el mundo del vino y está abierto a probar cosas nuevas. Muestra interés por los vinos espumosos. Suele leer revistas y artículos para conocer las novedades del sector y por ello a este tipo de consumidor hay que sorprenderle constantemente ya que se caracteriza por ser altamente infiel.

Por otra parte nos encontramos con el consumidor trendy que representa el 26% de las ventas aunque su consumo per cápita es muy bajo con respecto a los anteriores. Este consumidor está dispuesto a pagar más por el vino ya que le proporciona un alto grado de satisfacción. Está muy interesado por el mundo del vino y por ello hay que enseñarle nuevos vinos para que aumente sus conocimientos. Prefiere vinos suaves y no le gustan los vinos rosados ni blancos.

En cuarto lugar se sitúa el consumidor rutinario que supone un 21,5% del total de ventas, lo que compensa el menor consumo por persona. Es un consumidor ocasional y tiene muy en cuenta el precio a la hora de elegir el vino. Prefiere un tipo de vino suave y tampoco le gustan los vinos rosados ni los blancos. Para este tipo de consumidores hay que llevar a cabo estrategias que les hagan despertar el interés por el vino.

Le sigue el consumidor ocasional interesado con un 24,5% de las ventas. Le gusta el vino porque está de moda y se muestra abierto a los cambios por lo que hay que conseguir que no prefiera otras bebidas. Sus preferencias se orientan hacia los vinos más suaves y le gustan los vinos blancos.

Por último está el consumidor social con un consumo mucho más bajo, el 13% de las ventas corresponden a este grupo. El vino para este consumidor no está dentro de los hábitos de consumo ni de compra. Consume vino dentro de un contexto determinado que no fomenta y por ello se tendrán que llevar a cabo acciones para que se interese por el vino y empiece a considerarlo como algo habitual. Es un consumidor que le gustan básicamente los vinos tintos que sean suaves al paladar. Suele pedir aquellos vinos que ya conoce pero no tiene ningún inconveniente en probar vinos de otras regiones distintas.

Estos datos muestran que una gran parte del consumo de vino lo realizan bebedores ocasionales por lo que habrá que buscar estrategias para conocer sus gustos y orientarles hacia una cultura del vino responsable.

Cabe destacar que el mercado del vino está muy influenciado por los llamados gurús del vino. Los gurús del vino son personas que dan su opinión

sobre los vinos y dicha opinión repercute positiva o negativamente en el mercado, llegando a cambiar la dinámica del mismo. En España el número de consumidores que se deja guiar por estos críticos es muy bajo, mientras que en mercados como el de Alemania, el Reino Unido, Bélgica, Holanda o Estados Unidos es muy elevado.

Uno de los gurús más importantes es Robert Parker cuya influencia en los vinos es enorme sobre todo en Estados Unidos. En España también hay gurús como Peñín, con su famosa Guía Peñín.

Por todo ello, las empresas vitivinícolas se han propuesto acercar el vino a los consumidores para que conozcan su cultura, empiecen a valorarlo y a disfrutarlo y se familiaricen con su proceso de elaboración hasta llegar a la cata. Un ejemplo de esta estrategia es la nueva página web llamada “catadelvino.com” que pretende poner en valor y promocionar el turismo del vino en España; hablamos del enoturismo o turismo enológico. En esta página se pretende difundir todo lo que tiene que ver con el mundo del vino, además de fomentar su consumo. Se trata pues de una línea de negocio en crecimiento, que trata de unir ocio y cultura del vino, y que permite un acercamiento del consumidor a las diferentes bodegas con la consiguiente mejora de su imagen de marca e incremento de los niveles de notoriedad.

Un informe sobre la demanda de enoturismo realizado durante los meses de octubre y noviembre de 2013 por la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN) establece que la demanda en España sigue siendo sobre todo nacional, aunque poco a poco la internacionalización va creciendo, siendo los alemanes y británicos los principales emisores de turistas. Este estudio basado en 708 encuestas realizadas en siete territorios vitivinícolas establece que el perfil del enoturista es de amplio espectro generacional, sin distinción de sexos y que viaja tanto en grupo como acompañado.

De los factores más relevantes que consideran los turistas para elegir un destino para hacer enoturismo son la calidad del vino, la visita a la bodega y la gastronomía. Después se encuentran el conocimiento de la cultura y el patrimonio vitivinícola que tenga la zona.

Una de las novedades con respecto a estudios anteriores es que la organización del viaje cada vez se hace más a través de Internet. El 25,4% realiza las reservas por este medio y el 25,3% se presenta en la Ruta sin haber hecho una reserva previamente. Además las recomendaciones tanto de familiares como de amigos cada vez aumentan más llegando actualmente al 51%.

El estudio considera al enoturismo como una actividad transgeneracional ya que es un producto que se puede consumir por todas las franjas de edad a partir de los 18 años. Por lo que el turismo enológico es una gran apuesta para obtener más clientes tanto nacionales como internacionales y sería muy importante que España se situase como un país reconocido en destino enoturístico y que pueda competir con países como Francia, Italia o Estados Unidos.

3.4. La distribución del vino

En la actualidad la comercialización del vino se realiza principalmente a través de tres caminos: el canal de alimentación dirigido al consumo que se produce en el hogar, el canal HORECA que engloba el consumo que se produce en establecimientos de hostelería y restauración y los nuevos canales de distribución como la venta online.

3.4.1. Canal de alimentación

En lo referente al canal de alimentación y según datos obtenidos por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), la venta de vino ha evolucionado muy negativamente en volumen en el año 2013, cayendo un 3,7% aunque en valor han aumentado un 2,3% debido al aumento del precio medio de los productos más económicos tales como los vinos sin DOP. Los vinos sin DOP y espumosos y cavas son los que han caído en volumen, mientras que los vinos con DOP se han mantenido estables. En cuanto a Comunidades Autónomas, Cataluña es la comunidad que más volumen consume y que más gasta, mientras que Baleares es la que menos gasto per cápita realiza.

La demanda de vino depende notablemente de las características del hogar. Según establece Martín Cerdeño (2014), atendiendo a la demanda de vino en el hogar durante el año 2012, existen unas características en términos per cápita que condicionan el aumento o la disminución del consumo de vino en los hogares españoles:

- El consumo más elevado se concentra en los hogares de clase alta y media-alta, mientras que los hogares de clase media-baja tienen un consumo reducido.
- Los hogares que no tienen niños consumen más vino, siendo el consumo menor en familias con niños menores de 6 años.
- Si la persona que se dedica a hacer la compra no trabaja, la cantidad de vino que se consume es mayor.
- El consumo de vino es mayor si la persona que lo compra tiene más de 65 años, mientras que los hogares con personas menores de 35 años consumen muy poco.
- Los hogares con una sola persona consumen más y a medida que aumenta el número de miembros en el núcleo familiar se reduce dicho consumo.
- Los consumidores que residen en ciudades por encima de 500.000 habitantes cuentan con un mayor consumo per cápita. Los menores consumos son las poblaciones con censos entre 2.000 y 10.000 habitantes.
- En cuanto a la diferencia entre el consumo rural y el consumo urbano cabe destacar que existe una mayor demanda en las áreas metropolitanas.
- Por el tipo de hogar, existen desviaciones positivas con respecto al consumo medio en el caso de adultos independientes, retirados, parejas

sin hijos y parejas con hijos mayores. Los consumos más bajos se registran en aquellas familias donde las parejas tienen hijos pequeños, parejas con hijos de edad media, en hogares monoparentales, parejas jóvenes sin hijos y jóvenes independientes.

En cuanto al lugar donde compran el vino, en 2012 los hogares realizaron sus adquisiciones en supermercados con un 63,2%. Le sigue los hipermercados con un 15,4% y los establecimientos especializados con un 7,8%. Los economatos y cooperativas tan sólo representan un 1,8% y el resto, 11,8% está compuesto por otras formas comerciales.

3.4.2. Canal HORECA

En los últimos años el canal HORECA ha visto disminuir sus ventas debido sobre todo a la entrada del carnet por puntos, a la ley antitabaco, a la subida de precios y a la crisis económica. Además, se ha producido un cambio de hábitos y el consumo de vino se ha desplazado del canal HORECA a los hogares (Martín Cerdeño, 2014).

Cada vez las familias tienen más tendencia a no salir de casa ya sea por la crisis económica, porque no se puede fumar en los establecimientos o por el carnet por puntos. Por todo ello, la caída del consumo en restauración es cada vez mayor y nos vamos pareciendo cada vez más a otros países europeos (Rey, 2011).

No obstante durante el año 2013 el consumo total de vino ha crecido un 1,5% según los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA). Cabe destacar que del total de consumo de bebidas le corresponde un 17% al vino. Los vinos tranquilos y los espumosos son los que más crecen entre el conjunto de bebidas con un 4,9% y un 1,1% respectivamente.

Según un estudio elaborado en el año 2011 por las consultoras Qualiter Taste & Trade y TNS el vino español de Denominación de Origen tiene como principal punto de salida los restaurantes con más de dos tenedores y los hoteles que tienen más de cuatro estrellas. Cabe destacar que se está fomentando mucho el consumo de vino en los bares de tapas. En las tabernas se fomentan el consumo vino por los turistas extranjeros. Además, apunta que los establecimientos comerciales de los aeropuertos también son un buen canal de venta para los vinos de calidad.

España es un gran consumidor de carnes, que generalmente se acompañan con vino tinto. En la actualidad se observa que tanto en los restaurantes como en los hogares cada plato: aperitivo, carnes, pescados, mariscos y postres se acompañan con un tipo de vino distinto al objeto de realzar su sabor y de convertir el acto de comer en una experiencia placentera¹³. Además el consumidor cada día valora más la variedad de la carta de vinos de los establecimientos de restauración.

¹³ A este proceso consistente en casar metafóricamente el vino y la comida se le denomina *maridaje*.

Para terminar nos aventuramos a señalar que, debido a los llamados “brotes verdes” que débilmente muestra la economía española en este año 2014, y de la mano del sutil incremento en la demanda de servicios de hostelería y restauración, el sector podría experimentar un crecimiento más acusado.

3.4.3. Nuevos canales de distribución

Cada vez son más los consumidores que eligen comprar vino por Internet. Según el informe del OeMv sobre “Consumo de vino en España y el vino en las redes sociales”, en España se ha pasado de un 0,2% de las ventas online en 2006, con una facturación de entorno a los 5-10 millones, a crecer un 10-20% con un negocio de 75-100 millones de euros en 2011. Además cabe destacar que se busca información sobre el vino más de 1 millón de veces al mes.

El estudio indica que el 38% de las bodegas españolas tienen una tienda online en su página web y para alrededor del 20% de ellas, la venta a través de la Red, supone un 5-7% del total de sus ventas. Esto quiere decir que hay cada vez más consumidores que se deciden a comprar vino vía Internet. Hay que tener en cuenta que un 78% de las bodegas sin tienda online propia venden sus productos a través de tiendas online de terceros.

Por su parte, el análisis “Modelos de distribución del vino en España” de Nielsen establece que la venta de vinos por Internet en España alcanza los 45 millones de litros con un importe de 600 millones de euros.

Las tiendas online llevan a cabo estrategias digitales para acercarse a sus clientes. Una de ellas es la basada en el e-mail marketing. Esta estrategia les permite disponer de una base de datos de clientes fidelizados dotada de gran cantidad de información sobre éstos. La idea es emplear esta información para mejorar la oferta de productos al objeto de lograr mayores niveles de satisfacción y, por ende, incrementos en los ratios de fidelidad.

Según un estudio de OeMv de 2012, más del 83% de las personas que consumen vino buscan información a través de Internet y por ello la existencia de una página web es muy importante para las bodegas. El consumidor valora tanto la información como el atractivo de la página web. No obstante, solamente la mitad de las bodegas (42,47%) tienen un sitio web con una antigüedad de uno a cinco años. Cabe destacar que la mayoría del tráfico dirigido a esas páginas web proviene del branding¹⁴ y del SEO¹⁵.

En la actualidad las redes sociales son una ventana abierta al mundo donde se pueden dar a conocer las bodegas y establecer lazos de unión con otras bodegas y agentes del sector. Las redes sociales representan un canal directo con los usuarios y consumidores y es muy importante para la interacción y el intercambio de feedback. Además de todo ello, las redes

¹⁴ El término branding se refiere al diseño de una estrategia de marca.

¹⁵ El SEO es la estrategia que se lleva a cabo para tener un buen posicionamiento en los buscadores.

sociales tienen grandes ventajas para las empresas debido a su bajo coste y a su alto potencial para difundir los mensajes.

Las redes sociales han tenido una influencia muy positiva en el mercado del vino y ya son casi 5 millones de usuarios en Facebook que indican ser aficionados al vino. En la actualidad el consumidor consulta las redes sociales, foros y se informa en los blogs de expertos antes de elegir un vino. En Facebook se puede publicar una noticia completa acompañada de fotografías o videos de tal manera que los internautas se informan con detalle de lo que desean sin salir de la red. También tiene un gran calado la red social de Twitter en la que se pueden ofrecer mensajes, fotos, videos y dirigir al internauta mediante enlaces que permiten acceder a la información completa. En definitiva, este tipo de herramientas favorecen la aparición de brand advocates o personas que recomiendan determinadas marcas y que consiguen convencer a otros consumidores para que prueben productos que ellos consideran adecuados. De nuevo se pone de manifiesto el poder del boca oreja a la hora de captar nuevos clientes.

El 80% de las bodegas tienen presencia en las redes sociales, pero tan solo la mitad incluye las redes sociales en su estrategia de marketing. Las conversaciones que tienen los consumidores sobre el vino en Internet cada vez son mayores, por lo que las bodegas tienen que conversar con el usuario y no sólo intentar usarlas como soporte publicitario. Además, la gente se toma más en serio las recomendaciones de otros usuarios por lo que esto es más importante que lo que dice la propia bodega. Cabe destacar que las bodegas que exportan vino a otros países están muy presentes en las redes sociales, ya que han comprendido que son un vehículo imprescindible para cruzar fronteras. Ello permite promocionar productos y comunicar novedades de forma instantánea. Todo ello nos recuerda que las redes sociales permiten un contacto bidireccional empresa cliente y cliente empresa, que posibilita un diálogo adaptado a las demandas de información de cada cliente y que permite la gestión de quejas y sugerencias en tiempo real.

Cada vez son más las redes sociales relacionadas con los amantes del vino. Entre ellas destacan por ejemplo VinThink, que es la red social para los profesionales del vino en la que los usuarios pueden compartir opiniones y puntuaciones sobre los distintos vinos. Además, también dispone de una base de datos bastante completa de vinos y bodegas. Otra red importante es Uvinum que es una tienda online de las más completas. A través de ella los usuarios también pueden comentar características de los distintos productos.

También el mundo del vino está presente en las revistas digitales. Así en la revista digital Vinetur los usuarios comparten experiencias e ideas y pueden relacionarse entre sí. En esta revista se permite publicar fotos, videos y que los usuarios elaboren sus propias guías de bodegas y de vinos.

Los consumidores buscan cada vez más sus vinos en cualquier momento y en cualquier dispositivo. Por ello toma especial importancia las aplicaciones dirigidas a los smartphone y tabletas. Estas aplicaciones pueden tener diversas finalidades y usos, pueden ser por ejemplo aplicaciones individuales desarrolladas por una bodega, guías de vino como la aplicación de

Guia Repsol de los mejores vinos de España o aplicaciones para identificar y valorar un vino.

Como conclusión podríamos señalar la importancia de las redes sociales en la estrategia de comunicación al cliente, tanto por la riqueza de la información que permiten transmitir y generar como por su poder como viralizadoras de contenidos a un coste prácticamente nulo.

Parte segunda

ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

Capítulo 4

LA EMPRESA BODEGAS BALBÁS

El objetivo de este capítulo es estudiar la bodega que hemos elegido para el trabajo: Bodegas Balbás. El capítulo comienza con un breve resumen de la historia de la bodega y con el análisis del proceso productivo que se lleva a cabo para la elaboración del vino. A continuación examinaremos la organización de la empresa y su cartera de productos. Posteriormente nos ocuparemos del análisis estratégico de la empresa analizando el entorno general y legal del sector y la situación de los vinos de la Denominación de Origen Ribera del Duero. También analizaremos a los competidores de la bodega y por último estudiaremos su situación interna, es decir, debilidades y fortalezas y su situación externa, es decir, amenazas y oportunidades.

4.1. Información general de la empresa

Bodegas Balbás es una empresa ubicada en el centro norte de España en la localidad de La Horra, provincia de Burgos, en pleno corazón del río Duero. En este apartado veremos el origen y la historia de la bodega, continuaremos describiendo el proceso productivo desde la recolección de la uva hasta la venta del vino. A continuación hablaremos de la organización de la empresa así como de la cartera de productos que tiene Bodegas Balbás.

4.1.1. Origen e historia

Según nos cuenta el director general de la bodega, Juan José Balbás, Bodegas Balbás tiene su origen en el año 1777, año en que se empezó a construir la primera bodega subterránea. Es a partir del año 1977 cuando la bodega da un cambio radical al transformarse en una sociedad mercantil, lo que es ahora Bodegas Balbás S.L. A partir de este momento la empresa empieza a crecer al profesionalizarse la gestión y la administración.

Cabe destacar que Bodegas Balbás fue uno de los impulsores en el año 1982 de la creación de la Denominación de Origen Ribera del Duero, junto a un pequeño grupo de bodegueros de la zona.

Con más de 200 años de antigüedad y con cinco generaciones dedicadas a concebir uno de los vinos de la Ribera del Duero, Bodegas Balbás intenta unir tradición y modernidad para crear vinos de fuerte carácter personal que hacen de Bodegas Balbás una bodega de calidad.

En la actualidad en Bodegas Balbás trabajan 11 trabajadores. Es una empresa pequeña de tipo familiar con una facturación por debajo de los cinco millones de euros. La bodega a lo largo de su andadura ha recibido distintos reconocimientos como por ejemplo el recibido por la prestigiosa Guía Repsol¹⁶ en su edición 2014 donde seleccionaron a Balbás Reserva 2006 y a Ritus 2009 como unos de los mejores vinos con 90 puntos ambos caldos.

También ha recibido su reconocimiento el vino Balbás Reserva 2008 con 95 puntos en la edición de la Guía Gourmets 2014. Para dar a conocer esta puntuación Bodegas Balbás participó con stand propio en la feria Gourmets 2014 para que los visitantes pudiesen probar sus caldos.

4.1.2. El sistema productivo de la empresa

Antes de hablar del sistema productivo cabe señalar que Bodegas Balbás tiene una capacidad de elaboración de un millón doscientos mil kilogramos de uva siendo fieles a los métodos tradicionales que usaban sus antepasados, aunque están actualizados a los nuevos tiempos para superar tanto la calidad como las garantías sanitarias. Un ejemplo de ello son los nuevos depósitos de acero inoxidable que utilizan para la realización del vino o los nuevos avances tecnológicos con los que miden el control de calidad. La estabilización en frío y el estricto control que se lleva de la temperatura durante las fermentaciones aseguran que los tintos de Bodegas Balbás estén situados en la élite de los vinos tanto a nivel nacional como internacional, tal y como avalan los distintos galardones que ha recibido la bodega.

Tienen instalaciones modernas y están diseñadas para que todos los procesos de producción puedan funcionar de manera autónoma sin que se produzcan interferencias entre ellos y sin estar vinculados unos con otros. La bodega se compone básicamente de tres zonas: elaboración, crianza y embotellado y expedición del vino.

Bodegas Balbás cuenta con 90 hectáreas de viñedos propios que se encuentran en terrenos especiales situados entre los 711 y 940 metros de altitud, calizos, arcillosos y limosos, muy pobres en materia orgánica y tienen un pH de media de 7,5. La Tinta del País (Tempranillo) es la variedad de uva que más se cosecha en esa región, pero a la bodega le gusta dar el toque de la uva Cabernet Sauvignon o Merlot a sus vinos.

¹⁶ La Guía Repsol y la Guía Gourmets clasifican los vinos en una escala de 100, según el color y la apariencia del vino, su aroma, sabor y nivel de calidad global.

La uva empleada por las bodegas para la elaboración de sus vinos no se cultiva en su totalidad en las tierras de la propia bodega. Las bodegas producen el 75% y en el 25% restante lo compran a otros productores. Estos productores forman lo que se denomina viñedo controlado, es decir, son viticultores a los que la propia bodega les marca las prácticas vitícolas que tienen que desarrollar. El director general de la bodega, Juan José Balbás, nos cuenta que no tienen el 100% de la producción porque es un mal criterio empresarial, ya que si sólo dependes de tu propia producción pueden ocurrir contratiempos, como pedriscos o heladas, que ocasionan un bajón en la producción y por tanto en las ventas.

El proceso productivo comienza en el campo, en Bodegas Balbas toda la fruta es vendimiada a mano y suele comenzar en la primera semana de octubre. Esta fecha puede variar ligeramente dependiendo de cada añada¹⁷.

Cabe destacar que estas bodegas llevan a cabo una baja producción por hectárea dependiendo de la edad que tengan las viñas, con pagos de menos de mil kilos y máximos de cinco mil kilos por hectárea. Junto a ello llevan a cabo la poda en verde y otros cuidados artesanales y respetuosos con el medio ambiente dando lugar a un vino con un toque personal, profundo e intenso.

Una vez recogida la uva se realiza el primer control de calidad donde se controla tanto el estado sanitario como la riqueza en azúcar, acidez y pH. En función de todos estos parámetros se envía a un depósito u a otro. Una vez realizada la recepción de la uva se separa el raspón de la uva y posteriormente se produce el encubado, es decir, se mete la uva en depósitos de acero inoxidable para su fermentación. Ahí se vigilan los parámetros de temperatura y densidad. La fermentación consiste en transformar el azúcar en alcohol etílico y dura aproximadamente 15 días, dependiendo de la riqueza de azúcar. Una vez pasados estos días estaría terminada la fermentación obteniéndose solamente alcohol. Posteriormente se produce un proceso de descubado y se prensa la uva para obtener un vino más limpio.

El vino obtenido vuelve a pasar a los depósitos de elaboración de acero inoxidable y se produce una nueva fermentación, que es la fermentación maloláctica. Este proceso dura hasta el mes de diciembre. Pasado este tiempo se lleva a cabo un proceso de trasiegos que es decantar el vino para que los posos queden sedimentados. Este proceso dura hasta febrero o marzo.

Terminados estos procesos se pasa al proceso de crianza en el que el vino se aloja en barricas de roble de 225 litros. Para Bodegas Balbás el periodo más delicado es el envejecimiento del vino en las barricas de roble. El enólogo decide el tipo de madera, roble francés o roble americano, que necesita cada vino con el fin de controlar el secado y tostado del caldo. Dependiendo del vino que se quiere obtener se lleva a cabo un proceso de conservación de 1 a 3 años. Pasado este tiempo se produce el trasiego, que consiste en pasar el vino de unas barricas a otras por decantación. Posteriormente se procede al embotellado.

¹⁷ Año en el que la uva es vendimiada.

Con el fin de que sus vinos sean únicos y diferentes la bodega evita que el caldo tenga estancias excesivamente largas en barrica y le dan más importancia al acabado y al pulido final en la botella. Las botellas se almacenan de 1 a 3 años, completando así el proceso de crianza en botella. Posteriormente se pasa al etiquetado, almacenaje y expedición.

Como resumen en la figura 4.1. se muestra el proceso de producción del vino de Bodegas Balbás.

Figura 4.1: Proceso de producción del vino de Bodegas Balbás



Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Organización de la empresa

Bodegas Balbás, como ya hemos comentado anteriormente, es una sociedad mercantil en la que trabajan 11 trabajadores. En la figura 4.2. se muestra el organigrama de la empresa.

En la cúspide se encuentra el director general. Existen tres departamentos, el primer departamento es el de administración y contabilidad en el que se llevan a cabo funciones de administración y todo el tema contable, como por ejemplo atención al cliente, elaboración de nóminas, facturación... En cuanto al segundo departamento es el de producción en el que se encuentra el enólogo y todas las personas a su cargo. Y por último se encuentra el departamento comercial en el que se encuentra el director comercial que coincide con el director general al ser una empresa pequeña. A su cargo están dos delegados de zona. Y por último está el viñedo en el que hay un responsable y tiene dos capataces a su cargo.

Figura 4.2: Organigrama de Bodegas Balbás



Fuente: Elaboración propia

4.1.4. La cartera de productos

Bodegas Balbás tiene en el mercado cinco líneas de vino que son: Balbás, Ritus, Alitus, Víctor Balbás y Ardal. De acuerdo con la información de la página web de la bodega www.balbas.es vamos a proceder a describir las líneas de productos que integra la cartera de la bodega.

1. Línea Balbás

En relación a los vinos Balbás el primero de ellos es el Balbás Rosado. Es un vino 100% tempranillo cuyo tiempo de fermentación es de 16 días. Presenta un color rosa frambuesa intenso con matices violáceos y azulados. Este vino en nariz destaca por su variedad aromática presentando aromas a

frutas rojas, frambuesa y fresa. Es un vino muy atractivo e intenso. En boca presenta una buena acidez que junto con su delicadeza hace de este vino un perfecto aperitivo.

En segundo lugar se encuentra el vino Balbás Barrica 2011 que es un vino 100% tempranillo. Este vino ha permanecido 4 meses en barrica de roble americano. Es un vino de capa profunda, con un color rojizo muy vivo y brillante. En nariz muestra aromas de fruta fresca, a frambuesa, fresas, mora, frutas del bosque y con un toque de vainilla. Por último en boca, es un vino carnoso con un intenso sabor a frutas del bosque. Es un vino fresco, agradable, equilibrado y rico con taninos suaves. Es un vino idóneo para acompañar a quesos curados, carne roja y caza.

El siguiente es el vino Balbás Crianza 2009 que está elaborado por un 90% de uva tempranillo y un 10% de uva Cabernet Sauvignon. Ha permanecido 18 meses en barrica de roble americano. Es un vino de color cereza muy vivo, brillante y limpio con irisaciones de color rubí muy intenso. En nariz presenta un olor a pimientos verdes, característico de la uva Cabernet Sauvignon, y con olores a vainilla y tostado propios de la madera. En fase gustativa es un vino suave, sabroso y agradable. Es un vino equilibrado con taninos suaves. Es idóneo para carnes rojas, caza y quesos curados.

En cuarto lugar se encuentra Balbás Reserva 2006 elaborado, al igual que el anterior, por un 90% por uva tempranillo y un 10% por uva Cabernet Sauvignon. Tiene una permanencia de 24 meses en barrica de roble que está construida al 50% por roble americano y al 50% roble francés. Es un vino con tonos rojos brillantes con matices anaranjados. En nariz es potente su aroma a pimienta negra, vainilla, tostado, torrefacto y chocolate. En boca es un vino suave, equilibrado y limpio que presenta una carnosidad muy agradable. Como los anteriores vinos, también es un vino ideal para carnes rojas, caza y quesos curados.

Por último se encuentra el vino Balbás Gran Reserva 200, que al igual que los anteriores, está elaborado con un 90% de tempranillo y un 10% de Cabernet Sauvignon. Este vino ha permanecido 36 meses en barrica de roble francés y 36 meses en botella. Es un vino que presenta tonos rubís que se integran con los tonos tejas de capa fina. En nariz tiene aromas de fruta sobremadura y confitada, aterciopelados y profundos. En boca es carnoso y potente, bien construido y equilibrado. Es idóneo para carnes rojas, caza y quesos curados.

2. Línea Ritus

El vino Ritus 2009 está elaborado por un 75% de uva tempranillo y un 25% de uva Merlot. Ha permanecido 18 meses en barrica de roble francés. Este vino ha seguido unos principios acordes en la elaboración propia de los Vinos de Pago¹⁸. Las uvas proceden de una única parcela que está situada a una altitud de 940 metros. Tiene una acidez muy estable que garantiza un

¹⁸ *Vino de pago es un vino que garantiza el tipo y procedencia de la uva utilizada.*

adecuado envejecimiento así como un marcado terroir¹⁹ propio del pago. Tiene tonos violáceos con virajes a rubí y en la boca presenta cierta carnosidad con un postgusto persistente y largo.

3. Línea Alitus

El vino Alitus Tinto de Reserva es un vino elaborado con un 75% de uva tempranillo, 20% de uva Cabernet Sauvignon y 5% de uva Merlot. Este vino ha permanecido 12 meses en barrica de roble francés, 12 meses en barrica de roble americano y por último 12 meses en barrica con duelas de roble francés y fondos de roble americano. Tiene un color rojo picota con matices rubí. Es un vino limpio y brillante y matiza su edad con una delicada corona teja. Tiene una gran complejidad aromática con aromas secundarios y terciarios ya que su crianza ha hecho disminuir los aromas primarios de las uvas. En boca tiene un gusto aterciopelado con presencia de acidez y taninos.

4. Línea Victor Balbás

La línea Victor Balbás está compuesta por dos tipos de vino. El primero es Victor Balbás Crianza 2009 elaborado al 100% con uva tempranillo y con una permanencia de 18 meses en barrica de roble francés. Es un vino de capa profunda, con un color rojo picota y ribete violáceo. En fase olfativa presenta una paleta aromática muy intensa con notas de especias acompañando a la fruta. Tiene un ligero toque de vainilla que va acompañada de matices balsámicos. En boca es potente y carnoso con un tanino noble y bien pulido. Este vino es ideal para carnes rojas, caza y quesos curados.

En segundo lugar se encuentra el vino Victor Balbás Reserva 2006. Es un vino elaborado exclusivamente por uva tempranillo y cuya permanencia ha sido de 24 meses en barrica de roble francés. Presenta tonos brillantes rojos con ciertos matices anaranjados. En nariz aparece fruta negra madura y está muy bien conjugada con el aporte de la crianza en barrica. En boca es un vino muy sabroso y aparece un tanino muy sedoso y amable.

5. Línea Ardal

En la línea Ardal se encuentran varios vinos. El más joven es el Ardal Tradición 2011. Es un vino elaborado por un 80% de tempranillo y un 20% de Cabernet Sauvignon. Tiene una permanencia de 4 meses en barrica de roble americano. Presenta un color muy vivo y brillante con tonos rojizos y menisco violáceo. En nariz es de gran intensidad con un gran peso de frutas como mora, fresa y frambuesa y aparece un recuerdo a regaliz. En boca resulta carnoso, agradable y equilibrado. Es rico en suaves taninos.

En segundo lugar se encuentra el vino Ardal Crianza 2009 que está elaborado por el 80% de uva tempranillo y el 20% por uva Cabernet Sauvignon. Ha permanecido 14 meses en barrica de roble 50% americano y 50% francés. Es un caldo de color cereza muy vivo, brillante y limpio con irisaciones de color

¹⁹ *Terroir es un conjunto de factores geográficos, geológicos y de clima que definen una zona donde está emplazado un viñedo.*

rubí intenso. En nariz tiene un aroma con mucha intensidad a fruta roja y negra madura: fresa, frambuesa y ciruela. También tiene un olor a vainilla por su crianza en barrica. En boca tiene cierta acidez que le proporciona frescura. Tiene una buena estructura y los taninos son muy pulidos y no son agresivos por lo que hacen que sea un vino suave y placentero.

El siguiente vino es el Ardal Reserva 2006 elaborado por un 80% de tempranillo y un 20% de Cabernet Sauvignon. Su permanencia es de 24 meses en barrica de roble 50% francés y 50% americano. Es un vino con un color brillante con ciertos matices anaranjados y con irisaciones de color rubí intenso. En nariz es muy intenso con un aroma limpio en el que prevalece el olor a fruta de frutos rojos como la fresa y la frambuesa, pero sobre todo predominan notas terciarias a tostados de la madera torrefactos y caramelo. Y también se aprecia las notas de vainilla, avellana y chocolate. En boca es un vino muy potente, carnoso y delicado. Este vino presenta un perfecto equilibrio entre la acidez y el grado de alcohol.

Por último se encuentra el Ardal Gran Reserva 2001 elaborado por un 80% por uva tempranillo y un 20% por uva Cabernet Sauvignon. Ha permanecido 36 meses en barrica de roble francés. Es un vino que presenta ribetes rubís que se integran con los tonos tejas de capa fina. En nariz es un vino con una alta intensidad en el que predominan los aromas a fruta sobremadurada y confitada. En boca es un caldo carnoso y que está bien estructurado, con gran cuerpo y con una acidez bien medida.

4.2. Análisis estratégico del mercado

Como ya hemos comentado en capítulos anteriores, la empresa tiene que llevar a cabo un análisis estratégico del mercado en el que opera para poder establecer tanto las oportunidades como las amenazas que operan en ese entorno.

4.2.1. Análisis del entorno general

España es un país muy importante en cuanto a producción y comercialización de vino, siendo el tercer productor mundial, solamente superado por Italia y Francia. Aunque España produce mucho vino, el consumo es muy pequeño con respecto a otros países.

En España, como ya hemos señalado en líneas precedentes, cada vez hay más competencia debido al aumento de marcas individuales y al aumento de marcas colectivas provocando una fuerte competencia dentro de las regiones españolas (Bernabéu y otros, 2008).

En la actualidad los consumidores han cambiado sus gustos y se decantan cada vez más por vinos de calidad como los vinos con Denominación de Origen Protegida. Además, se ha producido un descenso en la demanda de vino debido a los cambios en el hábito de consumo ya que actualmente se toman otras bebidas tales como la cerveza o bebidas refrescantes.

Por otro lado, hay que destacar que los consumidores cada vez se interesan más por la producción y origen del vino y asocian al vino con el ocio por lo que las bodegas tienen una oportunidad para desarrollar actividades lúdicas como el enoturismo.

En palabras de Juan José Balbás, director general de Bodegas Balbás, el sector español está sufriendo un desplome importante en consumo del vino y hay una sobre oferta muy amplia en el sector. Nos comenta que se está produciendo una desaparición de los vinos medios y se está empezando a centrar el mercado en los vinos muy baratos. Esta situación todavía no ha llegado a la Denominación de Origen Ribera del Duero.

En cuanto al sector del vino español en el ámbito internacional, Juan José Balbás nos cuenta que aún queda mucho por hacer ya que ha habido muy malas políticas de comercialización y siempre se ha potenciado los volúmenes en contra de las calidades.

España tiene que empezar a tomar medidas para no perder cuota de mercado debido a la presencia de nuevas zonas de producción y vinos del Nuevo Mundo²⁰ como los sudafricanos, australianos y chilenos que han entrado muy fuerte haciéndose una cuota de mercado de calidad. Estos países están entrando a pasos agigantados porque tienen buenas presentaciones, precios agresivos, buenos vinos y ajustan los caldos en función de los gustos del mercado.

4.2.2. Análisis del entorno legal del sector vitivinícola

España es un país muy intervencionista en el sector del vino por lo que existen muchas normas que influyen en el mercado del vino las cuales son de obligado cumplimiento por parte de las bodegas. Una de las más importantes es la Ley 24/2003 de la Viña y el Vino. En esta ley se establecen mecanismos en los que se regula tanto el origen como la calidad de los vinos, así como el sistema de protección de denominaciones con el fin de que no se utilicen de una manera indebida.

Cabe destacar que la Ley 24/2003 es en el primer documento en el que se reconoce por primera vez que el vino es un alimento de la dieta mediterránea y también se promueve su consumo moderado, inteligente y responsable.

Para el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente es muy importante la normativa del etiquetado de las botellas en las que se debe indicar la categoría del producto, el grado de alcohol que tiene, su procedencia, embotellador e importador, etc. Además de esto hay que incluir también las indicaciones facultativas como la añada y la cosecha y otros términos que indiquen el contenido en azúcar o determinados métodos de producción.

²⁰ *Los países del Nuevo Mundo son los nuevos productores de vino y se utiliza para diferenciarlos de los del Viejo Mundo, denominación que reciben los productores europeos tradicionales.*

También son de gran importancia las normas específicas que establece cada Denominación de Origen. Los vinos que son producidos y elaborados según las normas que disponen los Reglamentos de las Denominaciones de Origen están sometidos a un proceso de calificación desarrollado por los distintos Consejos Reguladores. Estos Consejos Reguladores son distintos para cada Denominación de Origen y regulan aspectos desde la producción hasta la comercialización del vino, como la variedad de uva que se emplea a la hora de elaborar el caldo, la densidad de plantación o el modo de elaborar el vino.

4.2.3. Mercado del vino. Situación de los vinos Denominación de Origen Ribera del Duero

El mercado del vino en España está cambiando rápidamente y las bodegas se han adaptado a las nuevas necesidades del consumidor. Para Zurita (2011) es un mercado muy atomizado por lo que es muy importante llevar a cabo la internacionalización y la concentración de productos que garanticen la supervivencia del sector en nuestro país.

España es un país que exporta mucho vino y cada vez exporta más vinos con indicación geográfica protegida (IGP). Cabe destacar que España es uno de los grandes productores mundiales de vino y sólo le superan Italia y Francia.

Como ya hemos comentado en líneas precedentes se han producido un cambio en el hábito de los consumidores, por ello las bodegas se han adaptado a las nuevas preferencias del mercado y por ejemplo cada vez se observa más que existen vinos para jóvenes, vinos de iniciación, vinos para entendidos. Estas recomendaciones aparecen en numerosas etiquetas de muchos vinos que son de gran aceptación en Europa y Estados Unidos (García Reyero y Puelles, 2011).

Estas preferencias de los consumidores han hecho que por ejemplo las bodegas comercialicen vinos con poca graduación alcohólica con el fin de satisfacer otros momentos de consumo. También han empezado a poner a las botellas tapones de silicona que sustituyen a los de corcho con el fin de defender una visión tanto ecológica como sostenible (García Reyero y Puelles, 2011).

Si nos centramos en el caso particular de la Denominación de Origen Ribera del Duero podemos decir que es una de las denominaciones de origen más prestigiosas de vino en España. Fue galardonada en el 2012 como mejor región vinícola del mundo.

Según la página web de Ribera del Duero, la Denominación de Origen Ribera del Duero se sitúa en la meseta norte y en la confluencia de cuatro provincias de la Comunidad Autónoma de Castilla y León: Burgos, Segovia, Soria y Valladolid.

Los vinos que se elaboran en la Denominación de Origen Ribera del Duero son tintos y rosados. Cabe destacar que los vinos tintos se someten a

todas las fases del proceso de elaboración incluyéndose la fase de crianza, mientras que los vinos rosados no pasan por esta última fase (www.riberadelduero.es).

Según datos del Consejo Regulador de Denominación de Origen Ribera del Duero se entregó un total de 79.349.274 contraetiquetas a las bodegas en 2013, creciendo un 2,2% con respecto al año 2012. Esta zona lleva creciendo sus ventas desde 2008 y ha supuesto un incremento de 13 millones de unidades desde dicho año.

La estrategia de internacionalización para Ribera del Duero ha sido clave y de hecho ha sellado una alianza junto con la Denominación de Origen de Rueda para promocionarse conjuntamente en Estados Unidos con el fin de mejorar su posicionamiento en uno de los mercados más importantes del vino actualmente. Este plan se ha denominado Plan USA y tendrá un coste de 18 millones de euros hasta 2019 (Daniel, 2014).

4.2.4. Análisis de los competidores

En el mercado del vino se ha producido un aumento tanto de bodegas como de marcas de vino lo que ha provocado en las distintas regiones españolas una fuerte competencia entre ellas. (Bernabéu y otros, 2008; Zurita, 2011). Además, hay que añadir que la competencia exterior cada vez es mayor y actualmente los países del Nuevo Mundo con sus precios competitivos y volúmenes crecientes pueden tensar mucho la situación en la que se encuentran las bodegas.

Según datos de la página web www.winesfromspain.com se estima algo más de 4.000 bodegas elaboran en España vinos tranquilos, espumosos y de licor. Estas bodegas, en general, son pequeñas y su capital es sobre todo español. Entre las principales empresas del sector con más de 100 millones de euros en facturación, se encuentran: Freixenet, J. García Carrión, Codorníu, Arco Wine Invest Group.; Grupo Domecq Bodegas; Grupo Miguel Torres, S.A.; Félix Solís Avantis y Grupo Faustino. Estas grandes empresas coexisten con las pequeñas bodegas y cooperativas.

Algunas bodegas han comprado o ampliado la extensión de sus viñedos para controlar la calidad en todo el proceso productivo. También hay que señalar el importante nivel de inversión que se ha destinado a la edificación de nuevas bodegas, a la mejora de las instalaciones y equipamientos. Además también se ha invertido en distintas técnicas de envejecimiento para ofrecer una gama mucho más amplia de vinos de calidad. (www.winesfromspain.es).

El sector del vino muestra un alto dinamismo. El grado de concentración del sector es elevado y se estima que los cinco primeros grupos tienen una cuota de mercado conjunta del 28%. La penetración de capitales extranjeros no es muy relevante entre los primeros operadores pero sí se realizan cada vez más acuerdos con empresas de otros países para la mejora de la comercialización mundial. También están aumentando las alianzas entre comercializadores para que conjuntamente afronten el proceso de

internacionalización que se está produciendo en nuestro país (www.winesfromspain.es).

Según un informe elaborado por Ardan sobre el sector del vino en España en 2009, el poder que tienen los compradores en el sector establece que es muy reducido ya que tanto el mercado de alimentación y bebidas como el canal HORECA se encuentran muy fragmentados. Además los principales compradores generalmente ofrecen una variedad muy amplia de vinos a sus clientes lo que hace que se debilite su poder de negociación.

En cuanto a los proveedores podemos decir que también tienen un poder de negociación muy bajo salvo que se produzca la integración hacia delante en la producción. Esto es debido a que la calidad de la materia prima es muy importante porque el producto final depende directamente de las uvas que se utilicen.

Como ya hemos comentado anteriormente entre los productos sustitutivos del vino se encuentran la cerveza o las bebidas refrescantes. Estos productos sustitutivos se han visto beneficiados debido a la adopción de hábitos gastronómicos de otros países.

Las principales barreras de entrada se basan en las estrictas regulaciones gubernamentales y las altas tasas de importación. No hay que olvidar, como apunta Zurita (2011), que es muy importante conseguir unos buenos canales de distribución y poseer un alto poder de negociación tanto con proveedores como con distribuidores.

Por todo ello, como apunta el informe de Ardan, vemos que el vino es un producto muy diferenciado donde los compradores tienen muchos vinos donde elegir sin que su coste de cambio sea elevado. Todo ello provoca que exista una alta rivalidad en el sector, que unido al bajo crecimiento del mismo en los últimos años hace que el mercado del vino sea muy competitivo.

Tanto a nivel nacional como a nivel internacional, Bodegas Balbás opera sólo en el canal HORECA y sus competidores son sobre todo los vinos de las Denominaciones de Origen Penedés, Rioja y Navarra. Ribera de Duero tiene una cuota de mercado en torno al 12% aproximadamente y nos cuenta Juan José Balbás que la Denominación de Origen Ribera del Duero crece cada vez más y sus vinos se quedan fuera de las características generales del mundo del vino. Sus vinos se están asentando en un mercado que se está alejando de las guerras de precios.

La competencia fundamental para Bodegas Balbás es la existente entre las propias bodegas de la Denominación de Origen Ribera del Duero. Cabe destacar que estos últimos años los vinos regionales están desarrollando una fuerte competencia para la bodega. Las autonomías potencian mucho estos vinos por lo que son un fuerte competidor. Juan José Balbás nos cuenta que este tipo de vinos está provocando que se reste la cuota de mercado.

A nivel internacional los competidores son sobre todo los vinos de Commonwealth²¹ y chilenos que son los que están avanzando a ritmos impresionantes ya que tienen unos sistemas de producción totalmente diferentes con normativas menos intervencionistas que en España.

Tras el estudio realizado hemos elaborado un análisis DAFO para resumir los principales puntos fuertes y débiles de la empresa Bodegas Balbás y las principales amenazas y oportunidades del mercado en el que opera. La tabla 4.1. muestra dichos resultados.

Tabla 4.1: Análisis DAFO de Bodegas Balbás

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Forma parte de una Denominación de Origen. • Proceso productivo totalmente controlado e informatizado. • La bodega sigue el proceso del vino en todas sus etapas para obtener un vino de calidad. • Alta tasa de fidelización de los clientes. • Presencia en mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • No aprovecha el enoturismo. • Tamaño pequeño de la bodega.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Consumidor cada vez más informado, con más conocimientos sobre el vino y por tanto más exigente. • Apertura de nuevos mercados lo que provoca un aumento en la demanda. • Crecimiento de la cuota de mercado de DO Ribera del Duero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica. • El Nuevo Mundo tiene grandes productores de vino muy competitivos. • Descenso del consumo per cápita de vino. • Incremento de la oferta de vinos. • Sanciones de tráfico por superar los índices de alcoholemia.

Fuente: Elaboración propia

²¹ Vinos de Sudáfrica y de USA.

Capítulo 5
ESTRATEGIAS DE MARKETING DE
BODEGAS BALBÁS

En este capítulo vamos a analizar las estrategias de marketing de Bodegas Balbás. Primero estudiaremos el mercado objetivo de la empresa y a partir de ahí analizaremos las políticas de marketing mix de Bodegas Balbás. Posteriormente estudiaremos las estrategias que lleva a cabo la bodega en el ámbito digital y por último analizaremos la página web de la bodega.

5.1. Delimitación del mercado objetivo

Para poder tener éxito en el mercado actual, tan competitivo, las empresas tienen que delimitar su objetivo o target para así conseguir un mayor grado de satisfacción de las necesidades de sus clientes. De esta manera se centran en un grupo de clientes determinado con necesidades y deseos similares (Kotler y Armstrong, 2008).

En la actualidad, como hemos indicado en el capítulo 3, según el Observatorio Español del Mercado del Vino y Nielsen, en España hay 37 millones de personas, mayores de 18 años, que son potencialmente consumidores. De ellos, 22,5 millones son bebedores de vino, de los cuales el 80% son consumidores habituales y el 20% restante son consumidores ocasionales. El 88% de los consumidores beben vino tinto, después se sitúan el vino blanco y el vino espumoso con un 40% y un 38% respectivamente. Cabe destacar que los consumidores suelen elegir vinos con Denominación de Origen. Estos datos nos permiten identificar el mercado de referencia del vino, a partir del cual trataremos de precisar qué parte del mismo constituye el target al que la empresa Balbás se dirige.

La bodega concentra sus esfuerzos en un consumidor con una edad menor de 50 años, con un poder adquisitivo medio-alto y con un nivel cultural medio-alto. En general se trata de un cliente exigente, conocedor de la cultura del vino y que sabe distinguir un buen caldo al margen de la imagen de marca.

Si tenemos en cuenta el informe elaborado por Nielsen en 2009 que clasifica a los consumidores de vino en seis grupos: tradicional, urbanita inquieto, trendy, rutinario, ocasionado interesado y social. Bodegas Balbás se dirige al segmento tradicional y trendy. Con respecto al consumidor tradicional la bodega intenta fidelizarlo organizando catas, tanto de sus vinos tradicionales como de los nuevos productos que lanza al mercado. Y para el consumidor trendy organiza catas en las que se hace más hincapié en los vinos nuevos porque es un consumidor al que le gustan las modas.

No obstante, la cartera de productos que comercializa le permite diferenciar varios subsegmentos. Concretamente, los vinos Balbás Rosado, Balbás Barrica y Ardal Tradición se dirigen a un público menos exigente y tienen un precio más asequible. Por su parte, el vino Ritus es uno de los denominados “vinos de pago” y se dirige a un público más joven, al que le gusta catar vinos más modernos.

Cabe señalar que el vino Alitus al ser una edición limitada, está dirigido a un público muy exigente que es poco fiel a una marca concreta, dado que se caracteriza por su carácter innovador que busca variedad y disfruta probando cosas nuevas. Suelen estar muy bien informados del producto que consumen y con frecuencia emiten opiniones de los caldos que prueban, convirtiéndose en auténticos embajadores de las marcas que les gustan o, dicho de otro modo, adoptan el papel de *brand advocates*.

El análisis de las áreas geográficas en las que opera Bodegas Balbás nos permite identificar dos grandes segmentos de mercado, el consumidor nacional y el extranjero. Dentro de España, la zona centro es el lugar en el que más presencia tienen, de Madrid hacia arriba pero sobre todo en Madrid. En la meseta sur tienen una presencia menor ya que tienen que competir con los propios vinos, al igual que sucede con La Rioja o Galicia. En las zonas costeras tiene una presencia importante dirigida hacia el turismo de medio-alto poder adquisitivo.

Si nos referimos a los mercados internacionales en los que opera, Bodegas Balbás amplía el abanico, como vemos en la figura 5.1., se dirige a Europa, Asia, Australia, Canadá, El Caribe, América y Latinoamérica.

Figura 5.1: Mercado internacional en el que opera Bodegas Balbás



Fuente: www.balbás.es

En cuanto al posicionamiento estratégico, la bodega se basa en dos pilares: un proceso productivo totalmente controlado y una adecuada combinación de tradición y modernidad. Bodegas Balbás tiene un proceso productivo controlado con sumo cuidado en todas las fases de elaboración del vino. Además se le añade la tradición y la modernidad a la hora de la elaboración de los caldos de la bodega. Bodegas Balbás se adapta a los cambios y a los gustos de los clientes actuales sin olvidar la calidad de sus caldos y su fuerte carácter personal que hacen que Bodegas Balbás sea una bodega de calidad. Todo ello es la imagen que trata de transmitir al mercado objetivo.

5.2. Estrategias de marketing

En este epígrafe nos vamos a ocupar de analizar las estrategias de marketing que lleva a cabo Bodegas Balbás para llegar a su público objetivo a través de la comercialización de sus productos.

5.2.1. Estrategias competitivas

El sector del vino, según apunta Pedro Barato (2012), es un sector muy dinámico desde la plantación del viñedo hasta la comercialización. Por ello es muy importante elegir una estrategia competitiva con la que las bodegas consigan un posicionamiento adecuado en el mercado vitivinícola.

Bodegas Balbás sigue una estrategia de diferenciación para hacer frente a los competidores nacionales e internacionales.

La empresa intenta diferenciarse en la política comercial con sus vinos de calidad y con los servicios que ofrece a sus clientes. Juan José Balbás, director general de Bodegas Balbás, nos cuenta que la calidad de los vinos es

importante pero que actualmente casi todos los vinos son de calidad y los gustos siempre son susceptibles de interpretación, por lo que “la única manera de diferenciarte es dándole al cliente un servicio constante, donde cualquier problema que surja sea solucionado rápidamente”. También es importante agilizar el servicio de reposición de mercancías para que sea dinámico y para que los clientes no tengan un almacén demasiado grande.

Por lo tanto, la estrategia de Bodegas Balbás, desde el punto de vista de sus competidores, es de especialista ya que se centra en un nicho de mercado e intenta mantenerse en el mismo.

5.2.2. Estrategia de crecimiento

Bodegas Balbás pretende incrementar el consumo de vino entre sus clientes actuales; trata de lograr su fidelización. Para lograr este objetivo desarrolla diferentes acciones de marketing tales como presentaciones de sus vinos y se posiciona en sitios de referencia con el fin de llevar a cabo una distribución selectiva. Como los clientes de Bodegas Balbás tienen cultura vitivinícola y un poder adquisitivo medio-alto, la bodega comercializa sus vinos en tiendas especializadas del ramo.

Por otra parte, Bodegas Balbás desarrolla la estrategia de nuevos productos con la elaboración de nuevos vinos. Un ejemplo de ello es el actual proyecto de elaboración de un nuevo vino, esta vez un vino blanco que en breve piensan lanzar al mercado. De este modo completan su línea de productos actual y logran satisfacer a un nuevo segmento de mercado.

También ha puesto en marcha una estrategia de desarrollo de mercados, sobre todo de internacionalización lo que le permite aumentar sus ventas. Los principales lugares en los que opera actualmente en el extranjero son Europa, Austria, Canadá, Caribe, América y Latinoamérica.

En la tabla 5.1. vemos, de manera resumida, las estrategias de crecimiento que lleva a cabo Bodegas Balbás.

Tabla 5.1. Estrategias de crecimiento de Bodegas Balbás

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto Nuevos vinos
	NUEVO	Desarrollo del mercado Exportaciones	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

5.3. Estrategias de marketing mix

Con las estrategias de marketing mix la empresa intenta conseguir los objetivos previstos. Estos objetivos se basan principalmente en: mantener su posición en el mercado nacional e internacional y mejorar su posición en ambos mercados; incrementar el grado de fidelización de sus clientes actuales, además de atraer a otros nuevos y adentrarse cada vez más en el mundo de las nuevas tecnologías desarrollando estrategias ad hoc para atraer a ese tipo de clientes.

En función del mercado objetivo o target al que se dirige, la empresa tendrá que fijar su estrategia comercial para poder vender sus productos a su público objetivo. Por ello la empresa propondrá estrategias específicas combinando adecuadamente los diferentes instrumentos del marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución (Santesmases Mestre, 2007).

5.2.3. Estrategia de producto

La estrategia de producto es muy importante ya que condicionará el precio del producto, los canales de distribución del mismo y la estrategia de comunicación para impulsar sus ventas (Armario, 1993). Con la estrategia de producto se deben tener en cuenta una serie de decisiones relativas a la gama o surtido de los productos, líneas de productos, denominación de marcas, envasado y etiquetado del producto (Figuera, 2001).

En Bodegas Balbás se tiene muy en cuenta la calidad de sus caldos pero también es muy importante la presencia de otros atributos para identificar y diferenciar el producto. Por ello, la bodega tiene muy en cuenta el envase, la marca y el logotipo del producto.

En cuanto al logotipo de la bodega, como se puede ver en la figura 5.2., está formado por una B grande y por el nombre de la bodega en líneas rectas tratando de transmitir una imagen de modernidad, a la vez que se recalca la antigüedad de la bodega. Nos cuenta Juan José Balbás que el logotipo de la empresa ha sido modificado recientemente dándole un nuevo carácter propio pero sin perder la propia personalidad de la bodega.

Figura 5.2. Logotipo de Bodegas Balbás



Fuente: www.balbás.es

El logotipo no ha sufrido muchos cambios con respecto al anterior para no desorientar al cliente. Dentro de este cambio han llevado a cabo una herramienta de marketing ya que han hecho partícipes del mismo a toda la cadena comercial pidiéndoles su opinión. De esta manera la cadena comercial se siente partícipe en el proceso de modernidad de la bodega y es una manera de fidelizarlos y comprometerlos con la empresa.

Por otro lado, Bodegas Balbás desarrolla una estrategia de marcas múltiples, en la que existen cinco líneas de productos. Su cartera está formada por cinco marcas diferentes: Balbás (rosado, barrica, crianza, reserva y gran reserva), Ritus, Alitus, Víctor Balbás (crianza y reserva) y Ardal (tradicición, crianza, reserva y gran reserva).

La empresa sabe que la etiqueta de sus vinos es la carta de presentación a sus clientes, por ello le presta especial atención. La clave es que las etiquetas sean más o menos las mismas pero cambiando los colores y la cápsula para que se diferencie un producto de otro y para que sea legible por el consumidor.

Cada línea tiene su propia etiqueta. En los vinos Balbás en el rosado tanto la etiqueta como la cápsula son de un tono blanco hueso, en Balbás Barrica la etiqueta tiene un tono blanco rosado, con algunas letras en rojo, y la capsula es rojiza. En Balbás Crianza el color de la etiqueta como de la capsula es plateado. En Balbás Reserva y Gran Reserva las etiquetas son más pequeñas y las cápsulas son de un tono ocre y tono teja respectivamente al igual que el color de las letras de las etiquetas.

En cuanto al vino Ritus su etiqueta y cápsula van acorde al vino que representan, es un vino moderno, y por ello la etiqueta y la cápsula tienen líneas modernas con un color plateado con dibujos abstractos. La botella se asemeja a la de los vinos espumosos.

El vino Alitus tiene una etiqueta pequeña con tonos claros y letras y ribete en oro. El tono de la cápsula es el mismo que el de la etiqueta con un tono vainilla claro.

En la línea Balbás los dos vinos, crianza y reserva, tiene la misma forma de la etiqueta de color blanco con una marca de agua que es la letra B. La cápsula del crianza es de color blanco mientras que en el reserva es de un tono vainilla claro.

En los vinos de la línea Ardal todos presentan la misma etiqueta cambiando el color de las letras en función del vino. Las letras coinciden con el color de la cápsula. En Ardal Tradición son de color granate, en Crianza azul oscuro, en Reserva es de color negro. En Gran Reserva la cápsula es de color negro y las letras en un tono dorado.

En todas las botellas se hace mención a la Denominación de Origen Ribera del Duero en la parte baja de la etiqueta.

Cabe destacar que Bodegas Balbás comercializa vinos de edición limitada, como por ejemplo el vino Alitus. Este es un vino con un determinado público, que aunque es muy escaso y poco fiel, siempre busca la novedad. Nos cuenta Juan José Balbás que este vino está pensado para muy buenos clientes que no les importa pagar un precio muy elevado por la botella. Estos vinos son muy adecuados para presentaciones, ya que a todo el mundo le gusta y dan una buena imagen de la marca.

Por otro lado, hay que señalar que Bodegas Balbás no lleva a cabo en la actualidad ninguna actividad de enoturismo aunque en un futuro no se descarta esa forma de dar a conocer sus vinos.

5.2.4. Estrategias de precios

La estrategia de precios debe tomarse con especial cuidado ya que el precio es el elemento que con más rapidez y contundencia repercute en la situación económica de la empresa. Además hay que tener en cuenta el efecto que tiene la estrategia de precios en los demás elementos estratégicos que componen el marketing mix (Sánchez Herrera, 2001).

Nos cuenta Juan José Balbás, director de la bodega, que para llevar a cabo una estrategia de precios hay que ser muy flexible y es muy importante saber a qué segmento del mercado se quiere dirigir y si ese nicho de mercado es adecuado o no para tu producto.

Bodegas Balbás, como ya hemos comentado anteriormente, comercializa vinos de calidad y es por eso que lleva a cabo una política de precios primados con sus productos, es decir, fija un precio superior al que tienen sus competidores y de esta manera diferencia su producto de calidad. No obstante, en el vino Balbás Rosado y Balbás Barrica la política de precios es de un precio medio del mercado.

En cuanto a la fijación de precios, Bodegas Balbás fija un precio para todos los compradores, es decir, tiene un precio uniforme. A los distintos distribuidores comerciales les aplica descuentos por volumen de pedido y descuentos por pronto pago.

5.2.5. Estrategias de distribución

La estrategia de distribución puede lograr la diferenciación del producto y, por tanto, una ventaja competitiva. Cabe destacar que el acierto en las decisiones estratégicas de producto, precio y comunicación, pueden quedar anuladas por un sistema de distribución erróneo (Sánchez Herrera, 2001; Santesmases Mestre, 2007).

Antes de analizar la estrategia de distribución de la bodega, hay que recordar que tradicionalmente la distribución del vino se ha llevado a cabo a través de dos canales de distribución, por un lado el canal de alimentación dirigido al consumo que se produce en el hogar, y por otro lado el canal HORECA que es el consumo que se produce fuera de los hogares. Actualmente también se ha iniciado la venta de productos a través de Internet.

Bodegas Balbás vende sus caldos tanto a nivel nacional como internacional. Por ello a la hora de hablar de su estrategia de distribución debemos diferenciar la que desarrolla en cada mercado aunque sean muy similares.

En el mercado nacional Bodegas Balbás distribuye sus vinos básicamente a través del canal HORECA. Aunque también es importante señalar que vende sus caldos en tiendas especializadas. También se realiza la venta directa en la bodega donde se pueden adquirir todos los productos de la empresa.

En el mercado internacional el proceso de distribución es muy similar al de España, aunque en algunos países como Canadá existe un monopolio por lo que no se puede construir una cadena de distribución, hay que vender el producto al estado y es éste el que vende el vino a unas tiendas determinadas.

Tanto a nivel nacional como internacional se lleva a cabo una estrategia de distribución selectiva con el fin de controlar al máximo el proceso de distribución para que no se pierda la imagen de calidad de los caldos. Por ello esta distribución se realiza a través de agentes comerciales de confianza.

En cuanto a la estrategia de comunicación en el canal que sigue Bodegas Balbás es mixta, es decir, sigue una estrategia push y pull. Con ello la bodega intenta comunicarse tanto con el distribuidor, a través de la estrategia push, ofreciéndoles incentivos para que favorezcan la comunicación hacia el mercado de consumo y comunicarse directamente con el cliente final a través de la estrategia pull. Una manera de llevar a cabo una estrategia pull es el contacto vía redes sociales para promocionar sus vinos.

Bodegas Balbás no está presente en la venta on line, en un futuro a corto plazo es posible que empiecen a vender a través de este canal de distribución porque este tipo de venta es el futuro según nos comenta Juan José Balbás.

5.2.5. Estrategias de comunicación

Fabricar un buen producto y ponerlo a disposición del cliente a un precio competitivo no garantiza su éxito. Es necesario informar al mercado sobre las características de este producto, sobre sus rasgos diferenciadores, sobre el precio y sobre el lugar donde se puede adquirir. Para conseguir vender sus productos, las empresas necesitan llevar a cabo una estrategia de comunicación para informar y persuadir a los clientes potenciales (Martin Armario, 1993). Mediante esta estrategia la empresa puede obtener una adecuada diferenciación que le permita obtener una ventaja competitiva (Santesmases Mestre, 2007).

La estrategia de comunicación de Bodegas Balbás se basa sobre todo en dar a conocer todos los cambios que realiza la empresa. Nos cuenta Juan José Balbás que cualquier excusa es buena para dar un comunicado ya sea a través del periódico o de la televisión. La empresa se anuncia en la radio, en la

televisión y en el periódico ya que hay que estar continuamente dando información a los medios.

La empresa también participa en presentaciones y catas dirigidas con el fin de presentar sus productos y fidelizar a los clientes. Estas actividades las desarrolla tanto en el sector especializado de los vinos como con clientes o distribuidores que tiene la propia bodega. Con este tipo de acciones la bodega intenta dar a conocer todos sus productos así como la cultura empresarial que tiene la empresa y dar una imagen de marca adecuada a los objetivos de la bodega.

Además, como hemos comentado en líneas precedentes, Bodegas Balbás pretende implicar a los consumidores y distribuidores con la empresa para poder fidelizarlos y establecer relaciones con ellos a largo plazo. Un ejemplo de ello es la participación de la cadena comercial en la modificación del logotipo de la empresa. Con ello Bodegas Balbás pretende que le cojan aprecio a la marca y que toda la cadena comercial se sienta participe de los cambios.

Bodegas Balbás también da a conocer sus productos a través de su página web. En la página web sólo dan a conocer el producto ya que no es posible la compra on line, aunque se está estudiando poder realizarla en un futuro próximo. En la actualidad se está construyendo una nueva página web con el fin de hacerla más interactiva.

La bodega también se encuentra en las redes sociales, tiene un perfil en Facebook. De esta forma todas las personas que visiten el perfil de Facebook de la bodega estarán al tanto del día a día de la misma y de todos los eventos que desarrolla.

Respecto a las redes sociales, nos cuenta Juan José Balbás, hay que proceder con cautela ya que todavía no hay una regulación lo suficientemente clara. También nos cuenta que las redes sociales son el futuro y que, "igual que la distribución pasa por la alimentación, la comunicación por la red". Hay que hacer las cosas tranquilamente y meditando mucho lo que se hace para no quedarse atrás.

Una forma de dar a conocer el día a día de la bodega a sus clientes es mediante la revista o newsletter. Bodegas Balbás está buscando la manera de desarrollar una newsletter interesante y que el cliente la lea y se informe. Hay que exponer la información de forma atractiva para que cuando el cliente abra el correo no lo borre directamente. Otro problema relacionado con las newsletter es que no está suficientemente desarrollada la legislación. Además los potenciales clientes, en general, no leen los correos electrónicos porque los consideran correos basura que no contienen datos e información interesante. Juan José Balbás nos cuenta que en la actualidad está en proceso de reconstrucción.

5.3. Marketing digital de Bodegas Balbás

Como ya hemos apuntado anteriormente, Internet es una herramienta muy útil para crear y mantener relaciones con los clientes y es un medio a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo la comunicación de la empresa. Por ello, Internet ha propiciado que se desarrollen nuevas estrategias de marketing orientadas al mundo digital (Rodríguez Ardura, 2008).

Internet es el método que más se utiliza para buscar y promocionar productos y servicios, por ello Bodegas Balbás se encuentra presente en los medios digitales.

A continuación vamos a analizar las estrategias que lleva a cabo Bodegas Balbás en Internet y luego analizaremos su página web.

5.3.1. Estrategia de marca en internet o e-branding

Todas las empresas que quieran estar presentes en Internet tendrán que invertir en publicidad y en relaciones públicas para que la imagen de marca de la empresa sea singular y reputada (Rodríguez Ardura, 2008).

En cuanto a la estrategia de marca que lleva a cabo Bodegas Balbás, podemos decir que es una estrategia de extensión de la marca tradicional, es decir, utiliza la misma marca para los entornos convencionales como para la marca en Internet.

Bodegas Balbás tiene mucho cuidado en la información que ofrece a los internautas ya que una mala política de publicidad en Internet puede perjudicar mucho a la marca.

5.3.2. Estrategia de permiso o e-mail marketing

La estrategia de permiso o e-mail marketing consiste en enviar publicidad a través de e-mail a bases de datos en las que los usuarios han autorizado para recibir información. El e-mail marketing facilita la comunicación con los clientes y usuarios de las empresas (Fernández Gómez, 2004; Rodríguez del Pino y otros, 2014).

Los e-mails en forma de newsletter son una manera de captar clientes siempre y cuando se envíe a las personas que están realmente interesadas. Este tipo de e-mails son útiles si el cliente ha aceptado recibir los correos ya que en caso contrario los considerara como correo spam. En las newsletter se puede informar sobre los próximos eventos, catas y ofertas de los productos de la bodega.

Como ya hemos comentado anteriormente, Bodegas Balbás está reestructurando su newsletter y a finales de 2014 estará totalmente operativa para sus usuarios.

5.3.3. Estrategia de resultados, de tráfico web o SEO

Tener una página web es importante para la empresa pero también es muy importante que se tenga un buen posicionamiento en Internet. Como ya comentamos anteriormente esto se consigue a través del desarrollo de la estrategia SEO. También existe una parte de la página del buscador que es de pago que se denomina SEM.

Bodegas Balbás está bien situada en las páginas de buscadores en lo que corresponde a los resultados gratuitos, es decir, en el posicionamiento SEO. Se encuentra en el primer resultado de la página del buscador y de esta manera los usuarios pueden encontrar la página web de la bodega fácilmente. No lleva a cabo ninguna estrategia en lo que se refiere a SEM que es la parte de pago de los buscadores.

5.3.4. Estrategia de marketing viral

La estrategia de marketing viral se basa en conseguir que los usuarios, a través de Internet, se transmitan unos a otros un determinado mensaje sobre un producto o un servicio. Como apuntan Kotler y Armstrong (2008b), el marketing viral consiste en crear un mensaje de correo electrónico, un video o una noticia que sea contagiosa e impactante para que los clientes quieran comunicárselo a sus amigos.

Aunque en la actualidad no se sigue ninguna estrategia de marketing viral, Bodegas Balbás no descarta la utilización de este recurso como una forma más de promocionarse y darse a conocer.

5.3.5. Estrategia de medios sociales

Las redes sociales han cambiado la forma de relacionarse entre las personas. Gracias a las redes sociales se puede aumentar el tráfico y el número de visitas hacia la web de la empresa, se aumenta la interacción con los clientes y además se pueden utilizar como un medio para resolver las dudas y llevar a cabo la atención al cliente. Por todo ello, Bodegas Balbás también se encuentra en las redes sociales, especialmente en Facebook.

En su perfil de Facebook Balbás permite seguir el día a día de la bodega y ver todos los eventos en los que participa y los premios que recibe.

La información con imágenes es muy importante ya que capta la atención de los lectores, por ello Bodegas Balbás publica en Facebook todas las actividades que realiza. Cuelga fotos para que se vean los lugares en los que está presente y los restaurantes en los que lleva a cabo las catas de sus caldos.

La última publicación es la de realización de una cata maridaje en el restaurante La Fragua, en la que se pudieron catar los vinos: Balbás Rosado, Balbás Barrica, Balbás Crianza, Ritus y el vino de mayor categoría de la bodega Alitus. Aparecen fotos de los asistentes probando y degustando los vinos de la bodega.

También hay fotos de la feria Gourmet de Madrid en la que participaron con stand propio presentando el vino Balbás Reserva 2008 que consiguió 95 puntos en la Guía Gourmets 2014, como ya hemos comentado anteriormente. También los asistentes pudieron probar otros vinos de la bodega.

Además de añadir publicaciones de todas las actividades que lleva a cabo junto con fotos de las mismas, también publica los premios que ha obtenido la bodega en el 2014. Además del premio comentado en el párrafo anterior, también se obtuvieron otros premios como el de la Guía Repsol 2014 con el vino Balbás Reserva 2006 con 90 puntos, y con el vino Ritus 2009 con 90 puntos.

Por otro lado, la bodega también ha elaborado videos que se pueden ver en la página de YouTube. Es un video corporativo en el que se expone la historia de Bodegas Balbás, la política de la empresa y se explica brevemente la elaboración de los vinos.

5.3.5. Estrategias de marketing operativo

El modelo de las cuatro P del marketing digital, como hemos comentado anteriormente, está más orientado al usuario y menos al producto, y está formado por: personalización, participación, par a par en comunidades y predicciones modeladas.

Cabe destacar que Bodegas Balbás no tiene una estrategia digital muy desarrollada. Sin embargo poco a poco la bodega se va introduciendo en el ámbito digital pero aún le queda mucho por hacer.

5.3.6. Análisis de la página web de la bodega

El centro de toda estrategia de marketing digital tiene que empezar por una página web propia. Con una buena página web no sólo te puedes dar a conocer entre los internautas sino que también creas valor de marca y puedes acceder a otro tipo de mercado que es la venta online. Bodegas Balbás tiene su propia página web: www.balbas.es.

Como señala Begoña Ivars (2014) las páginas web tienen que tener un diseño adecuado para que toda la información sea accesible. En el caso de la página web de Balbás podemos decir que es una página web intuitiva donde se localiza rápidamente la información gracias a los menús. La información está organizada de manera sencilla y funcional.

Su navegación es sencilla y no requiere ningún esfuerzo para el internauta. Es una página web completa ya que hay bastante información de la Bodega y ayuda a hacerse una idea de cómo es la empresa. Es una empresa familiar e innovadora en cuanto a su proceso productivo se refiere.

Todos los menús están organizados. Como podemos ver en la figura 5.3. el primer menú se llama bodega y en él se puede encontrar la historia de la bodega, los viñedos que tiene, la elaboración del vino y hay un video en el que se visita de forma virtual la bodega. Por último, en un mapa se puede localizar

la bodega y las diferentes carreteras que llevan a ella desde las ciudades más próximas.

Figura 5.3: Imagen de la página web de Bodegas Balbás



Fuente: www.balbás.es

En la sección de vinos podemos ver todos los caldos que comercializa la bodega, sus características y fotos de las botellas. En el apartado de calidad se da cuenta del certificado de calidad que tienen sus vinos. En el menú de cosechas se explican las características de cada cosecha desde el año 2004.

En el apartado de sala de prensa podemos ver todas las noticias relacionadas con la bodega así como los premios que han recibido sus vinos. Las notas de prensa adaptadas al medio online son imprescindibles para dar a conocer las noticias importantes sobre la bodega.

Bodegas Balbás también cuenta con Newsletter propia en la que te tienes que registrar para que te llegue las novedades más recientes y saber cuáles son los eventos o actividades que se van a realizar próximamente. Por último, también tiene un espacio reservado para que los usuarios se pongan en contacto con la bodega, ya sea mediante correo electrónico o por teléfono.

En cuanto al diseño podemos decir que es un diseño sencillo de líneas rectas. Utiliza colores grises en varios tonos que contrastan con fondos blancos transmitiendo personalidad y profesionalidad. En la página web se presentan imágenes de la bodega, de sus instalaciones y del paisaje del entorno en el que está, que invitan a visitar la bodega.

Una vez analizada la página web, podemos decir que todos los enlaces que se publican en la web funcionan correctamente. Los documentos que se pueden descargar desde la página también se descargan correctamente. La bodega comercializa a otros países por ello tiene una versión en inglés de su página.

La información que se ofrece en la página está actualizada. Todas las noticias que se publican son de actualidad y en ellas se recogen los eventos y los premios que reciben los vinos de la bodega.

CAPÍTULO 5

Desde la página web no se puede llevar a cabo la compra de los productos. Sería interesante que la empresa introdujese en su propia página web la posibilidad de vender el vino a través de Internet. También sería interesante que crease un enlace para acceder a su página de Facebook.

Capítulo 6

CONCLUSIONES

En este último capítulo lo vamos a dedicar a comentar las principales conclusiones a las que hemos llegado. Por un lado hablaremos de las conclusiones generales relativas a la parte teórica del trabajo y por otro lado analizaremos las conclusiones específicas relativas al estudio de la empresa Bodegas Balbás. Por último estableceremos unas recomendaciones tanto para el sector del vino como para la bodega.

6.1. Conclusiones generales

En el primer capítulo repasamos la definición de estrategia a través de las definiciones más importantes aportadas por los autores. Es importante diseñar una estrategia que guarde relación con los objetivos de la empresa y que a su vez permita el logro de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, para lo que se deberán tener en cuenta los recursos y capacidades disponibles.

La estrategia de la empresa tiene que adaptarse a los cambios que se producen en el mercado, pero para conseguir el éxito debe adoptar una actitud proactiva y prever los cambios antes de que sucedan, al objeto de adoptar a tiempo las medidas correctoras oportunas. En definitiva, el principal objetivo del marketing estratégico es el logro de la competitividad de la empresa y ello pasa por que sea capaz de adaptarse al entorno mejor y más rápido que sus competidores.

Evidentemente para poder tomar decisiones estratégicas es necesario recabar información sobre el entorno, general y específico, y sobre los recursos y capacidades de la empresa.

Este capítulo finaliza con un resumen de los distintos tipos de estrategias a partir de las propuestas de diferentes autores tales como Ansoff, Porter y Kotler, elegidas de entre otras muchas por su popularidad y su aplicabilidad práctica.

En el capítulo segundo nos centramos en el ámbito digital, el objetivo es conocer las estrategias y acciones on line que las empresas desarrollan. Para situar y entender el concepto de marketing digital partimos de un análisis sucinto acerca de la evolución de Internet. Encontramos que la implantación y generalización del uso de la Red ha supuesto un cambio importante en las tecnologías de la comunicación, ofreciendo nuevas oportunidades a las empresas que abocan en el desarrollo de sus negocios de una manera más rápida y precisa.

Posteriormente observamos que las empresas emplean las estrategias de marketing digital para desarrollar sus negocios a través de Internet tales como: estrategia de marca en Internet o e-branding, estrategia de permiso o e-mail marketing, estrategia de resultados, de tráfico web o SEO, estrategia de marketing viral y estrategia de medios sociales.

Con el fin de conocer las necesidades de los consumidores que utilizan la vía online, las empresas emplean el modelo de las cuatro P's del marketing digital: personalización, participación, predicciones modeladas y par a par en comunidades.

En el capítulo tercero nos ocupamos de analizar el mercado del vino español, dado que la empresa a analizar pertenece a dicho sector de actividad. España es uno de los países que más vino produce y comercializa en el mundo, después de Francia e Italia. En cuanto al consumo de vino en España hay que señalar que es un país que consume muy poco con respecto a lo que produce. Cada vez se consumen más vinos de la tierra y hay un descenso en el consumo de vinos espumosos y vinos de mesa. Los vinos tranquilos son los únicos que muestran una estabilidad en su consumo.

España es uno de los países que más vino exporta, ello unido a la gran calidad de los caldos convierten a este sector en uno de los más importantes de la economía de nuestro país, con grandes posibilidades de ocupar un lugar destacado en la economía mundial. Ello exige que las empresas vitivinícolas redoblen esfuerzos por mejorar la imagen de un producto que es de calidad pero que también debe parecerlo para así competir al mismo nivel que los vinos de otros países como Francia o Italia.

En España se bebe sobre todo vino tinto, siendo el consumo de vino con Denominación de Origen cada vez mayor. El mercado del vino en la actualidad está muy influenciado por los gurús del vino, cuya opinión influye en muchos consumidores.

Otro aspecto importante es el aumento del interés de los consumidores por el origen geográfico del vino, por las técnicas de cultivo y de recolección de la uva y por su elaboración. Por ello hay una asociación del ocio con el vino que conduce al denominado turismo enológico. Esta actividad debe ser considerada por las bodegas como una forma de darse a conocer, promocionarse y fidelizar al cliente. En definitiva, las bodegas deben sacar provecho del creciente interés de los consumidores por la cultura del vino.

Posteriormente hablamos de los canales de distribución del vino: canal alimentación, canal HORECA y los nuevos canales de distribución como la venta online. Se observa que en los últimos años hay una disminución de las ventas a través de los canales de alimentación y de HORECA, no obstante este último se ha apreciado un pequeño repunte en 2013. Las ventas por Internet han experimentado un aumento generalizado durante los últimos años.

Por último, hay que destacar el auge de la cultura del vino en Internet, lo que se traduce en su presencia en las redes sociales, la proliferación de revistas digitales y el aumento de aplicaciones para smartphone.

6.2. Conclusiones específicas

La segunda parte de este trabajo se basa en el estudio de una bodega denominada Bodegas Balbás que se encuentra dentro de la Denominación de Origen Ribera del Duero. En el capítulo quinto hacemos un repaso a los datos generales de la bodega así como del entorno en el que opera la misma y en el capítulo sexto nos centramos en las estrategias desarrolladas por la bodega.

Bodegas Balbás es una empresa que está ubicada en la localidad de la Horra, provincia de Burgos. Se fundó en el año 1777 y poco a poco fue creciendo hasta que en 1977 se transforma en sociedad mercantil con el fin de profesionalizarse tanto en la gestión como en la administración. La bodega fue uno de los impulsores de la creación de la Denominación de Origen Ribera del Duero en 1982.

Cabe señalar que Bodegas Balbás ha recibido numerosos reconocimientos por sus vinos. En 2014 ha recibido el reconocimiento a mejores vinos por la Guía Repsol a Balbás Reserva 2006 y a Ritus 2009 con 90 puntos ambos caldos. También recibió otro reconocimiento por la Guía Gourmets 2014 a Balbás Reserva 2008 con 95 puntos.

El proceso productivo de Bodegas Balbás está controlado totalmente desde que se cultiva la uva hasta la comercialización de las botellas. La bodega cuenta con 90 hectáreas de viñedo propios y llevan a cabo una baja producción por hectárea, la poda en verde y otros cuidados artesanales con el fin de dar al vino un toque personal. La bodega es fiel a los métodos tradicionales que utilizaban sus antepasados aunque actualizados a los nuevos tiempos con el fin de que sean vinos de calidad y con un fuerte carácter personal. Con estas premisas Bodegas Balbás tiene una cartera de productos

que está compuesta por cinco líneas de vino: Balbás, Ritus, Alitus, Víctor Balbás y Ardal.

Hay que destacar que España es un país muy intervencionista lo que se traduce en la proliferación de normas que influyen en el día a día de las bodegas. Existen normas generales para todas las bodegas reguladas por el Gobierno y otras normas específicas para cada Denominación de Origen que están desarrolladas por los distintos Consejos Reguladores de cada DO. Con el fin de mantener el sello de la DO, las bodegas cumplen todas las normas que establece el Consejo Regulador.

Respecto a la Denominación de Origen Ribera del Duero, es una de las DO más prestigiosas de vino en España y elabora vinos tintos y rosados. Sus ventas han aumentado desde 2008 hasta la actualidad. La DO Ribera del Duero también desarrolla una estrategia de internacionalización y tiene una alianza con la DO Rueda para promocionarse en Estados Unidos conjuntamente.

Los vinos de la DO Ribera del Duero, al igual que el sector del vino español, forma parte de un mercado fragmentado, con una proliferación de bodegas y de marcas y con una coexistencia de pequeñas bodegas con grandes cooperativas.

Los competidores de Bodegas Balbás son sobre todo vinos de las Denominaciones de Origen Penedés, Rioja y Navarra y los de la propia Denominación de Origen Ribera del Duero. A ello hay que añadir los competidores internacionales como los vinos de Commonwealth y chilenos.

El capítulo concluye con un repaso de las principales amenazas, y oportunidades que definen el entorno en el que opera Bodegas Balbás, así como una mención a sus principales fortalezas y debilidades. En este sentido, el entorno se caracteriza principalmente por el crecimiento de la cuota de mercado de la DO Rioja, por dirigirse a un consumidor cada vez más informado y exigente y por la continua apertura de nuevos mercados. Frente a ello la crisis que, aunque parece remitir poco a poco, ha afectado tanto al volumen como al tipo de consumo de vino; la aparición de nuevos competidores provenientes de países emergentes y una legislación que endurece las sanciones por el consumo de alcohol. Si nos centramos en la Bodega analizada observamos que sus principales fortalezas provienen de la pertenencia a la Denominación de Origen líder en el mercado español y la más conocida y con mayor peso (de entre las españolas) en los mercados internacionales. El desarrollo de un proceso productivo controlado en todas las etapas y la disposición de un núcleo importante de clientes fieles, son otros puntos fuertes a considerar. Por otro lado, las principales debilidades son el nulo aprovechamiento del enoturismo y su reducido tamaño.

En el último capítulo hablamos de las estrategias de marketing que sigue Bodegas Balbás delimitado primeramente tanto su mercado objetivo o target como su posicionamiento estratégico.

La bodega se dirige a un consumidor con una edad menor de 50 años, con un poder adquisitivo y nivel cultural medio-alto. En general es un cliente exigente, que conoce la cultura del vino y que sabe distinguir un buen vino independientemente de la imagen de marca. No obstante, sus vinos Balbás Rosado, Balbás Barrica y Ardal Tradición se dirigen a un público menos exigente y tienen un precio más asequible.

Geográficamente se identifican dos segmentos de mercado, el nacional en el que vende prácticamente a toda España y el internacional que se dirige a Europa, Asia, Australia, Canadá y Latinoamérica.

El posicionamiento estratégico de Bodegas Balbás se basa sobre todo en dos aspectos, por un lado un proceso productivo totalmente controlado y, por otro, una adecuada combinación de tradición y modernidad. Estos pilares hacen que Bodegas Balbás sea una bodega de calidad con vinos de fuerte carácter personal.

Los objetivos de la bodega se basan principalmente en: consolidar su posición actual, al objeto de poder mejorarla de forma paulatina, tanto en el mercado nacional como en el contexto internacional; incrementar el grado de fidelización de sus clientes y atraer otros nuevos y adentrarse cada vez más en el mundo de las TIC potenciando su comunicación a través de la página web.

En cuanto a las estrategias que desarrolla la bodega, podemos destacar que sigue una estrategia de diferenciación para hacer frente a sus competidores nacionales e internacionales. Se diferencian de los demás por sus vinos de calidad y por un servicio al cliente muy cuidado y constante, cuyo objetivo es dar una respuesta inmediata a los problemas e inquietudes de los clientes. La bodega también lleva a cabo una estrategia competitiva de especialista, ya que se centra en un nicho de mercado e intenta consolidar su posición en él.

En cuanto a las estrategias de crecimiento, Bodegas Balbás pretende incrementar el consumo de vino entre sus clientes actuales, desarrollar nuevos productos como un vino blanco que pronto lanzarán al mercado y ampliar los mercados a los que se dirige -desarrollo de mercados- concentrándose en su expansión internacional con el fin de aumentar sus ventas y su cuota de mercado.

Respecto a las estrategias de marketing mix, concretamente en lo que al producto se refiere, Bodegas Balbás, lleva a cabo una estrategia de marcas múltiples por líneas de producto. Concretamente posee cinco líneas diferentes.

La bodega, sabedora de la importancia de la imagen en la venta del producto, tiene muy en cuenta el diseño del envase y del logotipo de sus productos. Cabe señalar que ha cambiado recientemente su logotipo con el fin de dotarle de una imagen más moderna pero sin perder la personalidad de la bodega.

Bodegas Balbás es consciente de que la imagen de marca, aunque fundamental para triunfar en el mercado, ha de ir acompañada de un producto

de calidad, por ello, comercializan vinos de calidad con fuerte carácter personal; todo ello les permite disfrutar de una ventaja competitiva sostenible.

La estrategia de precios que la bodega lleva a cabo para la mayor parte de su cartera, se puede catalogar como de precios primados, esto es, se fija un precio superior al de sus competidores. No obstante, con algunos productos como Balbás Rosado y Balbás Barrica optan por una política de precios a nivel corriente al objeto de captar un segmento de mercado menos elitista y más numeroso.

En cuanto a la distribución de los vinos, la bodega vende sus caldos tanto en mercados nacionales como internacionales. La distribución en el mercado nacional la realiza a través del canal HORECA y a través de tiendas especializadas. En cuanto al mercado internacional su proceso de distribución es muy similar al de España. En cualquier caso, Bodegas Balbás selecciona cuidadosamente los intermediarios a través de los que pone a la venta sus caldos, ello al objeto de evitar la pérdida del control en la comercialización del producto. Por ello, podemos concluir que lleva a cabo una estrategia de distribución selectiva.

Respecto a la estrategia de comunicación en el canal, es una estrategia mixta, esto es, combina acciones push dirigidas al canal con herramientas pull que tratan de convencer directamente al cliente final.

Las acciones de comunicación que desarrolla Bodegas Balbás combinan objetivos de imagen corporativa con otros centrados en los diferentes productos que componen la cartera. Para ello emplean todo tipo de medios de comunicación masivos (prensa, radio, televisión e Internet). También organizan acciones de carácter sociocultural como presentaciones, catas o jornadas de puertas abiertas.

Dada la creciente importancia del marketing digital en todo tipo de negocios y sectores, terminamos el capítulo analizando las estrategias de esta índole que desarrolla la bodega. En primer lugar precisamos que Bodegas Balbás sigue una estrategia de e-branding de extensión de la marca tradicional, utilizando el mismo naming que emplea en el entorno convencional.

En cuanto a e-mail marketing, la bodega desarrolla e-mails en forma de newsletter para informar a sus clientes sobre eventos, catas y campañas promocionales para sus productos. Estos e-mails se envían a clientes que hayan autorizado previamente la recepción de estos correos electrónicos.

En cuanto a la estrategia de resultados, de tráfico web o SEO, cabe señalar que sólo se encuentra en los sitios gratuitos de las páginas web de buscadores.

La estrategia de marketing viral no la lleva a cabo aunque no lo descarta en un futuro para promocionarse y dar a conocer sus vinos y su cultura empresarial.

La estrategia de medios sociales se basa básicamente en el perfil que tiene la bodega en Facebook, a través del que intenta dar a conocer sus vinos, su día a día y enseñar mediante imágenes los eventos a los que asiste, así como todos los premios que reciben sus caldos. Por otro lado, la bodega también ha dado a conocer su bodega a través de YouTube con un video corporativo en el que se puede ver la política que sigue la bodega, su historia y cómo elaboran sus vinos.

Por otro lado, en cuanto a las estrategias de marketing operativo hay que señalar que no se han podido estudiar porque la bodega no tiene una estrategia digital muy desarrollada. La bodega tiene previsto abordar el mundo digital en un futuro próximo.

Por último, la bodega tiene una página web, de fácil navegación, en la que se informa de su historia, localización, elaboración de vinos, calidad de las cosechas, tipos de vino que comercializa y noticias relacionadas con la bodega. También permite realizar una visita virtual a las instalaciones de la bodega.

6.3. Recomendaciones

A lo largo del trabajo hemos constatado que España produce vinos de muy buena calidad pero que no se saben vender al objeto de conseguir una imagen que pueda competir en la liga de los mejores vinos internacionales. Ello exige redoblar esfuerzos en comunicación, conseguir que los diferentes atributos visibles del producto (envase, marca, etiqueta, etc.) consigan transmitir la calidad intrínseca de los vinos. Es importante que las bodegas españolas comprendan que no sólo deben producir buenos vinos, sino que han de lograr que a golpe de vista lo parezcan.

Por otro lado, como sucede en la mayoría de sectores, el mercado del vino ha de estar en continuo cambio, ha de adoptar una actitud proactiva que le permita seguir a la vanguardia. Este proceso de cambio adaptativo ha de centrarse tanto en los procesos productivos como en los productos que se comercializan. En este sentido, la comercialización no puede quedar fuera de este enfoque estratégico y ha de adentrarse en el uso de las TIC e Internet para conseguir la optimización de la cobertura de mercado. Todo ello sin olvidar que las decisiones de la empresa en su conjunto han de girar en torno a las necesidades del cliente, de manera que toda la tecnología se ponga a disposición de él. En este sentido apostamos por un modelo de “cinco p” que añade al esquema clásico de McArthy de las cuatro pes una cuarta: la persona.

Concretamente, si nos referimos a las herramientas de comunicación on line, una de las acciones que recomendamos llevar a cabo a la bodega es la creación de un blog en el que se ofrezcan contenidos de calidad, relacionados con el objeto de la empresa y que sean del interés de los lectores. Además también puede aprovecharse para desarrollar una venta indirecta muy sutil pero que a la vez sea eficaz. También sería interesante que crease un club virtual en el que los amantes del vino intercambien información y opiniones

sobre los vinos, consulten a los enólogos del club las preguntas que tengan y reciban información exclusiva sobre la cultura del vino y ofertas de los caldos.

Una propuesta a considerar es la de apostar por las catas de vino online, que consiste en visualizar un video en el que se explica de forma divertida y amena como catar correctamente los caldos. Con esta actividad se consigue llegar a nuevos y diferentes tipos de clientes. También es importante que desarrolle una tienda online en la que se puedan vender todos sus vinos.

Otra de las propuestas que aportamos es la desarrollar la actividad del enoturismo. El turismo enológico es una manera de obtener nuevos clientes tanto nacionales como internacionales ya que las personas cada vez están más interesadas por la producción y por el origen del vino. Por ello, Bodegas Balbás tendría que poner en marcha este tipo de actividad para dar a conocer su bodega, su cultura y su proceso de elaboración del vino con el fin de obtener clientes comprometidos y para no quedarse atrás con respecto a la competencia. Además sería interesante que en la propia web de la bodega se puedan incluir comentarios sobre la experiencia de los clientes que han disfrutado del enoturismo para que sean de ayuda para los futuros clientes.

Por otra parte, la innovación también se tiene que centrar en los procesos productivos. La sociedad cada vez está más comprometida con el medio ambiente por ello es interesante que se reduzca al máximo el impacto medioambiental, que se produzcan cultivos ecológicos con fertilizantes y pesticidas naturales y la creación de nuevos envases.

La aparición de nuevos consumidores como los jóvenes está haciendo que las bodegas desarrollen otro tipo de vino para satisfacer las necesidades de este segmento de mercado, con el fin de que prueben sus vinos y no cambien sus hábitos a otras bebidas como la cerveza o refrescos.

En síntesis podemos concluir que las bodegas españolas en general han de centrar su estrategia de marketing en tres pilares esenciales: en procesos productivos que originen una ventaja competitiva, en una buena política de comunicación y comercialización en el extranjero y en estrategias de marketing orientadas al ámbito digital con el fin de obtener una retroinformación empresa-cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y artículos

ALET, J. (2011): *Marketing directo e interactivo: campañas efectivas con sus clientes*. Esic, 2ª edición, Madrid.

ANDREWS, R. (1986): *El concepto de estrategia de la empresa*. Ediciones Orbis S.A., Barcelona.

ANSOFF, H.I. (1957): "Estrategias para la diversificación". Harvard Business Review.

ANSOFF, H.I. (1977): *Estrategia de la empresa*. Eunsa, Pamplona.

BERNABÉU, R.; M. DÍAZ; R. OLIVAS y M. OLMEDA (2008): "Oportunidades de mercado de los vinos de Castilla-La Mancha". Distribución y Consumo; vol. 18; nº 102: pp. 38-44.

BUENO CAMPOS, E.; P. MORCILLO ORTEGA; M.P. SALMADOR SÁNCHEZ (2006): *Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas*. Pirámide, Madrid.

CALLEC, H. (2003): *Enciclopedia del vino*. Edimat libros, Madrid.

CARNEIRO CANEDA, M. (2010): *Dirección Estratégica Innovadora Pero, ¿Hay vida después de Porter?* Netbiblo, La Coruña.

CARPINTIER, R. (2013): *Internet puede salvar tu empresa o hundirla*. Ediciones gestión 2000, Barcelona.

CARRIÓN MAROTO, J. (2007): *Estrategia: de la visión a la acción*. Esic, 2ª Edición, Madrid.

CARTER, B. (2012): *Ganar dinero con Facebook*. Anaya, Madrid.

CHANDLER, A. (1962): *Estrategia y estructura: Los capítulos de la historia de la América empresarial*. Beard Books, Washington, D.C.

DELGADO, C. (1998): *El nuevo mundo del vino*. Alianza Editorial, Madrid.

DE KLUYVER, C.A. (2001): *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Pearson Education, Buenos Aires.

DUIJKER, H. (1991): *Atlas de los vinos de España*. Plaza Janes, Barcelona.

ESTEBAN, A.; D. MARTÍN-CONSUEGRA; A. MILLÁN; A. MOLINA (2002): *Introducción al marketing*. Ariel Economía, 1ª Edición, Barcelona.

ESTEBAN TALAYA, A.; C. LORENZO ROMERO (2013): *Dirección comercial*. Esic, Madrid.

EQUIPO VÉRTICE (2010): *E-commerce. Aplicación y desarrollo*. Editorial Vértice, Málaga

- EQUIPO VÉRTICE (2010):** *Marketing digital*. Editorial Vértice, Malaga.
- FERNÁNDEZ GÓMEZ, E. (2004):** *Conocimientos y aplicaciones tecnológicas para la dirección comercial*. Esic, Madrid.
- GARCÍA, M.; M. PUELLES (2011):** “Innovación y coordinación entre los agentes de la cadena de valor, claves en el futuro de la industria agroalimentaria”. *Revista Consumo Valor*, nº 2: 120-125.
- GARCÍA-TENORIO RONDA, J.; M.T. GARCÍA MERINO; M.J. PÉREZ RODRIGUEZ; I. SÁNCHEZ QUIRÓS; M.V. SANTOS ÁLVAREZ (2006):** “Organización y dirección de empresas”. Thomson, Madrid.
- GRANT, R. (1995):** *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas, Madrid.
- GIMBERT, X. (2010):** *Pensar estratégicamente: Modelos, conceptos y reflexiones*. DEUSTO, Barcelona.
- HAX, A.C.; N.S. MAJLUF (1996):** *The Strategy Concept and Process*. Prentice Hall, 2ª edición, Londres.
- IBORRA, M.; A. DASÍ; C. DOLZ; C. FERRER (2007):** *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas*. Thomson, Madrid.
- JOHNSON.H.; J. ROBINSON (2009):** *El vino atlas mundial*. Blume, Barcelona.
- KOTLER, P.; G. ARMSTRONG; D. CÁMARA; I. CRUZ (2004):** *Marketing*. Prentice Hall, 10ª edición, Madrid.
- KOTLER, P.; G. ARMSTRONG (2008a):** *Principios de marketing*. Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER, P.; G. ARMSTRONG (2008b):** *Fundamentos de marketing*. Prentice Hall, 8ª Edición, México.
- KOTLER, P.; K.L. KELLER (2006):** *Dirección de Marketing*. Pearson, 12ª Edición, Mexico.
- LAMBIN, J. (1995):** *Marketing Estratégico*. Mc Graw Hill, 3ª Edición, Madrid.
- MARTÍN ARMARIO, E. (1993):** *Marketing*. Ariel Economía, 1ª Edición, Madrid
- MARTÍN CERDEÑO, V.J. (2013):** “Consumo de vino en España”. *Distribución y Consumo*, vol. 2, nº 127: pp. 54-59.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D.; A. MILLA GUTIÉRREZ (2012):** *Análisis del entorno*. Díaz de Santos, Madrid.
- MINTZBERG, H. (1979):** *La estructura de las organizaciones*. Editorial Ariel, Barcelona.

MONTAÑÉS DEL RÍO, M.A.; C. SERRANO DOMÍNGUEZ; J.A. MEDINA GARRIDO (2014): *Técnicas de marketing viral*. ESIC, Madrid.

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

ORENSE FUENTES, M.; O.I. ROJAS ORDUÑA (2010): SEO: Cómo triunfar en buscadores. Esic, 2ª edición, Madrid.

PATIÑO, M. (2013): "Gurús del vino por narices" *Sobremesa*, nº 329: pp.42-46.

PORTER, M. (1980): *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Cecsa, 7ª edición, México.

PORTER, M. (1982): *Estrategia competitiva*. Cecsa, México.

PORTER, M. (1987): *Ventaja competitiva*. Cecsa, México.

PORTER, M. (2009): *Ser competitivo*. DEUSTO, Barcelona.

REDONDO, M.; ROJAS, P (2013): *Cómo preparar un plan de social media marketing: en un mundo que ya es 2.0*. Centro Libros PAPF, Barcelona.

RIVERA CAMINO, J.; R. ARELLANO CUEVA; V.M. MOLERO AYALA (2000): *Conducta del consumidor: estrategias y tácticas aplicadas al marketing*. ESIC, Madrid.

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

RODRÍGUEZ ARDURA. I. (2008): *Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información*. Pirámide, 3ª Edición, Madrid.

RODRIGUEZ DEL PINO, D.; J.A. MIRANDA VILLALÓN; A. OLMOS HURTADO; R. ORDOZGOITI DE LA RICA (2014): *Publicidad online: las claves del éxito en internet*. ESIC, 3ª Edición, Madrid.

ROS DIEGO, V.J. (2008): *E-branding: posiciona tu marca en la red*. Netbiblo, La Coruña.

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

SÁNCHEZ HERRERA, J.; T. PINTADO BLANCO (2010): *Nuevas tendencias en comunicación*. ESIC, Madrid.

SANTESMASES, M. (2007): *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide, 5ª Edición revisada, Madrid.

SANTESMASES MESTRE, M.; M.J.MERINO; J. SÁNCHEZ; T. PINTADO (2009): *Fundamentos de marketing*. Pirámide, Madrid.

BIBLIOGRAFÍA

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2001): *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Esic, 2ª edición, Madrid.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2012): *El plan de marketing en la práctica*. Esic, 17ª edición, Madrid.

TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.N.; L. BELLO ACEBRÓN; R. VÁZQUEZ CASIELLES (2005): *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing*. Paraninfo, Madrid.

VÁZQUEZ CASIELLES, R.; J.N. TRESPALACIOS GUTIÉRREZ (2009): *Estrategias de distribución comercial: diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas*. Paraninfo, 1ª edición, 2ª reimpresión, Madrid

VENTURA, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo, Madrid.

ZURITA, I. (2011): “El sector del vino en España”. *Revista Consumo Valor*, nº1; vol.1: pp. 36-41.

Leyes

España. Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino. Boletín Oficial del Estado, 11 de julio 2003, nº 165: 27165-27179.

Documentos on line consultados

ACEVIN (2013): “*Demanda del turismo del vino*”.

En <http://www.acevin.es/index.asp?iden=2&id=114>

ALCALÁ, C. (2013): “*La historia del vino en España en 8 minutos*”.

En <http://cristinaalcala.com/2013/02/28/la-historia-del-vino-en-espana-en-8-minutos/>

ARDAN (2009): “*El sector del vino en España*”.

En <http://www.ardan.es/ardan/media/flash/vino.pdf>

DANIEL, R. (2013): “*Rueda y Ribera se dan seis años para conquistar Estados Unidos*”.

En <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5416932/12/13/Rueda-y-Ribera-se-dan-seis-anos-para-conquistar-Estados-Unidos.html#.Kku8A2xKDEllqDT>

DANIEL, R. (2014): “*Rueda y Ribera del Duero batieron en 2013 su récord histórico de ventas*”.

En http://www.eleconomista.es/castilla_y_leon/noticias/5476552/01/14/Rueda-y-Ribera-del-Duero-batieron-en-2013-su-record-historico-de-ventas.html#.Kku8gBclpRSIADS

DIARIO DE GASTRONOMIA (2012): “Los hábitos de los españoles en el consumo de vinos y cavas”.

En <http://diariodegastronomia.com/tendencias/investigacion/12670-los-habitos-de-los-espanoles-en-el-consumo-de-vinos-y-cavas.html>

DIVINA MERCHANT, L. (2014): “Estrategias de Content Marketing para Bodegas 2.0 ¡Convierte a los usuarios en clientes!”.

En <http://www.quelujo.es/estrategias-de-content-marketing-para-bodegas-convierte-a-los-usuarios-en-clientes/>

ESTUDIO NIELSEN (2009): “Caracterización del consumidor del vino en España”.

En [http://www.oemv.es/esp/caracterizacion-del-consumidor-espanol-de-vino-\(genoma\)-33k.php](http://www.oemv.es/esp/caracterizacion-del-consumidor-espanol-de-vino-(genoma)-33k.php)

FEGA (2013/2014): “Datos declarados de producción de vino”.

En <http://www.fega.es/PwfGcp/imagenes/es/VINOS MOSTOS C 13 14 DECLARACIONES 25 3 2014 tcm5-45075.pdf>

ŚWIĘCICKA, I. (2014): “La web de la bodega, una tarjeta de presentación”.

En <http://labodegaalicantina.wordpress.com/2014/02/14/la-web-de-la-bodega-una-tarjeta-de-presentacion/>

MARAM, L. (2010): “Las 4 P’s del marketing digital, el modelo de Idris Mootee”.

En <http://blog.luismaram.com/2010/09/03/4p-del-marketing-digital/>

MAGRAMA (2013): “Datos de consume alimentario en España 2013”.

En <http://www.oemv.es/esp/magrama-datos-de-consumo-alimentario-en-espana-2013-1093k.php>

MERCADOS DEL VINO Y LA DISTRIBUCIÓN (2012): “El sector vitivinícola es un sector muy dinámico, desde la plantación del viñedo hasta la comercialización”.

En <http://www.mercadosdelvino.com/wp-content/uploads/2013/07/30-31-entrevista-P-Barato.pdf>

MERCADOS DEL VINO Y LA DISTRIBUCIÓN (2013): “Italia se establece como el mayor productor de la cosecha de este año”.

En <http://www.mercadosdelvino.com/italia-se-establece-como-el-mayor-productor-de-la-cosecha-de-este-ano/>

BIBLIOGRAFÍA

OCHOA HIDALGO, J. (2013): *“Bodegas y redes sociales”*.

En <http://www.vinoturismia.com/bodegas-y-redes-sociales/>

OeMv (2011): *“Compra y consumo de vino entre los turistas que visitan España”*

En <http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/InfoTuristasVin.pdf>

OeMv (2012): *“Consumo de vino en España y el vino en las redes sociales”*.

En <http://www.oemv.es/esp/jornada-sobre-el-consumo-de-vino-en-espana-y-el-vino-en-las-redes-sociales-630k.php>

OeMv (2012): *“Exportaciones españolas de vino”*.

En <http://www.oemv.es/esp/exportaciones-espanolas-de-vino-datos-definitivos-2012-968k.php>

OeMv (2012): *“La producción de vino en España desciende un -13.2%, mientras que la de la Unión Europea lo hace en un -11.1%”*.

En <http://www.oemv.es/esp/la-produccion-de-vino-en-espana-desciende-un-13,2-mientras-que-la-de-la-union-europea-lo-hace-en-un-11,1-697k.php>

OeMv (2012): *“Modelos de distribución del vino en España”*.

En http://www.clubmarketingrioja.com/index.php/agenda/documentacion-estudios-y-descargas/documentos/doc_download/33-modelos-de-distribucion-de-vino-en-espana.

OeMv (2013): *“Consumo de vino en España y el vino en las redes sociales”*.

En <http://www.oemv.es/esp/jornada-sobre-el-consumo-de-vino-en-espana-y-el-vino-en-las-redes-sociales-630k.php>

OIV (2013): *“La producción mundial de vino en 2013 aumenta de manera significativa mientras que el consumo se estabiliza”*.

En <http://www.oiv.int/oiv/info/espoint2013>

MANTEGINI, L. (2013): *“Los gurús del vino”*.

En <http://www.culturasommelier.com.ar/mundo-sommelier/post/los-gurus-del-vino>

MURCIA, J.L. (2013): *“Los “gurús” del vino aún tienen una gran influencia en los consumidores”*.

En <http://www.elcorreodelvino.net/seccion/index/31/116/los-gurus-del-vino-aun-tienen-gran-influencia-en-los-consumidores>

SELLERS, R. (2014): *“Ponga una app (de vinos) en su móvil”*.

En <http://www.marketingandwine.com/2014/03/ponga-una-app-de-vinos-en-su-movil.html>

TERROARISTAS (2013): *“Gurús, blogurús, prescriptores y concursos”*.

En <http://terroaristas.com/2013/01/18/gurus-blogurus-prescripto%E2%80%8Bres-y-concursos-post-1definicion/>

VARELA, O. (2014): *“Las compras de vino por el consumidor ocasional duplican a las del habitual”*.

En <http://www.mercadosdelvino.com/el-futuro-del-vino-pasa-por-el-consumidor-ocasional/>

VINETUR (2013): *“¿Quién compra vino online en España?”*.

En <https://www.vinetur.com/2013112613991/quien-compra-vino-online-en-espana.html#>

PÁGINA WEB DE ACEVIN: www.acevin.com

PÁGINA WEB DE BODEGAS BALBÁS: <http://www.balbas.com>

PÁGINA WEB DE CATA DEL VINO: www.catadelvino.com

PÁGINA WEB DE DIARIO DE GASTRONOMÍA: www.diariodegastronomia.com

PÁGINA WEB LUGAR DEL VINO: www.lugardelvino.com

PÁGINA WEB RIBERA DEL DUERO: www.riberadelduero.es

PÁGINA WEB DE TECNOVINO: www.tecnovino.com

PÁGINA WEB DE TURISMO DEL VINO: www.turismodelvino.com

PÁGINA WEB DE WINES FROM SPAIN: www.winesfromspain.com

ANEXO

Guión de la entrevista en profundidad

1. Información general de la bodega:

- Tamaño y tipo de empresa.
- Historia de la empresa desde su fundación (socios que la fundaron, año, cambios de gestión).
- Organización actual de la empresa (organigrama y número de empleados).
- Premios que ha obtenido la bodega.
- Descripción de los recursos e instalaciones (almacenes, las zonas de producción, viñedo, modernización de equipos y procesos, etc).
- Descripción del proceso productivo.

2. Análisis del mercado y sector en el que opera:

- ¿Cómo describe el sector del vino español en la actualidad?
- ¿Cómo describiría el vino español en los mercados extranjeros?
- ¿Quiénes son los principales competidores de la empresa? (número, tipo, etc)

3. Análisis de la cartera de productos:

- Composición de la cartera de productos (líneas, gamas, referencias, etc).
- Evolución de la cartera de productos, cómo se ha incrementado la cartera, qué productos se han eliminados, cambios de posicionamiento, de etiqueta y de marca, etc.
- ¿Qué papel tiene cada producto en la cartera de productos?

4. Delimitación del mercado objetivo o target:

- Segmentos a los que se dirige la empresa.
- Evolución de su mercado objetivo. ¿Cómo ha crecido la empresa en el mercado? Momento en el que empieza su internacionalización
- ¿Cuál es su posicionamiento estratégico?

5. Estrategias de marketing:

- ¿Qué tipo de estrategia sigue en relación a sus competidores? Fuentes de diferenciación de la bodega.
- ¿Qué estrategias de crecimiento desarrolla? Diversificación, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, internacionalización, penetración de mercados.
- Estrategias de marketing digital (estrategia de marca, de permiso, de resultados, de viralidad, de medios sociales).

6. Programa de marketing mix:

- Estrategia de producto: logotipo de la bodega, estrategia de marca, evolución de la estrategia de producto.
- Estrategia de precio: precios de prestigio, diferenciales, relación calidad-precio.
- Decisiones de distribución: selección de canales de distribución (HORECA y alimentación), nuevos canales de distribución (venta on line). número de intermediarios, distribución internacional.
- Política de comunicación: qué herramientas emplea (publicidad, marketing directo, página web, relaciones públicas, redes sociales, etc). ¿Cuáles son los objetivos de su comunicación?

¡Muchas gracias por su colaboración!