



---

**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 de  
Emina Rueda, una bodega con Denominación  
de Origen.**

Presentado por Alicia Romo Ramiro

Tutelado por Blanca García Gómez

Soria, Septiembre de 2013





# ÍNDICE

---



## INDICE

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
--------------------------	----------

## CAPÍTULO 1

## El marketing y sus estrategias

<b>1.1. Aproximación a las dimensiones del marketing.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. Análisis del entorno .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Macroentorno.....	13
1.2.2 Entorno operativo .....	15
1.2.3 Entorno interno .....	16
1.2.4 Análisis DAFO .....	17
<b>1.3. Concepto de estrategia y tipos.....</b>	<b>27</b>
1.3.1 Matriz de expansión producto mercado.....	21
1.3.2 Estrategias genéricas de Porter.....	21
1.3.3 Estrategias competitivas.....	22
<b>1.4. Las alternativas estratégicas de marketing mix .....</b>	<b>23</b>
1.4.1 El precio y sus estrategias.....	24
1.4.2 Políticas de producto .....	26
1.4.3 La distribución comercial y sus políticas.....	28
1.4.4 Estrategias de comunicación promocional .....	29

## CAPÍTULO 2

## La Denominación de Origen como marca. El caso de Rueda

<b>2.1. Aproximación al concepto de Denominación de Origen .....</b>	<b>33</b>
2.1.1 El surgimiento de las Denominaciones de Origen.....	34
2.1.2 Concepto de Denominación de Origen.....	35
2.1.3 El papel comercial de la Denominación de Origen.....	38
<b>2.2. La Denominación de Origen Rueda .....</b>	<b>39</b>
2.2.1 Historia .....	39
2.2.2 El Consejo Regulador.....	40
2.2.3 El clima y las variedades de uva en la Denominación de Origen Rueda.....	42
<b>2.2. Acciones de comercialización y promoción de la Denominación de Origen Rueda.....</b>	<b>44</b>

**CAPÍTULO 3**  
**La estrategia de marketing de Bodega Emina Rueda**

<b>3.1. Información general de la empresa.....</b>	<b>49</b>
3.1.1. Datos generales del Grupo Matarromera .....	49
3.1.2. Bodega Emina Rueda. Origen, instalaciones y organización .....	50
3.1.3. El proceso productivo en Bodega Emina.....	52
3.1.5. Composición de la cartera de productos .....	54
<b>3.2. Segmentación del mercado y posicionamiento estratégico.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3. Estrategias de marketing .....</b>	<b>59</b>
3.3.1. Estrategias genéricas .....	59
3.3.2. Estrategia de producto.....	60
3.3.3. Estrategia de precios .....	62
3.3.4. Estrategia de distribución .....	63
3.3.5. Estrategia de comunicación.....	64

**CAPÍTULO 4**  
**Conclusiones**

<b>4.1. Conclusiones generales .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2. Conclusiones específicas y recomendaciones .....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>83</b>



# INTRODUCCIÓN

---



En una situación como la que nos encontramos ahora mismo es de vital importancia para las empresas diferenciarse de su competencia y hacer que el cliente elija sus productos frente a los demás.

Para las empresas vitivinícolas la situación no es diferente. Debido a la actual crisis económica, ha aumentado el consumo de cerveza y refrescos en detrimento del vino, ello se debe en buena medida a que los consumidores prefieren ir a establecimientos de comida rápida en lugar de a restaurantes. Por esta y otras muchas razones cada vez es más importante para estas empresas diferenciarse de la competencia y aquí adquiere especial relevancia una herramienta clave que es la Denominación de Origen. Esta es un instrumento muy valioso para las empresas a la hora de conseguir esta diferenciación puesto que permite al consumidor conocer los estándares mínimos de calidad que tiene un producto, su procedencia y las características que ella concede al producto, de tal manera que le facilita la labor de compra.

Otra de las salidas que tiene el sector para contrarrestar el daño que la crisis está ocasionando en sus ventas es la exportación, la búsqueda de nuevos mercados donde vender sus productos. Según el OEMV<sup>1</sup> las exportaciones han aumentado en el primer cuatrimestre del año un 9'8% en valor. También han sufrido una pérdida del 17% en volumen, esto es consecuencia de la caída de las ventas del vino a granel sin ninguna indicación. Por el contrario para los vinos tintos, rosados y blancos con Denominación de Origen los datos cambian puesto que sus ventas se han incrementado en más de 100 millones de euros respecto al interanual del año anterior. Esto es consecuencia de la mejora de imagen que ha sufrido los vinos con Denominación de Origen en el extranjero.

Todos los factores mencionados me llevaron a elegir el sector vitivinícola para mi TFG. La realización del trabajo exigía la selección de una empresa del

---

<sup>1</sup> OEMV: *Observatorio Español de mercado de vino.*

sector para su análisis. En mi caso la elección recayó en una bodega perteneciente a la Denominación de Origen Rueda. Mi vinculación personal con dicha DO puesto que nací y vivo en esas tierras fue el primer factor de decisión. Además elegí una bodega perteneciente a un grupo importante para conseguir más información y así poder lograr los objetivos previamente marcados. Finalmente, me decidí por una DO muy poco estudiada. Si bien denominaciones como Rioja o Ribera del Duero han sido objeto de muchos análisis, otras como la de Rueda, al ostentar una cuota de mercado mucho más reducida, no han sido tan atractivas para la literatura.

Los objetivos que nos marcamos en este trabajo fueron los siguientes:

1. Conocer el origen, funcionamiento y el papel que desempeñan las Denominaciones de origen a la hora de comercializar los vinos.
2. Estudiar la importancia que tiene la Denominación de Origen a la hora de proporcionar imagen de marca y cómo influye en el consumidor a la hora de la compra.
3. Analizar la estrategia de marketing mix llevada a cabo por la bodega. Describiendo el producto ofrecido y lo que engloba este. Analizando los canales de distribución empleados en territorio nacional e internacional. Estudiar el precio y las herramientas de comunicación empleadas por la bodega.

La metodología aplicada para elaborar el trabajo ha sido el método del caso, para ello comenzamos nuestro estudio haciendo una revisión de conceptos teóricos clave que luego serán aplicados en la segunda parte del trabajo, en concreto en el estudio de un caso real.

La recogida de información sobre la empresa objeto de nuestra investigación se realizó combinando fuentes primarias y secundarias. En concreto, dentro de las fuentes primarias, realizamos una visita a las instalaciones de la bodega que nos permitió conocer aspectos interesantes sobre el proceso de fabricación o la organización de la empresa, entre otros aspectos, además de llevar a cabo una entrevista en profundidad a varios directivos de la bodega que nos permitió completar información relativa a la estrategia de marketing llevada a cabo. Por otro lado, se emplearon fuentes secundarias como la página web de la empresa o publicaciones periódicas, tanto de economía e información general, como específicas del sector y de la DO Rueda.

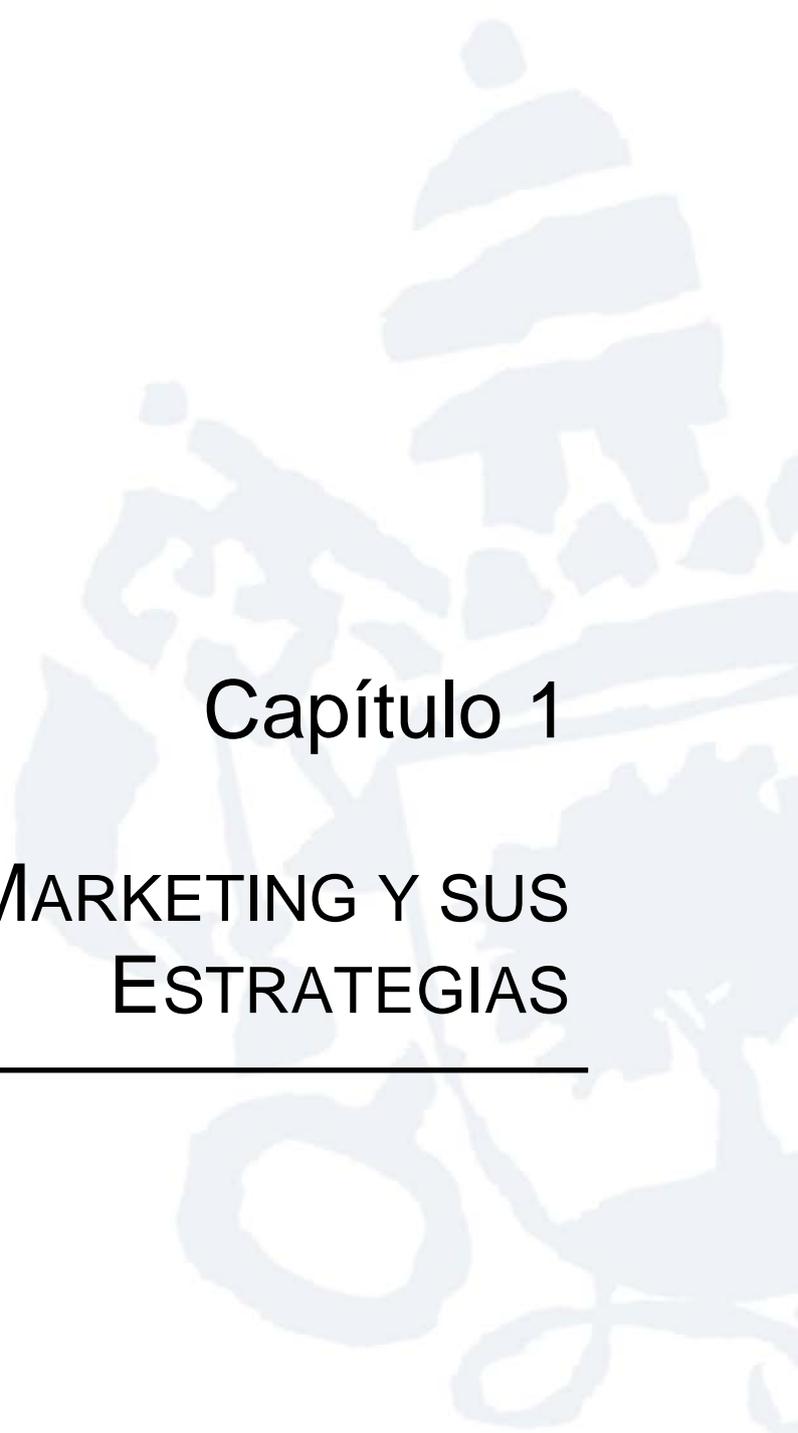
El trabajo se ha organizado en cuatro capítulos. En el primero de ellos realizamos la aportación de conceptos teóricos necesarios para desarrollar el trabajo. Comenzamos haciendo una aproximación a las dimensiones del marketing y un análisis del entorno donde veremos el macroentorno, el entorno operativo, el interno y finalizamos con un repaso del análisis DAFO. A continuación analizamos el concepto de estrategia y sus tipos, haciendo un repaso sobre algunas de las más importantes como son la matriz de expansión producto/mercado, las estrategias genéricas de Porter y las estrategias competitivas. Por último, en este capítulo analizamos las diferentes alternativas estratégicas que se pueden llevar a cabo sobre los elementos de marketing mix -precio, producto, distribución y comunicación-.

En el segundo capítulo nos introducimos en el mundo de las Denominaciones de Origen para conocer cómo han ido evolucionando así como su funcionamiento. Para ello analizamos el concepto de Denominación de origen, como fueron surgiendo y el papel comercial que desempeñan. A continuación estudiaremos la Denominación de Origen a la que pertenece la bodega objeto de nuestro trabajo, la Denominación de Origen Rueda, haciendo un repaso sobre su historia, el funcionamiento del Consejo Regulador, el clima que se da en esa zona y las variedades de uva que se cultivan. Por último haremos un breve repaso sobre las acciones de comunicación y promoción llevadas a cabo por la citada Denominación de Origen.

En el último capítulo realizamos el estudio de la bodega en cuestión. Para ello comenzamos aportando datos sobre el grupo al que pertenece y hacemos un repaso sobre el origen las instalaciones y organización de la Bodega Emina Rueda. A continuación vemos el proceso productivo que se lleva a cabo en la misma y estudiamos su cartera de productos. Por último analizamos las estrategias que lleva a cabo sobre los elementos de marketing mix.

Terminaremos la memoria del Trabajo Fin de Grado con un repaso global de todo lo estudiado en el mismo, ello a través de un capítulo dedicado a exponer las principales conclusiones a las que hemos llegado a partir del desarrollo de esta investigación.





# Capítulo 1

## EL MARKETING Y SUS ESTRATEGIAS

---



En este capítulo nos ocuparemos del concepto de estrategia de marketing para lo que comenzaremos repasando conceptos globales sobre diferentes elementos de marketing en la empresa. Debido a la importancia que tiene el entorno en nuestro estudio realizaremos análisis del mismo desde tres puntos de vista; el macroentorno, entorno operativo y el entorno interno, realizando por último un análisis DAFO.

A continuación pasaremos a estudiar el concepto de estrategia y sus tipos, realizando un repaso de las más importantes como son: la matriz de expansión producto/mercado, las estrategias genéricas de Porter y las estrategias competitivas de Kotler.

Finalmente nos ocuparemos de las alternativas estratégicas de marketing mix -precio, producto, distribución y comunicación-.

## **1.1 Aproximación a las dimensiones del marketing**

A la hora de definir el marketing hay que entenderlo tanto como una filosofía, como una técnica. Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma actual de concebir la función comercial o relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción, que es el resultado de una evolución en la forma de entender el intercambio, parte del conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, con el fin de satisfacerlos del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la entidad oferente. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. La actividad desarrollada por una empresa u organización al aplicar los principios del marketing se denomina “dirección de marketing” o “dirección comercial”.

El marketing trata de satisfacer necesidades, para ello ha de identificarlas y desarrollar la oferta de bienes y servicios que puedan satisfacerlas. El marketing, por lo tanto actúa fundamentalmente sobre la demanda, y hace posible que los deseos se conviertan en realidad. Además como factor cultural que es, propio de una sociedad desarrollada, contribuye también a orientar los deseos y canalizarlos hacia demandas efectivas. Pero no ha de crear necesidades artificiales. Éstas deben existir, bien de forma manifiesta o latente. Han de ser reales y no aparentes. Aunque puede estimularse la demanda sin existir una necesidad previa, esa demanda será artificial, y acabará desapareciendo. Los posibles compradores terminarán rechazando lo que realmente no necesitan, El marketing ha de identificar las necesidades y, posteriormente, dar una respuesta efectiva a las mismas.

Resulta difícil traducir en términos operativos las necesidades de los consumidores. Puede ser que éstos no sepan lo que quieren o sean incapaces de expresarlo, hasta que se enfrentan a elecciones específicas. A menudo, deben percibir los productos de forma tangible, antes de que puedan juzgar, porque no son capaces de percibir cómo los atributos de un producto están conectados con sus necesidades hasta que lo prueban. Por otra parte, los consumidores pueden ser inconsistentes al fijar sus preferencias y necesidades, pidiendo que un producto reúna simultáneamente características muchas veces contrapuestas (por ejemplo, calidad y bajo precio, versatilidad y simplicidad). Finalmente, las preferencias de los consumidores varían ampliamente, en función de las características personales, estilos de vida y niveles de satisfacción de otras necesidades previas (Boyd y Massy, 1972).

Otra de las dimensiones del marketing a estudiar es la estratégica, ésta se apoya de entrada en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Desde el punto de vista del marketing lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle; este servicio puede ser obtenido por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, en un continuo cambio. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercado y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. (Lambin, 1995)

Los productos-mercado identificados representan una oportunidad económica cuyo atractivo de mercado es preciso evaluar. El atractivo de un producto-mercado se mide en términos cuantitativos por la noción de mercado potencial y en términos dinámicos por la duración de su vida económica, representada por su ciclo de vida. Para una empresa determinada, sin embargo, el atractivo de un producto-mercado depende de su competitividad, es decir, de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida en que la empresa detecte una ventaja competitiva, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencien de sus rivales, ya sea por una productividad superior que le da una ventaja en costes.

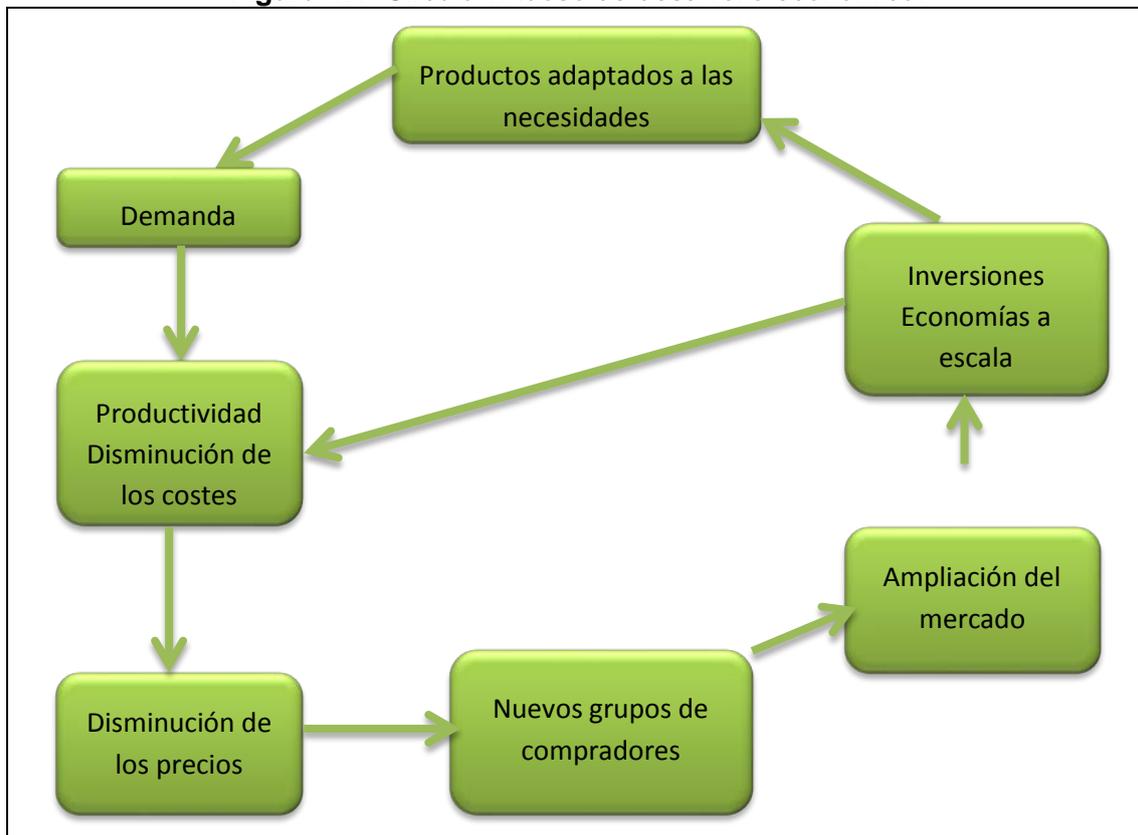
La función del marketing estratégico es, pues, orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente

adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad. La gestión del marketing en este aspecto se sitúa en el medio-largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Por último los objetivo del marketing estratégico son realizar un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos y que presentan cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible; son los objetivos asignados al marketing estratégico.

El marketing estratégico tiene una función económica importante en una economía de mercado, no solamente por el hecho de que asegura el eficiente encuentro entre oferta y demanda sino también porque conecta un círculo virtuoso de desarrollo económico, el cual se puede ver en el cuadro siguiente.

**Figura 1.1** Círculo virtuoso de desarrollo económico.



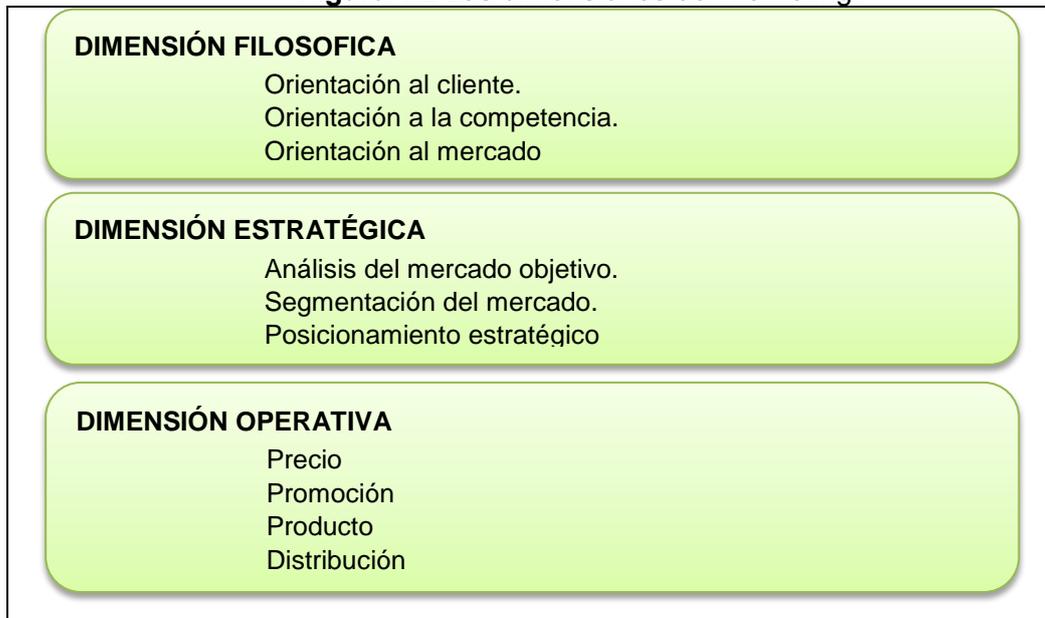
Fuente: Lambin (1995).

Las etapas de este desarrollo son las siguientes:

- El marketing estratégico identifica las necesidades insatisfechas o mal identificadas y desarrolla nuevos productos adaptados a aquellas.
- El marketing operativo organiza un plan de acción de marketing que crea y desarrolla a demanda para aquellos productos nuevos.

- Esta demanda creciente genera disminución en los costes que permiten disminuciones de precio gracias a las cuales nuevos grupos de compradores entran en el mercado.
- Esta ampliación del mercado suscita nuevas inversiones que generan economías de escala y que permiten el desarrollo de productos mejorados o nuevos.

**Figura 1.2** Las dimensiones del marketing.



**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura anterior se puede ver un resumen de las diferentes dimensiones del marketing y lo que engloba cada una.

## 1.2. Análisis del entorno

Es importante conocer el entorno para realizar un correcto diseño de las acciones empresariales. Se puede entender la empresa como un ser vivo que necesita recursos internos y externos para vivir, obteniéndolos del entorno que la rodea. Esta relación de dependencia explica el deber que tienen las empresas de conocer cuál es el entorno en el que operan y cómo éste va a influir en todas sus decisiones estratégicas y operativas de marketing.

Otro de los motivos por los que es importante estudiar el entorno es debido al continuo cambio al que está sometido, lo que le hace complejo y difícil de controlar. Lo que obliga a las empresas a anticiparse a la influencia negativa o positiva de éste.

Según Rivera y Garcillán (2012) el entorno de marketing es *“el conjunto de fuerzas directas e indirectas, controlables e incontrolables, que son susceptibles de ejercer influencia, tanto desde un ámbito macroeconómico*

como *microeconómico, en todas las decisiones, acciones y resultados del marketing de la empresa*”.

Para Mintzberg (1979) el entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa, es decir, viene dado por el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la firma y que pueden tener un impacto sobre ella.

Se pueden clasificar las variables que componen el entorno como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 1.3:** Variables de entorno.

Nivel de control de la empresa	Naturaleza	Nivel de proximidad a la empresa
- <b>Controlable</b>	- Tecnológica	- Macro (proveedores, organizaciones gubernamentales y clientes finales)
- <b>Semicontrolable</b>	- Demográfica	- Micro (trabajadores e intermediarios)
- <b>Influenciable</b>	- Legal	

**Fuente:** Elaboración propia.

En definitiva, las empresas necesitan conocer y dirigir el entorno porque éste les proporciona la información necesaria para su supervivencia en el mercado.

### 1.2.1 Macroentorno

El macroentorno está formado por las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial y estas variables están interrelacionadas entre sí. La dirección de la empresa puede desarrollar acciones corporativas para tratar de influirlas puesto que no puede controlarlas totalmente.

Rivera y Garcillán (2012), Santesmases (2007), Kotler y Armstrong (2008), Munuera y Rodríguez (2007) y Martín Armario (1993) entre otros, exponen que, las variables o aspectos principales a considerar del macroentorno son seis. En primer lugar el entorno demográfico, éste es un componente importante del entorno porque la función del marketing se desarrolla en el mercado, el cual está compuesto por personas. Por esta razón es importante conocer toda la información relevante sobre las poblaciones a las que la empresa dirigirá su oferta. Aquí se tienen en cuenta aspectos como de la población como son el tamaño, densidad, edad y movimientos migratorios.

Santesmases (2007) sostiene que las variaciones demográficas en la población están relacionadas con los cambios sociales. Algunos de los más destacados son: la incorporación de las mujeres al trabajo, el empleo temporal, los nuevos conceptos de familia, el aumento en las tasas de divorcio y el retraso en la edad en que las parejas se casan, entre otros.

Los cambios en esta variable suponen que el ciclo vital del consumidor se prolonga, lo cual implica que las personas necesitarán trabajar y consumir durante más tiempo. Esto hará que las estrategias de marketing se tengan que diseñar para fidelizarlos durante un ciclo de consumo más largo.

Martin Armario (1993) tiene en cuenta como variable las condiciones económicas. Este componente está formado por las principales variables macroeconómicas, tales como ciclo económico, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal, etc. El análisis de esta variable es importante porque sus componentes determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo de los mercados. El primer factor a tener en cuenta es el actual ciclo de la economía, porque ésta influye tanto en el dinero disponible para gastar como en las expectativas que tienen los compradores sobre las deudas a largo plazo. La tasa de interés o el precio del dinero es otro factor económico externo que influye sobre los planes de marketing. Cuando es alta, los consumidores suponen que pierden poder adquisitivo y varía el comportamiento de compra a corto plazo, restringiendo las personas las compras de bienes que no son estrictamente necesarios y a largo plazo se modifica el comportamiento de compra si el mercado piensa que la tasa de interés aumentará o disminuirá. La tasa de desempleo también interviene en el comportamiento de compra de los mercados. Un elevado número de personas desempleadas indica que una economía es débil, porque no es capaz de incorporar al personal activo a la producción de riqueza del país. Por otra parte una alta tasa de empleo supone que hay más dinero circulante en el mercado y esto puede generar una inflación de los precios.

Rivera y Garcillán (2012) sostienen que las fuerzas sociales y culturales forman un componente importante del macroentorno porque las personas son el producto de la sociedad en la cual nacen y se desarrollan. La sociedad influye en todas las creencias, normas y valores que están asociados al comportamiento de compra. Por esta razón los responsables de marketing deben considerar que sus acciones estén en coherencia con las características sociales y culturales del mercado al cual se dirigen.

Kotler y Armstrong (2008) junto con Rivera y Garcillán (2012) creen que las fuerzas políticas y legales han de tenerse en cuenta a la hora de desarrollar una estrategia o plan de marketing. Éstas se pueden agrupar en cinco categorías: políticas monetarias y fiscales (regularización de la cantidad de dinero en circulación, nivel de las tasas de intereses, etc.), leyes sociales de carácter general y las políticas públicas desarrolladas para propósitos específicos (leyes de los derechos civiles, programas para reducir el desempleo, etc.), programas públicos respecto a determinados sectores industriales (planes de reconversión), leyes específicas que afectan a las acciones de marketing (ley general para la defensa de los consumidores y usuarios) y por último la legislación sobre el suministro de información y la compra de productos (Ley General de Publicidad y la Ley de Marcas).

En cuanto a la tecnología, estos autores creen que los cambios pueden causar diferentes influencias; una modificación del mercado (los avances tecnológicos pueden originar industrias completamente nuevas, modificar las actuales o incluso destruirlas parcial o totalmente), incremento de la productividad (el uso de la tecnología permite reducir los costes de producción y de comercialización), influencia en el marketing mix (posibilita la introducción de nuevos o mejorados productos y facilita su fabricación, se puede fabricar mayor cantidad de producto a un menor coste, posibilita un contacto más interactivo con el mercado y facilita las promociones personalizadas y la

fidelización de los clientes, uso de nuevos tipos de canales para llegar al mercado).

El componente del macroentorno que más ha cambiado en las últimas décadas es la presión ecológica, esto es debido a que los gobiernos y la sociedad han aumentado la presión ecológica sobre las empresas para que éstas reduzcan la contaminación del medio ambiente, lo que obliga a las empresas a usar tecnologías limpias y a ofrecer productos no dañinos.

### **1.2.2 Entorno operativo**

Martín Armario (1993) define operación como *“la actividad que la empresa desarrolla en orden a atender las necesidades y deseos de sus clientes”*. Para ello la empresa debe diseñar y hacer funcionar una compleja red de relaciones con proveedores e intermediarios, la cual puede verse afectada por la acción de la competencia.

Rivera y Garcillán (2012), Figueras (2002) y Martín Armario (1993) entre otros distinguen cuatro componentes del entorno operativo. El primero lo integran los proveedores, estos son los encargados de proveer los recursos a las empresas, lo que crea un vínculo de dependencia. La correcta satisfacción de las necesidades de los mercados supone una adecuada relación con los diversos proveedores, y por eso las empresas desarrollan diversas acciones para asegurar su participación en la cadena de fabricación, comercialización y gestión. La influencia de los proveedores en la comercialización de los bienes se aprecia cuando estos demandan aumentos en los precios de la materia prima, lo cual puede influir en los atributos y en la fijación de precios de los bienes. También pueden influir en la gestión administrativa si se considera que la empresa, necesita disponer de un mercado en el que pueda encontrar trabajadores capacitados y servicios de consultoría (jurídicos y financieros, fiscales y económicos) cuando el proceso de gestión los requiera. Esta influencia que tienen los proveedores en el funcionamiento de la empresa, se puede ver como una fortaleza frente a los competidores, por esta razón las empresas deben desarrollar relaciones dirigidas a obtener su participación y cooperación en los planes de marketing puesto que pueden influir en la calidad y en el precio del producto o servicio.

Por otra parte, cuando una empresa pretende entrar en un determinado mercado, lo primero que debe plantearse es el análisis de la competencia a la que ha de enfrentarse, es decir, qué empresa o empresas comparten su mercado objetivo o target. Este análisis debe reflejar cuántos competidores tenemos y quienes son, qué características les definen, qué segmentos componen el mercado, qué tipo de relación mantienen los competidores con los proveedores, a través de qué canales de distribución operan y qué rasgos característicos definen los productos ofertados, entre otras cuestiones.

Antes de adentrarnos de lleno en este análisis, debemos hacer un diagnóstico general de la competencia dividiéndola en varios grupos. En primer lugar, hablamos de competencia genérica para referirnos a todas las empresas que rivalizan por el dinero de los compradores. En segundo término, denominamos competencia directa para aludir a todas aquellos productos que

se dirigen a los mismos grupos de consumidores o segmentos de mercado. Finalmente, consideramos competencia indirecta a todos los productos sustitutivos así como a aquellos que actualmente no son competidores, pero que pueden serlo en el futuro. Este modelo de competencia es defendido por numerosos autores entre los que podemos mencionar Munuera y Rodríguez (1998); Martín Armario (1997); Vázquez y Trespalacios (1998).

Indudablemente, el análisis del mercado objetivo, debe considerar también el estudio de las “barreras de entrada” que la empresa deberá vencer si quiera competir en dicho mercado. Algunas de estas dificultades se concretan en la necesidad de generar economías de escala, diferenciación del producto y las exigencias de capital, entre otras.

En el caso de los intermediarios, la empresa necesita instituciones y personas para llevar sus bienes a los mercados, esta necesidad va en aumento cuando la empresa tiene un mercado muy amplio, compuesto por muchos clientes potenciales que están dispersos geográficamente. Los intermediarios son importantes para las empresas productoras ya que proporcionan financiamiento, almacenamiento y transporte necesarios para completar las transacciones entre compradores y vendedores. Además, por su especialización, simplifican los intercambios y generan satisfacción en el consumidor. Por su importancia, la empresa debe desarrollar estrategias para fidelizar al distribuidor y conseguir su participación en las estrategias y planes de marketing.

Por último y no por ello, menos importante, tenemos al cliente, éste es el objetivo final de las acciones de la empresa. Una de las primeras preguntas que se ha de responder es quiénes son los clientes potenciales de una compañía para poder conocer cuáles son sus gustos, hábitos, intereses, etc.

### **1.2.3 Entorno interno**

Según Rivera y Garcillán (2012), Santesmases (2012), Vázquez y Trespalacios (1998) éste componente del entorno está formado por variables de dos tipos: semicontrolables y controlables.

Las primeras están formadas por aquellas sobre las que la dirección de marketing no tiene casi influencia, porque están controladas por la alta dirección como son los objetivos generales de la empresa, los recursos humanos y financieros con los que funciona la empresa, la tecnología y la capacidad productiva de la empresa. Este tipo de variables son importantes para el directivo de marketing porque sus decisiones están condicionadas por la estrategia general y por la ubicación que tenga en la estructura de la organización.

Las variables controlables son aquellas sobre las que el directivo de marketing puede influir directamente para obtener una reacción de los diversos tipos de clientes.

El autor Alber W. Frey en los años 60, propuso que todas las variables podían dividirse en dos grupos: la oferta (producto, envoltorio, marca, precio y

servicio) y los métodos e instrumentos (canales de distribución, venta personal, anuncios, promoción de ventas y publicidad).

Por otro lado, E. Jerome Mc. Carthy a comienzos de los años 70 popularizó una lista de variables que son conocidas como la mezcla de marketing o las 4Ps: producto, precio, promoción y plaza o distribución. Estas cuatro variables están interrelacionadas entre sí, al tomar una decisión sobre una de ellas, se influye automáticamente en el resto.

#### 1.2.4 Análisis DAFO

Según autores como Sánchez Herrera (2010) o Munuera y Rodríguez (2007), entre otros, la finalidad de éste análisis es presentar de forma esquemática y clara las principales conclusiones del análisis de situación. Resulta útil para resumir los conocimientos adquiridos, resaltar aquellos más significativos y ordenar la información de modo que sea comprensible a otras personas en la organización. Al ser un análisis abierto, las opiniones suelen tener más cabida que los hechos objetivos y su cumplimentación se adapta a las necesidades de la persona que lo realiza.

La figura 1.3 representa gráficamente los componentes del análisis DAFO de acuerdo con Munuera y Rodríguez (2007).

**Figura 1.3** Componentes análisis DAFO.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Munuera y Rodriguez (2007)

### 1.3. Concepto de estrategia y tipos

La aparición del término estrategia en sentido amplio se sitúa en los siglos V y IV antes de Cristo. Su significado se asociaba al componente bélico, y se centraba en el estudio de las técnicas de combate que permitían la victoria

sobre el enemigo. La palabra “estrategia” deriva del griego *stratos* que significa “ejército”, y del verbo *ag*, sinónimo de “dirigir” o “conducir”.

En la adaptación de éste término a un contexto competitivo de marketing, el enemigo sería la competencia, el mercado el campo de batalla y las armas los recursos, limitados, de los que una organización dispone.

Santesmases (2007) define estrategia como toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las estrategias tratan de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en productos, mercados, recursos o capacidades, que sean percibidas como tales por los clientes potenciales y que permitan alcanzar los objetivos previstos.

Según Sánchez Herrera (2010) y Munuera Rodríguez (2007) los elementos que componen el concepto de estrategia y su alcance, son la necesidad de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, la consecución del equilibrio entre los recursos y capacidades de la organización y su entorno y la necesaria coherencia con los objetivos de la organización y los agentes que la integran.

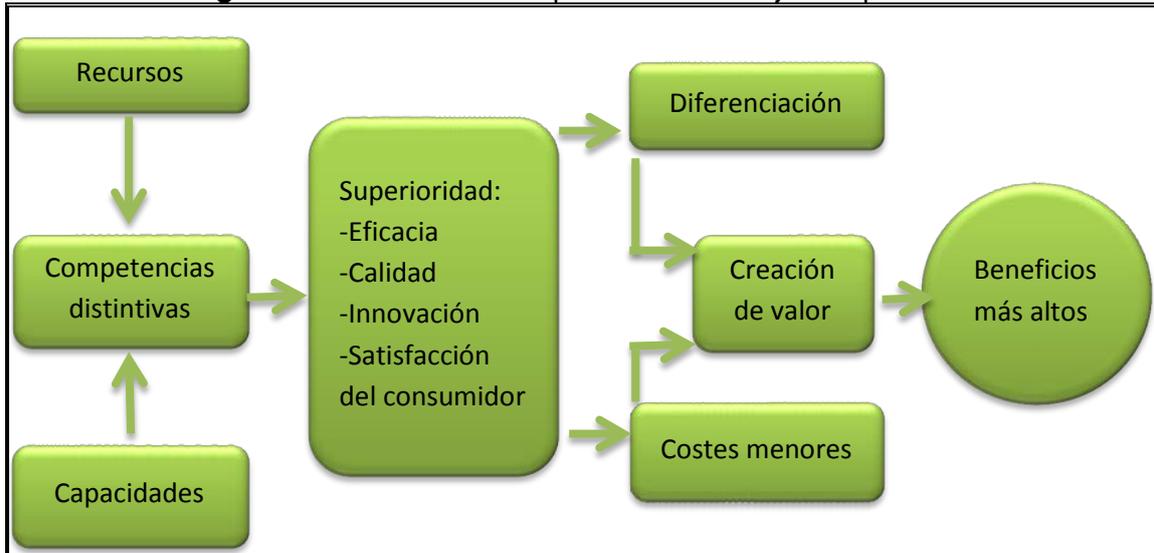
Teniendo en cuenta esto las decisiones estratégicas deben guardar su dependencia con los objetivos de la organización y alcanzar una ventaja competitiva, en términos de mercado, que permita el crecimiento sostenido de la empresa teniendo en cuenta sus limitaciones en recursos y capacidades.

La empresa debe plantear su estrategia competitiva como medio para obtener una rentabilidad superior a la media de su industria, si ello es posible. Porter (1982) define la estrategia competitiva como el *“emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”*.

Navas y Guerras (1996) defienden que la base fundamental para obtener esa rentabilidad superior es lograr una ventaja competitiva sostenida. En este sentido, una ventaja competitiva puede definirse como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir. Bueno y Morcillo (1994) la definen como *“el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia”*.

Hay que destacar que la ventaja competitiva debe serlo en términos de mercado, es decir, dicha ventaja ha de ser conocida, comprendida, compartida y valorada por el mercado como positiva respecto a las demás alternativas de compra, que son los competidores. En este sentido, las decisiones estratégicas de marketing deben basarse en un conocimiento exhaustivo sobre las preferencias, actitudes y valoraciones de aquellos segmentos de mercado a los que la empresa ha decidido dirigirse.

La siguiente figura muestra el proceso de adopción de la “ventaja competitiva”.

**Figura 1.4:** Proceso de adopción de la ventaja competitiva.

Fuente: Houghton Mifflin (2001)

En la figura se puede ver cómo los recursos y capacidades, en su sentido más amplio, son los que habilitan la posibilidad de tener competencias distintivas. No obstante, las “competencias distintivas<sup>1</sup>” se deben apoyar en los ejes básicos de la competitividad (eficiencia, calidad, innovación y adecuación al consumidor).

La buena gestión de estos elementos proporcionará costes menores y diferenciación efectiva con relación al resto de los competidores lo que a su vez será traducido en creación de valor y beneficios.

Por otro lado la ventaja competitiva debe ser duradera en el tiempo, es decir, sostenible. Los factores que limitan esa durabilidad son la adopción temprana de la ventaja competitiva por parte de algún competidor y los cambios que generan en el mercado los factores del entorno (culturales, tecnológicos, políticos, etc.).

Teniendo en cuenta estas limitaciones existen dos vías para sostener dicha ventaja: el incremento de la velocidad de innovación, de modo que siempre se mantenga una diferencia percibida en el mercado con respecto a los imitadores y el desarrollo de habilidades o que los valores intangibles sean difíciles de plagiar (las habilidades directivas o la fortaleza de las marcas).

Cuando se habla de estrategia se hace desde una perspectiva genérica, Sánchez Herrera (2010) analiza los elementos necesarios para diseñar de forma correcta la etapa central del proceso de planificación. En primer lugar se encuentran los elementos estratégicos que son todos aquellos factores de marketing susceptibles de ser tratados estratégicamente. El boceto estratégico es una combinación de elementos estratégicos que supuestamente es posible ejecutar con los objetivos fijados en la fase previa. Hay que señalar la

<sup>1</sup> **Competencia distintiva:** actividad capaz de generar valor y que resulta necesaria para establecer una ventaja competitiva beneficiosa para la organización.

necesidad de contemplar todos y cada uno de los elementos estratégicos. La exclusión de uno solo supone la anulación completa del proceso de diseño. Para diseñar un boceto estratégico hay que tener en cuenta que debe responder a un conjunto de objetivos previos, que existen varios modos distintos de alcanzarlos (alternativas), las alternativas deben ser incompatibles entre sí, es decir, dos alternativas no podrían ser ejecutadas simultáneamente, los recursos y las capacidades son limitados y por último que su confección exige una previsión de las reacciones de los competidores.

Por último, se debe denominar “estrategia de marketing” a una sola combinación (boceto) de las muchas posibles. Los bocetos estratégicos son alternativas estratégicas mutuamente excluyentes que, tras un proceso complejo de decisión, se reducen a solo una. Los criterios que rigen el proceso de decisión están basados en la eficiencia, es decir, dando por supuesto la posibilidad de alcanzar los objetivos con cualquiera de las combinaciones propuestas, será elegida aquella alternativa que suponga un coste menor en recursos.

Sánchez Herrera (2010) señala como componentes básicos la estrategia de crecimiento, cobertura, posicionamiento, competitividad, producto, precio, comunicación, distribución y ventas. Estos componentes no tienen todos el mismo nivel de decisión e implicación. Por lo que existen estrategias que se comportan como condicionantes de otras, a éstas se les puede denominar “estrategias genéricas” o “estrategias aglomerativas”.

Hay que destacar que el proceso estratégico supone la consecución de una ventaja competitiva, duradera en el tiempo y a ser posible inimitable, conseguida a través de los limitados recursos y capacidades de una organización.

Teniendo en cuenta esto se puede hacer la clasificación que se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 1.1:** Estrategias en función del nivel

Estrategias genéricas o de “primer nivel”	Estrategias singulares o de “segundo nivel”
<ul style="list-style-type: none"><li>- Estrategia de crecimiento</li><li>- Estrategia de cobertura</li><li>- Estrategia de posicionamiento</li><li>- Estrategia de competitividad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Estrategia de posicionamiento</li><li>- Estrategia de producto</li><li>- Estrategia de precio</li><li>- Estrategia de comunicación</li><li>- Estrategia de distribución</li><li>- Estrategia de ventas</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

*“Existen diferentes estrategias para conseguir el objetivo deseado. Un mismo objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas y la misma estrategia no proporciona siempre los mismos resultados”.* (Benson P. Shapiro, 1985)

A continuación vamos a repasar las principales estrategias de marketing analizadas en la literatura. Comenzaremos por la matriz de expansión producto/mercado o matriz de Ansoff, seguidamente haremos un breve repaso

sobre las estrategias genéricas de Porter y para finalizar comentaremos las estrategias competitivas de Kotler.

### 1.3.1 Matriz de expansión producto/mercado

Es una herramienta de marketing creada por Igor Ansoff y publicada por primera vez en su artículo “Estrategias para la Diversificación” en la Harvard Business Review (1957).

Ansoff propuso un esquema de análisis de los distintos tipos de estrategias, clasificando las mismas en función del producto ofertado y del mercado sobre el que actúa. Esto dio lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión:

**Tabla 1.2** Matriz de Ansoff

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

Fuente: Ansoff (1957)

La estrategia de penetración de mercado consiste en incrementar la participación en los mercados en los que se opera y con los productos actuales. Por su parte la de desarrollo del mercado supone la búsqueda de nuevas aplicaciones para el producto para que pueda captar otros segmentos de mercado distintos a los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios a los actuales o en comercializar el producto en otras áreas geográficas. Si la empresa opta por desarrollo del producto, tratará de lanzar nuevos bienes o servicios que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones sobre los actuales, como por ejemplo mayor calidad, menor precio, etc. Por último, la estrategia de diversificación implica el desarrollo simultáneo de nuevos productos y su comercialización en nuevos mercados.

### 1.3.2 Estrategias genéricas de Porter

En este apartado vamos a estudiar la clasificación que hace Porter de las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida (costes o diferenciación) y de la amplitud del mercado al que se dirige la empresa (todo o sólo algunos segmentos).

Porter (1987) define tres clases de estrategias genéricas que aparecen representadas en la siguiente figura.

**Figura 1.4** Estrategias de Porter



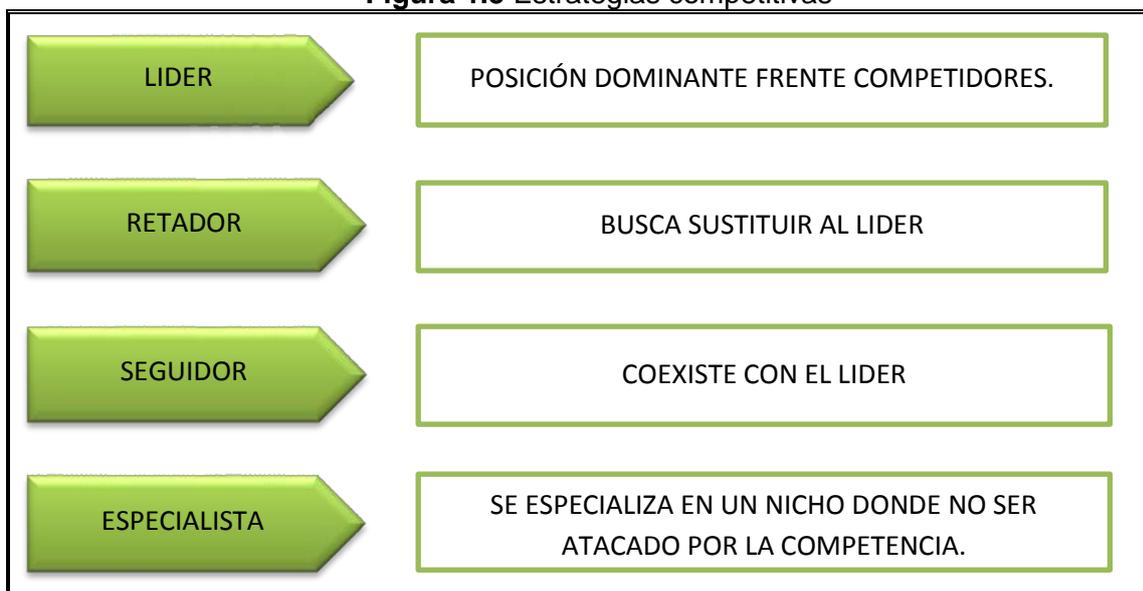
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Porter.

La estrategia de costes, consiste en alcanzar los costes más bajos mediante la producción en gran escala de productos indiferenciados. Por otra parte tenemos la estrategia de diferenciación, la cual consiste en la especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única destacando así en el mercado. Es decir, se trata de conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, innovación, etc. Por último encontramos la estrategia de enfoque que consiste en concentrarse en unos segmentos de mercado determinados, en los que puede existir algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación.

### 1.3.3 Estrategias competitivas

Otra forma de clasificar las estrategias es según Kotler, que las dividía en cuatro tipos: estrategia de líder, de retador, de seguidor y de especialista. Las podemos observar en la siguiente figura.

**Figura 1.5** Estrategias competitivas



**Fuente:** Elaboración propia.

La primera de las estrategias que plantea es la de líder. El líder en un producto-mercado es el que ocupa una posición dominante reconocida por sus competidores. Un líder se enfrenta con tres retos: desarrollar la demanda genérica, proteger la participación de mercado y ampliar la participación de mercado. Al líder le interesa desarrollar la totalidad del mercado porque él es el primer beneficiario. Para lograr este objetivo puede tratar de captar nuevos usuarios del producto, desarrollar nuevos usos del producto o intensificar su consumo. Para proteger su participación de mercado puede adoptar diversas estrategias: innovación, distribución intensiva, confrontación abierta mediante guerra de precios o intensa publicidad, etc. Por último el líder estará interesado en incrementar su participación de mercado si con ello aumenta la rentabilidad de sus operaciones y no incurre en posiciones monopolísticas.

A continuación nos encontramos con la estrategia de retador. Éste es aquel que no domina el mercado-producto y quiere sustituir al líder. Para lograrlo trata de aumentar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden ser un ataque frontal donde se utilizan las mismas armas que el líder y también puede ser un ataque lateral donde el objetivo son las partes más débiles del competidor.

Otra de las estrategias es la de seguidor, se entiende como tal a aquel competidor con una cuota de mercado reducida que basa sus decisiones a las de la competencia. No compete con el líder sino que coexiste con él para repartirse el mercado. El que sea un seguidor no significa que no tenga estrategia propia. Trata, al igual que el líder, de desarrollar la demanda genérica, pero tiene a concentrarse en aquellos segmentos en los que posee una mayor ventaja competitiva.

Por último tenemos la estrategia de especialista, el cual es una pequeña empresa que se concentra en uno o pocos segmentos, pero no en la totalidad del mercado. Busca un “nicho<sup>2</sup>” en el que pueda tener una posición de dominio y no sea atacado por la competencia. Para que sea rentable y atractivo, un “nicho” debe tener las características siguientes: tener un potencial de beneficio y crecimiento suficiente, ser poco atractivo para la competencia, adaptarse a las capacidades distintivas de la empresa y poseer barreras de entrada defendibles.

#### **1.4. Las alternativas estratégicas de marketing mix.**

Un plan de marketing tiene que proponer estrategias específicas a llevar a cabo sobre los instrumentos del marketing como son, precio, producto, distribución y promoción.

---

<sup>2</sup> **Nicho:** grupo reducido de personas, empresas u organizaciones con necesidades y/o deseos específicos y con voluntad y capacidad económica suficiente para satisfacerlas.

**Figura 1.6** Elementos del marketing mix.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación analizaremos las variables que componen el marketing mix y las estrategias que se pueden llevar a cabo en cada una de ellas.

#### 1.4.1 El precio y sus estrategias.

Lambin (1995) define el precio como una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio. Es un instrumento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos.

El precio no es sólo lo que se paga, sino también el tiempo utilizado para obtener el producto o servicio, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona el conseguirlo, Rivera y Mecía (2012).

Estas matizaciones sobre lo que es en realidad el precio para el cliente son de gran importancia para determinar una efectiva diferenciación en el precio que permita asegurar una ventaja competitiva. Una diferenciación que consista únicamente en precios más altos o más bajos que los de la competencia, que no esté justificada por un servicio de prestaciones o calidad distintas, puede llevar a deteriorar la cuenta de resultados o a una guerra de precios que no beneficie a nadie (Rivera y Mencía, 2012).

Por otra parte hay que considerar también la relación que el precio debe tener con la imagen de la empresa. Para lograr una imagen de prestigio y calidad, la empresa debe ofrecer precios altos y al contrario, una empresa con una imagen popular debe fijar precios competitivos.

Según Rivera y Mecía (2012) el precio juega un papel muy importante en la estrategia de marketing por las siguientes razones: es un instrumento a corto plazo, es decir, con él se puede actuar con rapidez y flexibilidad, y suele tener efectos inmediatos sobre las ventas y beneficios; es el único instrumento que proporciona ingresos, es un determinante directo de los beneficios y tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario: el precio debe estar de acuerdo con el valor percibido por el consumidor.

Por último el precio es, en muchas ocasiones, la única información de que dispone el comprador a la hora de realizar la compra o no tiene la suficiente capacidad para evaluar las características técnicas, composición o prestaciones del producto. En estas ocasiones, el precio se convierte en un valioso indicador de la calidad del producto, del prestigio de la marca o de la oportunidad de la compra.

En cuanto a las estrategias, deben contribuir a conseguir los objetivos de la empresa (beneficios, imagen, etc.) y han de tener en cuenta el tipo de producto, líneas existentes, competencia y, en general, los factores que condicionan la fijación del precio Santesmases, (2007). Otro factor muy importante a tener en cuenta es la novedad del producto, la estrategia no es la misma para un producto ya establecido en el mercado y con una competencia consolidada, que una estrategia para un producto nuevo. En general, cuanto más innovador sea el producto mayores serán las alternativas de precios y la sofisticación en la estrategia diseñada.

Para diseñar la estrategia de precios hay que tener en cuenta diferentes factores determinantes entre los que destacan los siguientes:

- Los objetivos de la empresa. La estrategia ha de contribuir a la rentabilidad a largo plazo de la línea o líneas que componen la cartera, lo que implica la determinación de un equilibrio entre los precios de cada producto. Además, la empresa puede tratar también de aprovechar las distintas elasticidades de la demanda de los diversos segmentos del mercado o aprovechar las situaciones competitivas favorables.
- Flexibilidad. La estrategia de precios debe ser capaz de adaptarse a los cambios de entorno. La liberalización de un sector o la entrada de nuevos competidores pueden alterar el sistema habitual de fijación de precios para un producto y aconsejar un cambio de estrategia.
- Orientación al mercado. La estrategia de precios debe tener en cuenta los comportamientos, hábitos, tendencias, necesidades y demanda del mercado a fin de conseguir una imagen favorable de la empresa y reforzar la lealtad del cliente a largo plazo.

La fijación de precios se basa en criterios tales como los costes, la competencia, el mercado, la demanda o la psicología del consumidor. Teniendo en cuenta estos criterios las estrategias pueden agruparse en cinco clases, cada una de las cuales se apoya fundamentalmente en uno o varios de estos criterios, esto se puede ver gráficamente en la siguiente tabla.

**Tabla 1.3** Estrategias de precios.

criterio	Estrategia	Descripción
<b>Mercado y demanda</b>	Diferencial	Se vende el mismo producto o marca a precios diferentes según las características de los consumidores. Podemos encontrar precios fijos, descuentos por cantidad, aleatorios, etc.
	Precios primados.	Fijar precios más altos que la competencia a productos con mayor calidad.
<b>Competencia</b>	Precios descontados	La empresa decide vender el producto a un precio inferior, por motivos de calidad o por tener alguna ventaja tecnológica, producción, etc.
	Venta a pérdida	Vender por debajo del coste de producción.
<b>Psicología del consumidor</b>	Precio de prestigio	Generalmente se asocia a un producto o servicio de calidad. Es un precio alto.
	Precio redondeado	Da la impresión de ser un producto de categoría superior o de prestigio.
	Según el valor percibido	Se tiene en cuenta el valor asignado por el consumidor a la utilidad que le reporta la satisfacción proporcionada por el bien o servicio.
	Precio de referencia	Precio estándar con el que el consumidor compara al realizar la compra.
<b>Costes y beneficios globales</b>	Líder en pérdidas	Se tienen productos que no proporcionen beneficios para que sirvan de reclamo para nuevos compradores o impulsen la venta de productos más rentables.
	Precios de paquete	Paquete con productos complementarios cuyo precio total es inferior a la suma de éstos por separado.
	Precio de productos cautivos	Se fija un precio bajo al producto principal para estimular su compra y asegurar la demanda de los productos complementarios con un precio superior.
	Precio con dos partes	El precio consta de una parte fija, cuota de abono y una variable en función de su uso.
	Precio único	Mismo precio para todos los productos o para cada una de las líneas ofertadas.
<b>Mercado, demanda, costes y competencia</b>	Descremación	Precio alto al principio que se va bajando paulatinamente.
	Penetración	Precios bajos desde el principio para conseguir una rápida penetración del mercado.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Santesmases (2007)

### 1.4.2 Políticas de producto

Como nos indica Santesmases (2007) para hacer que nuestro producto sea competitivo debemos centrarnos en las necesidades que satisface a los clientes y con ello obtendremos una ventaja competitiva que diferenciará nuestro producto del de la competencia.

Para ello nos tenemos que centrar en alguna característica real o aparente que proporcione distinción frente a otros productos y se cree una situación monopolística en el mercado. La diferenciación puede basarse en las características técnicas o prestaciones del producto (rendimiento, economía, duración, etc.) en los aspectos formales (marca, diseño, etc.) o en el valor añadido (financiación, garantía...).

En el entorno actual la marca juega un papel muy importante a la hora de diferenciar los productos, proporciona una ventaja competitiva externa sostenible y difícilmente imitable por la competencia<sup>3</sup>.

En relación a la elaboración de una estrategia de marca, el responsable de marketing debe adoptar, entre otras, decisiones como utilizar una o múltiples marcas o determinar si éstas deben ser propias, (Martin Armario, 1993). A esto Munuera y Rodríguez (2007) añaden diferentes estrategias de marca, a saber: extensión de marca y cobranding. La tabla 1.4 recoge las principales estrategias de marca desarrolladas por las empresas.

**Tabla 1.4:** Estrategias de marca

Criterio	Estrategia	Descripción
<b>Cartera de marcas</b>	Marca única	Misma marca para todos los productos de la empresa tengan o no relación entre sí.
	Marcas múltiples	Diferentes marcas dentro de la misma categoría de producto.
<b>Crecimiento</b>	Marca nueva	Es la mejor opción para lograr la imagen de marca deseada, pero requiere una gran inversión comercial.
	Extensión de la marca	En el proceso de comercialización de nuevas categorías de productos se utiliza la misma denominación comercial que la de los productos con los que se operaba anteriormente.
<b>Alianzas</b>	Cobranding	Es la integración de los atributos de dos o más marcas para ofrecer un nuevo producto o una nueva imagen para los consumidores.(Cruz y Cerviño 1996)
<b>Propietario</b>	Marcas de fabricante	Son las mismas para todos los distribuidores.
	Marcas de distribuidor	Son las conocidas como marcas blancas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Munuera y Rodríguez (2007)

En el caso que nos ocupa, el mercado vitivinícola, toman gran importancia las marcas de garantía, como pueden ser las Denominaciones de Origen, las cuales indican al consumidor y al posible comprador sobre los atributos que le brinda el producto, proporcionándole la seguridad del cumplimiento de los estándares de calidad que ampara la marca.

En cuanto a la política de envase, la empresa puede adoptar diferentes estrategias que han de ir encaminadas a diferenciar la marca y a contribuir al posicionamiento elegido.

A continuación se recogen en una tabla las diferentes estrategias que existen en cuanto al envase.

<sup>3</sup> En el objeto de nuestra investigación, el sector vitivinícola, tiene mucha importancia la imagen de marca puesto que permite diferenciarse de la competencia a través de la Denominación de Origen Rueda, lo que permite al consumidor diferenciar los productos y reconocer las cualidades de cada uno.

**Tabla 1.5:** Estrategias de envase

Estrategia	Utilidad	Ejemplo
<b>Cambio de Envase</b>	Luchar contra la pérdida de ventas, conquistar nuevos mercados o reposicionar el producto.	Danone cambió el envase para diferenciarse en el lineal y mejorar la experiencia de consumo.
<b>Envase para una familia de productos</b>	Proporciona una misma imagen a una gama o línea.	Gel de baño Mousse.
<b>Envase de uso posterior</b>	Contribuye a estimular la repetición de la compra.	Envase de cristal de Nocilla.
<b>Envase múltiple</b>	Facilita las campañas promocionales, permite un incremento de las ventas y favorece la venta cruzada. <sup>4</sup>	Artículos en promoción 2x1

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Martín Armario (1993)

Otro atributo clave en la definición de la estrategia de producto es la etiqueta; ésta desarrolla diferentes funciones, desde informar sobre las ventajas y características del producto, hasta contribuir a la diferenciación del producto. Si la información que proporciona es adecuada, el trabajo de venta y mantenimiento del producto que desarrollan los distribuidores, mayoristas y minoristas se simplifica. Por otro lado la información codificada que contiene los códigos de barras impresos en las etiquetas, facilita la gestión de almacenes a los distribuidores que utilizan escáner para la lectura de tales códigos. Con un buen uso de colores, gráficos y fotografías, la etiqueta puede convertirse en un elemento atractivo que capte la atención del comprador potencial, convirtiéndose en un vendedor silencioso.

### 1.4.3 La distribución comercial y sus políticas

Rivera y Garcillán (2012) y Figueras (2002) definen la distribución como el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su objetivo es poner el producto a disposición del consumidor final en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo.

La distribución es un elemento que contribuye a la diferenciación del producto al dotarle de una mayor o menor exclusividad en el mercado, dependiendo de los objetivos de la empresa. Permite a los consumidores disponer del producto en el momento que lo necesiten y permite a la empresa ahorrar costes y con ello reducir el precio del producto, mejorar las características del mismo e invertir en comunicación o mejorar las características del mismo. Por lo tanto es muy importante que las 4 P's de marketing mix vayan al mismo lado, consiguiendo de esta manera que el producto sea más competitivo en el mercado.

La elección de la estrategia a adoptar para un producto depende de las características del mismo y del objetivo perseguido por la empresa dentro del entorno competitivo en el que se encuentre.

<sup>4</sup> **Venta cruzada:** táctica mediante la cual un vendedor intenta vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente.

En la siguiente tabla se pueden ver los diferentes tipos de distribución así como las ventajas y los inconvenientes de cada uno.

**Figura 1.6:** Estrategias de la distribución.

Denominación	Descripción	Ventajas	Inconvenientes
<b>Intensiva</b>	Busca el mayor número de puntos de venta posible, para asegurar la máxima cobertura del territorio de venta y una cifra de ventas elevada.	Permite maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar una elevada cuota de mercado.	Aumento del coste de la distribución, el riesgo de perder el control de la comercialización del producto.
<b>Selectiva</b>	El fabricante recurre a un número de intermediarios inferior al disponible.	Reducción de costes de distribución y logro de una mejor cooperación de los distribuidores.	Se corre el riesgo de no asegurar una cobertura suficiente del mercado.
<b>Exclusiva</b>	Fórmula extrema de distribución selectiva en la que un solo distribuidor recibe el derecho exclusivo de vender la marca y se compromete, generalmente, a no vender marcas competidoras.	Es útil cuando el fabricante quiere diferenciar su producto asociándole una imagen de alta calidad o de prestigio.	Elevada dependencia del distribuidor y pérdida de poder de negociación.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Sánchez Herrera (2010)

#### 1.4.4 Estrategias de comunicación promocional<sup>5</sup>

Santesmases (2007), Rivera y Garcillan (2012) y Vazquez y Trespacios (1998), entre otros, entienden como promoción de un producto al conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien lo ofrece. Para conseguirlo la empresa puede hacer uso de diferentes herramientas como son: marketing directo, publicidad, propaganda y relaciones públicas y por último promoción de ventas.

El marketing directo utiliza los medios de comunicación directa como son el correo, teléfono, fax y red informática, para hacer proposiciones de venta dirigidas a segmentos de mercado específicos, generalmente elegidos a través de sistemas de bases de datos.

La publicidad, propaganda y relaciones públicas persiguen lograr una imagen favorable del producto y de la empresa que lo vende a través de los medios de comunicación con el fin de que se adquiera el producto ofertado y/o se mejore la aceptación social de la entidad anunciante.

Por último encontramos la promoción de ventas que incluye un conjunto de actividades, no canalizadas a través de los medios de comunicación, que tratan de estimular las ventas a corto plazo. Van dirigidas a distintos públicos

<sup>5</sup> **Diferencia entre comunicación promocional y promoción de ventas:** El primero engloba todas las herramientas de comunicación, mientras que el segundo se refiere únicamente a las que incorporan una ventaja económica ligada a la compra del producto por el consumidor.

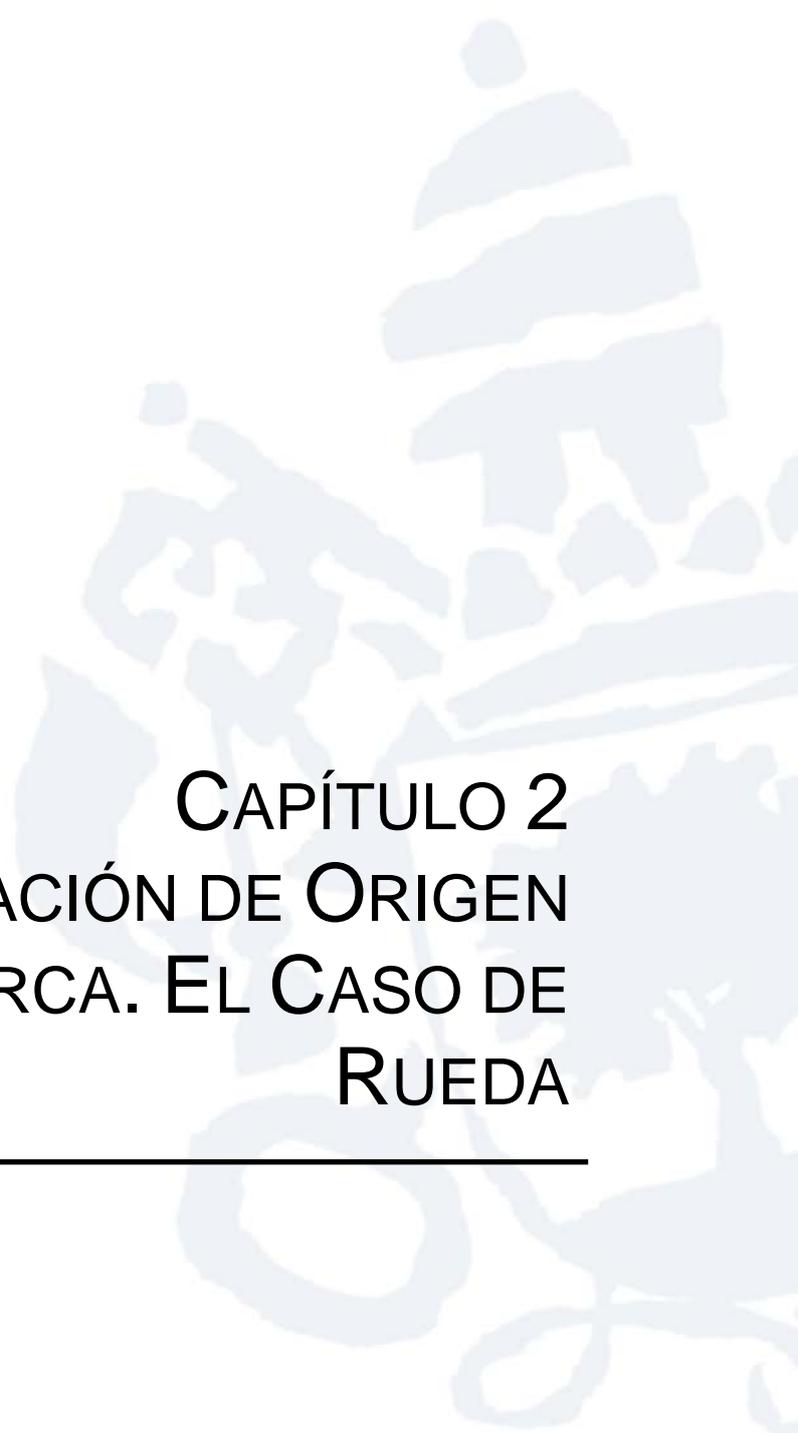
como pueden ser los vendedores, intermediarios y consumidores, los métodos que se emplean consisten fundamentalmente en rebajas del precio, ofertas de mayor cantidad de producto por igual precio, etc.

La tabla 1.7 Recoge las principales herramientas de comunicación promocional a disposición de la empresa, junto con sus principales características.

**Tabla 1.7 Principales herramientas de comunicación en la empresa**

Herramienta	Utilidad/característica principal	Ejemplo
<b>Publicidad</b>	Medio masivo unidireccional Crea tendencias y aumenta la notoriedad	Spot en televisión
<b>Promoción de ventas</b>	Incentiva las ventas a corto plazo	2*1
<b>Marketing directo</b>	Permite realizar proposiciones de venta a segmentos de mercado específicos	Telemarketing
<b>Relaciones públicas</b>	Persigue proporcionar buena imagen al producto y/o empresa.	Jornadas de puertas abiertas
<b>Fuerza de ventas</b>	Lograr cerrar la venta	Stand en un centro comercial

Fuente: Elaboración propia



**CAPÍTULO 2**  
**LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN**  
**COMO MARCA. EL CASO DE**  
**RUEDA**

---



En este capítulo nos ocuparemos de analizar el papel que desempeñan las Denominaciones de Origen<sup>1</sup> en el mercado para ello vamos a comenzar repasando el concepto de Denominación de Origen así como su evolución y orígenes. También reflexionaremos sobre el papel comercial, de gran importancia en los mercados actuales, de las DO.

A continuación nos centraremos en la Denominación de Origen objeto de nuestro estudio, DO Rueda. Tras explicar brevemente su historia nos ocuparemos de su órgano de gobierno principal: el Consejo Regulador. Una vez explicadas cuestiones técnicas de la DO como el clima y los tipos de uvas empleadas para la elaboración de los diferentes caldos, terminaremos este capítulo analizando las principales acciones de comunicación promocional llevadas a cabo por la DO.

## **2.1 Aproximación al concepto de Denominación de Origen**

En primer lugar antes de definir el concepto de Denominación de Origen vamos a ver cómo han ido surgiendo y la evolución que han tenido a lo largo de la historia hasta llegar a lo que conocemos ahora como tal.

---

<sup>1</sup> Desde ahora nos referiremos a ellas como DO.

### 2.1.1. El surgimiento de las Denominaciones de Origen<sup>2</sup>

En la antigüedad cuando un producto de una determinada área geográfica poseía características que le diferenciaban de otros productos de la misma especie y de diferente procedencia, se le conocía con el nombre geográfico.

Éste fué el comienzo de la Denominación de Origen que se fue afianzando a medida que los productores, comerciantes y consumidores comprobaban que los productos procedentes de estas áreas reunían cualidades que se le atribuían a su procedencia. Este uso se fue extendiendo a medida que los productos se comercializaban fuera de su origen.

Los fenicios en sus viajes por las costas del Mediterráneo contribuyeron a la difusión de los nombres geográficos que figuraban en las ánforas de vinos, como fueron los vinos de Hispania, vino de Galia, etc.

Se les atribuye a los territorios griegos el ser pioneros en el uso de las Denominaciones de Origen, establecieron las primeras reglas para la producción y normas para el comercio de determinados vinos como el Falerno o Samos.

El vino fué el primer producto agrícola en usar el nombre geográfico para definir su origen y características. Esto se produjo debido a la gran capacidad de diferenciación de la vid, en función de las características del suelo y del clima. Esto se debe a que la vid es una planta muy sensible a las variaciones climáticas y las condiciones del suelo.

El aumento de la demanda de estos productos hizo que aumentaran los precios y con ello que aparecieran las falsificaciones. Para evitar esto se empezó a usar signos de autenticidad para garantizar el producto, se marcaban las ánforas donde se transportaba el vino con el nombre geográfico de origen, el nombre del productor e incluso el fabricante de la vasija, esto constituyó el principio del etiquetado de los envases de vinos.

En España antes de que surgiera una legislación propia fueron surgiendo normas locales sobre vinos afamados y sus zonas de producción, el Ribeiro, el Jerez o Sherry, el Rioja, Málaga, Priorato y otras regiones vitícolas que en su mayoría se referían a limitaciones o restricciones sobre la producción y el comercio.

---

<sup>2</sup> Este apartado se ha elaborado recopilando información de las siguientes páginas web: [www.apoloybaco.com](http://www.apoloybaco.com) y [www.yravedra.com](http://www.yravedra.com).

### 2.1.2. Concepto de denominación de origen

De acuerdo con Rouzet y Seguin (2005), la política de calidad hace que se incremente el consumo de los productos acreditados frente al resto de producciones, su evidencia, desde la perspectiva de los consumidores se proyecta por las identidades que permiten el reconocimiento. Estas identidades engloban diferentes formatos como son la Denominación de Origen Protegida, la Indicación Geográfica Protegida y la Especialidad Tradicional Garantizada que definiremos a continuación.

El Reglamento (CE) 1151/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo del 21 de noviembre de 2012 sobre los regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios, define la Denominación de Origen Protegida (DOP) como un nombre que identifica un producto originario de un lugar determinado, una región o excepcionalmente un país, cuya calidad o características se deben fundamental o exclusivamente a un medio geográfico particular, con los factores naturales y humanos inherentes a él, y cuyas fases de producción tengan lugar en su totalidad en la zona geográfica definida.

Dicho reglamento define también el concepto de Indicación Geográfica Protegida (IGP) como un nombre que identifica un producto originario de un lugar determinado, una región o un país que posea una cualidad determinada, una reputación u otra característica que pueda esencialmente atribuirse a su origen geográfico y de cuyas fases de producción, al menos una tenga lugar en la zona geográfica definida.

Encontramos varias diferencias básicas entre los dos conceptos, en las DOP se exige que las características del producto se deban al medio geográfico, por el contrario en las IGP el producto debe tener una cualidad determinada que pueda atribuirse al origen geográfico. Otra de las diferencias que encontramos es que en las DOP la producción, transformación y elaboración deben realizarse en la zona geográfica de procedencia, por el contrario en las IGP solo es necesario que se produzca una de estas fases en la zona geográfica.

Además de estos conceptos encontramos la Especialidad Tradicional Garantizada (ETG), para Rouzet y Seguin (2005) engloba los productos agrícolas o alimenticios con características específicas, que se distinguen de otros productos similares, pertenecientes a la misma categoría, bien por la procedencia de las materias primas o por la composición o modo de producción tradicionales.

En la actualidad están registradas según los datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 69 Denominaciones de Origen, 6 Indicaciones Geográficas Protegidas y 13 Vinos de Pago<sup>3</sup>, a continuación se

---

<sup>3</sup> *Vinos de pago: son vinos originarios de un paraje o sitio rural con características edáficas y de microclima propios que lo diferencian y distinguen de otros de su entorno, donde existe una*

muestra un resumen de las Denominaciones de Origen más importantes dentro de cada Comunidad Autónoma.

**Tabla 2.1:** Principales Denominaciones de Origen del vino en España

COMUNIDAD	D. ORIGEN	LOCALIZACIÓN	SUPERFICIE (Ha)	VINOS
ANDALUCÍA	Jerez-Xeres-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar.	Provincia de Cádiz	10.750 Ha	Finos, manzanillas, olorosos, amontillados
	Montilla-Moriles	Sur de Córdoba	7.000 Ha	Finos, amontillados, olorosos, dulces y blancos
ARAGÓN	Cariñena	Provincia de Zaragoza	16.000 Ha	Blanco, rosado, tinto rancio y de licor
	Calatayud	Provincia de Zaragoza	7.300 Ha	Tintos, rosados y blancos
BALEARES	Binissalem-Mallorca	Centro de Mallorca	600Ha	Blanco, rosado, tinto y espumoso
CANARIAS	Lanzarote	Lanzarote	3.350Ha	Blanco, rosado, tinto y espumoso
	La Palma	La Palma	1.600Ha	Tinto
	Abona	Sur de Tenerife	1.995Ha	Blanco, rosado, tinto y dulce
	Taroconde-Acentejo	Tenerife	2.442Ha	Blanco, rosado y tinto
	Valle de Güimar	Tenerife	1.500Ha	Blanco, rosado, tinto y dulce
CASTILLA-MANCHA	La Mancha	Provincia de Albacete, Ciudad Real, Cuenca y Toledo	199.133 Ha	Blanco, rosado, tinto y espumoso
	Manchuela	Provincia de Albacete, Cuenca	72.000Ha	Blanco, rosado y tinto
	Valdepeñas	Provincia de Ciudad Real	29.200Ha	Blanco, rosado, tinto y tinto Valdepeñas
CASTILLA Y LEÓN	Cigales	Valladolid y Palencia	2.650Ha	Rosado y tinto
	El Bierzo	El Bierzo (León)	4.237Ha	Blanco, rosado y tinto
	Ribera del Duero	Burgos, Soria, Segovia y Valladolid	12.000Ha	Rosado y tinto
	Rueda	Zamora	3000Ha	Blanco, rosado y tinto

*vinculación notoria con el cultivo de los viñedos y el uso del nombre del pago para identificar esos viñedos durante un periodo mínimo de cinco años.*

La Denominación de Origen como marca. El caso Rueda.

...Continúa

<b>C A T A L U Ñ A</b>	Cataluña	CCAA Cataluña	6985Ha	Blanco, rosado, tinto de aguja y espumoso
	Penedés	Sur de la Provincia de Barcelona y norte de Tarragona	26.000Ha	Blanco, rosado, tinto de aguja y espumoso
	Tarragona	Provincia de Tarragona	10.000Ha	Blanco, rosado, tinto rancio
<b>E X T R E M</b>	Ribera del Guadiana	Cañamero, Montánchez, Matanegra	24.108Ha	Blanco, rosado y tinto
<b>G A L I C I A</b>	Rías Baixas	Provincia de Pontevedra	2.645Ha	Blanco y tinto
	Ribeiro	Provincia de Ourense	2.700Ha	Blanco, tinto, enverados y tostados
	Valdeorras	Comarca de Valdeorras	1.330Ha	Blanco, rosado y tinto
<b>M A D R I D</b>	Vinos de Madrid	Arganda, Navacarnero y San Martín de Valdeiglesias	7500Ha	Blanco, tinto, rosado y espumoso
<b>M U R C I A</b>	Jumilla	Norte de Murcia	41700Ha	Blanco, rosado y tinto
	Yecla	Yecla Campo Arriba y Yecla Campo Abajo	6500Ha	Blanco, rosado y tinto
	Bullas	Provincia de Murcia	5.500Ha	Blanco, rosado y tinto
<b>N A V A R R A</b>	Vinos de Navarra	Provincia de Navarra	19.00Ha	Blanco, rosado, tinto y moscatel
<b>RIOJA</b>	Rioja	Rioja	58.132Ha	Blanco, rosado y tinto
<b>V A L E N C I A</b>	Alicante	Vinalopó Alto y Medio, La Marina Alta	14.613Ha	Blanco, rosado y tinto
	Valencia	Alto Turia, Valentino, Moscatel de Valencia y Clariano	12.380Ha	Blanco, rosado y tinto
	Utiel-Requena	Oeste de Valencia	40.000Ha	Blanco, rosado y tinto

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.3. El papel comercial de la Denominación de Origen

En la actualidad el sector vitivinícola presenta un alto grado de rivalidad debido al gran número de marcas existentes en el mercado. Este hecho provoca que las empresas se vean obligadas a diferenciar al máximo su oferta de la competencia.

Las formas más comunes que tienen las empresas para conseguir esta diferenciación es la utilización de marcas comerciales o resaltar los componentes de calidad de los productos. Gómez y Caldentey (1999).

La marca es aquel nombre, término, señal, símbolo, diseño o alguna combinación de ellos cuya finalidad es identificar la oferta de un vendedor o grupo de vendedores, así como diferenciarla del resto de competidores (A.M.A. 1960). En ésta definición se puede observar la doble función que tiene la marca en el mercado; identificar y diferenciar.

En el primer caso la marca se presenta como el medio que el consumidor usa para reconocer un determinado nivel de calidad u oferta, permite resumir en torno a ella la información relativa a las características del producto, lo que facilita el proceso de búsqueda y recogida de información al cliente. Por otro lado la marca aporta identidad al producto, lo que facilita una imagen diferenciada.

En el producto objeto de nuestro estudio, el vino, la calidad del mismo la determinará el tipo de uva, el origen, la cosecha y la añada. Bello y Cervantes (2002). Sin embargo el consumidor no puede reconocer fácilmente estos atributos por lo que tiene que recurrir a otros indicadores que le garanticen que el producto posee ciertas propiedades o que garantizan que el producto ha seguido un control de calidad, aquí toma protagonismo la Denominación de origen.

Las Denominaciones de Origen, actúan como marca paraguas, esto es que bajo un mismo nombre engloba otras marcas. Por otro lado, la DO sirve de marca de garantía para el consumidor al asegurar unos estándares de calidad, tanto en el proceso de elaboración como en los componentes, como ya hemos visto con anterioridad.

Esto permite a los pequeños productores no tener que hacer frente a grandes desembolsos económicos en campañas publicitarias para darse a conocer y facilita la elección al cliente a la hora de elegir un producto, puesto que la Denominación de Origen identifica y garantiza ciertas características de sus productos de manera objetiva como son; el suelo, la región de producción, el clima, el saber-hacer, la historia, etc. Bello y Calvo (1998). De esta manera proporciona notoriedad y diferenciación al producto.

## 2.2 La Denominación de Origen Rueda

A continuación vamos a hacer un repaso de la historia de la Denominación de Origen Rueda ya que la bodega objeto de nuestro estudio forma parte de la misma. De manera que empezaremos conociendo cuales fueron los comienzos de dicha denominación hasta llegar a la actualidad.

### 2.2.1 Historia<sup>4</sup>

El desarrollo de la viticultura en esta zona comenzó en el s. XI después de la Reconquista, gracias a que Alfonso VI ofreció plena propiedad de la tierra a los repobladores. Algunas de las órdenes monásticas de la época aceptaron la oferta construyendo así en dichas tierras sus monasterios, rodeándolos de viñedos para proveer a la zona de vino y abastecer a la corte castellana.

En el s. XVIII el área de viñedos era más extensa que hoy y se encontraba plantada exclusivamente con verdejo<sup>5</sup>.

El éxito del vino que allí se producía se debió en gran parte a la clarificación mediante la arcilla roja, que producía un caldo muy limpio y duradero. Estos caldos gozaron de gran éxito hasta que la filoxera<sup>6</sup> destruyó dos terceras partes de los viñedos entre 1909 y 1922. La zona se replantó con la variedad Palomino<sup>7</sup> siguiendo criterios de productividad más que de calidad. Los vinos jóvenes hechos a partir de ésta nueva variedad eran vendidos al por mayor.

La idea de crear una Denominación de Origen surgió por primera vez en 1935. En 1972, la bodega Marqués de Riscal decidió establecerse en la zona para producir vinos blancos jóvenes y frescos con la uva autóctona Verdejo, comenzando así una nueva etapa en la que replantó una gran zona de viñedos.

El 12 de enero de 1980 fue reconocida por orden del ministerio de agricultura la Denominación de Origen Rueda convirtiéndose así en la primera Denominación de Origen de Castilla y León, desde entonces ésta región ha experimentado una segunda etapa de desarrollo, convirtiéndose en la región más representativa de los vinos blancos de Castilla y León.

Ésta zona se encuentra situada en la zona alta de la meseta norte del río Duero, ocupando una gran extensión de la provincia de Valladolid, de la cual forman parte 74 municipios y de las colindantes, Segovia con 57 municipios y el norte de Ávila con 4 municipios.

---

<sup>4</sup> Este apartado se ha elaborado recopilando información de las páginas web: [www.directodelcampo.com](http://www.directodelcampo.com), [www.winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com) y [www.dorueta.com](http://www.dorueta.com).

<sup>5</sup> Verdejo es la variedad de uva autóctona de la zona.

<sup>6</sup> Filoxera: Insecto parecido al pulgón, de color amarillento que ataca a las hojas y después a los filamentos de las raíces de las vides y acaba en poco tiempo con los viñedos de una comarca

<sup>7</sup> En un capítulo posterior veremos las variedades de uva que se pueden encontrar en ésta Denominación de Origen.

La replantación que se produjo de ésta zona con uvas autóctonas, en particular la variedad verdejo ha dado lugar a una generación nueva de vinos frescos, jóvenes, muy afrutados que ahora comienzan a ser envejecidos.

El último hito en la historia de la DO Rueda nos lleva al año 2008, en el que se consiguió incluir los vinos tintos en la Denominación de Origen Rueda.

### 2.2.2 El Consejo Regulador<sup>8</sup>

Sabaté (2007) define los consejos reguladores de las denominaciones de origen como corporaciones de derecho público a las que se atribuye la gestión de la DO, con personalidad jurídica propia, autonomía económica y plena capacidad jurídica de obrar para el cumplimiento de sus funciones. Es decir, es el órgano encargado de garantizar el control de todo el proceso de producción y comercialización del producto.

En cuanto a su composición, de acuerdo con el artículo 22 del Reglamento de la DO Rueda<sup>9</sup>, el Consejo Regulador contará con un presidente, un vicepresidente y el pleno, éste último constituido por seis vocales en representación de los viticultores, elegidos por y entre los viticultores inscritos en el Registro de parcelas Vitícolas y seis vocales en representación de los vinicultores, elegidos por y entre los vinicultores inscritos en el Registro de Bodegas.

En cuanto a los departamentos que lo integran, encontramos al secretario, éste es designado por el Consejo, a propuesta del Presidente, del que depende directamente. Asiste a las sesiones del Consejo con voz, pero sin voto. Se encarga de cursar las convocatorias, levantar actas y tramitar la ejecución de sus acuerdos, además de gestionar los asuntos relativos al régimen interior del Organismo, tanto de personal como administrativo, así como otras funciones que le encomiende el Presidente.

Los Servicios Técnicos del Consejo trabajan para vigilar y controlar que el Reglamento se cumpla tanto en las fases de cultivo como en las de elaboración, crianza y contraetiquetado de los vinos. En época de vendimia se realiza un exhaustivo control, tanto en las propias bodegas como en los viñedos de la zona de producción, de la tarea de asesoramiento al viticultor que se lleva a cabo, realizando tareas de certificación de las plantaciones e inspección de viñedos entre otras.

El departamento de contabilidad se encarga de la elaboración y control presupuestario del Consejo Regulador así como de la realización de las cuentas anuales de cada ejercicio económico, las cuales se someten anualmente a auditoría externa desde la Junta de Castilla y León.

---

<sup>8</sup> Este epígrafe se ha elaborado con la información encontrada en las páginas web [www.dorueta.com](http://www.dorueta.com) y [www.verma.com](http://www.verma.com).

<sup>9</sup> Dicho reglamento, vigente en la actualidad, fue publicado a través de la Orden del 21 de julio de 2008 de la Consejería de Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León.

Por su parte el departamento de comunicación y marketing se centra en divulgar y promover las características que marcan la diferenciación del producto, así como en mantener un canal de comunicación transparente y directo con los distintos medios de comunicación.

Por último en departamento de administración se encarga de realizar funciones administrativas y de apoyo al resto de departamentos y al secretario.

En cuanto a sus funciones el Consejo Regulador se encarga principalmente de controlar y velar por el respeto de las normas que recoge el Reglamento de la D.O. Rueda al que se someten los viticultores y bodegas acogidas. El Consejo Regulador tiene, por tanto una función dinamizadora e impulsora de la calidad al velar por la constante mejora de los vinos que en su área se elaboran.

Diariamente el equipo de inspección técnica debe de controlar la plantación de nuevos viñedos, realizar controles de rendimientos por parcelas, controlar las vendimias (sanidad, origen y variedad), supervisar los rendimientos de vino de cada bodega, los métodos y tiempos de elaboración y crianza así como calificar los vinos que se van a embotellar.

El control de la calidad que se realiza al calificar los vinos es una operación fundamental, si tenemos en cuenta que solo los vinos que superen los análisis sensoriales y físico-químicos estarán autorizados a vestir la contraetiqueta, auténtica garantía de control y procedencia del producto para el consumidor. Los vinos que no superen la cata del Comité de Calificación, compuesto por enólogos, sumilleres, técnicos de la administración y otros profesiones (37 personas en el caso de la D.O. Rueda) son descalificados y serán vendidos bajo la mención “Vino de Mesa” y otras.

Otra de las funciones que tiene es la divulgar las características que marcan la diferenciación del producto, sus bodegas y vinos, hacia profesionales, medios de comunicación y consumidor final. Sus campañas de comunicación se centran en transmitir una imagen de marca de la D.O. Rueda que sirva de sello de garantía a las distintas marcas de las bodegas acogidas a la D.O. Rueda.

En su labor diaria el departamento de comunicación del Consejo Regulador dedica especial atención a los medios de comunicación aportando las aclaraciones pertinentes, proporcionándoles toda la información y documentación necesarias, además de mantener un canal de comunicación transparente y directo.

Un ejemplo de cómo influye el Consejo Regulador en la calidad de los productos lo encontramos en que desde que en 1980 se formara el mismo la calificación de las cosechas ha mejorado. Hasta ese momento las calificaciones eran buenas o regulares e incluso en algún año llegó a ser deficiente, desde este momento las calificaciones han pasado a ser buenas o muy buenas e incluso excelente. La evolución de las calificaciones se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 2.2:** Calificaciones cosechas

Año	Calificación	Año	Calificación
2012	Buena	1991	Buena
2011	Excelente	1990	Buena
2010	Muy Buena	1989	Buena
2009	Muy Buena	1988	Buena
2008	Muy Buena	1987	Muy Buena
2007	Muy Buena	1986	Buena
2006	Muy Buena	1985	Buena
2005	Muy Buena	1984	Buena
2004	Muy Buena	1983	Buena
2003	Muy Buena	1982	Muy Buena
2002	Muy Buena	1981	Muy Buena
2001	Buena	1980	Regular
2000	Buena	1979	Buena
1999	Muy Buena	1978	Muy Buena
1998	Muy Buena	1977	Regular
1997	Muy Buena	1976	Regular
1996	Muy Buena	1975	Buena
1995	Buena	1974	Buena
1994	Muy Buena	1973	Deficiente
1993	Buena	1972	Regular
1992	Buena	1971	Buena

Fuente: Consejo Regulador DO Rueda

### 2.2.3 El clima y las variedades de uva en la DO Rueda<sup>10</sup>

La D.O. Rueda se eleva entre 700 y 800 metros sobre el nivel del mar, con tierras llanas pero altas, que soportan inviernos fríos y muy largos, primaveras cortas con heladas tardías y veranos calurosos y secos. Este factor obliga a las cepas a buscar sus recursos hídricos en lo más hondo del subsuelo, más que en otras zonas de Europa. La vegetación brota tardíamente, con podas hasta el mes de marzo incluso abril. Las lluvias son escasas alcanzando unos mínimos de 300 litros y unos máximos de 500 litros anuales.

Por otro lado, la diferencia de temperaturas entre el día y la noche, es el secreto del equilibrio entre el azúcar que la uva gana con el sol y la acidez que no pierde durante la fresca nocturnidad. La insolación llega a las 2.600 horas anuales que serían excesivas si no fuera por la maduración tardía de la uva.

Por su latitud, la zona de Rueda queda enclavada en el ámbito mediterráneo. Sin embargo, por su altitud, se declara de influencia continental.

La D.O. Rueda es una de las pocas zonas vinícolas europeas especializadas en la elaboración de vino blanco y en la protección y desarrollo de su variedad autóctona, la uva denominada verdejo.

Este tipo de uva habita desde hace siglos en la D.O. Rueda. Se cree que su origen puede coincidir con el reinado de Alfonso VI (Siglo XI). En esa época

<sup>10</sup> Apartado elaborado a partir de la información encontrada en la web de la Denominación de Origen y de Rouzet y Seguin (2005)

se repobló la cuenca del Duero con cántabros, vascones y mozárabes, siendo estos últimos los que con mayor probabilidad trajeron la variedad Verdejo a España.

La cepa de esta variedad de uva es de hoja pequeña -media, pentagonal, seno peciolar medio, poco abierto en lira, envés glabro, nervios y peciolo con densidad de pelos nula o muy baja. Racimo mediano, de pedúnculo muy corto. Bayas medianas, generalmente esféricas o elípticas cortas y sus pepitas suelen ser algo grandes, destacando al trasluz cuando se observa la uva.

En cuanto a la Sauvignon Blanc es originaria del Loira francés, hizo acto de presencia en los años 70. Añade un componente floral con aromas de pomelo y frutas de la pasión, frente al toque pedernal de la Sauvignon del Loira, diferencias que se deben principalmente a la mayor cantidad de horas de sol si lo comparamos con el Loira y Burdeos. Sin embargo, tienen en común el periodo vegetativo corto, que en la zona francesa se debe a la latitud septentrional y en la castellana a la altitud. Su hoja es pequeña y pentagonal, los racimos son pequeños y compactos. Tiene bayas elípticas anchas y madura antes que las demás. La D.O. Rueda es pionera en la adopción de esa variedad francesa, lo que le aporta un carácter moderno e internacional a esta comarca. Produce vinos secos de aroma a hierbas que envejecen bien en botella.

La variedad viura, comenzó a cultivarse en la década de los 50. Esta cepa posee hoja mediana-grande pentagonal, de envés arañoso y velludo. Racimos de medios a grandes y bayas muy esféricas de zumo agridulce y que maduran más lentamente. Se utiliza en los vinos blancos del Tipo "Rueda" junto con la variedad Verdejo a los que aporta mayor ligereza y un punto de acidez.

En los años 30, comienza a plantarse en la zona la variedad Palomino Fino, origen de los vinos generosos de flor, con mayor rendimiento que otras variedades y capaz de dar vinos semejantes a los de Jerez, muy demandados por aquel entonces. Así se convierte en la variedad mayoritaria de la comarca de Medina por aquella época (el C.R.D.O. Rueda no permite nuevas plantaciones de esta variedad, ya que por su carácter neutro no aporta las características necesarias para la elaboración de los vinos de calidad actuales). Hojas medias-grandes. Racimos medios-grandes. Fruto de tamaño mayor que la Verdejo. Bayas doradas y pruinosas.

En cuanto a las variedades tintas, esta zona ha contado con viñedos de uvas de esta clase, sobre todo antes de producirse la devastadora plaga de Filoxera a finales del siglo XIX, que fue la responsable de la práctica total desaparición del viñedo tinto, permitiendo la absoluta dominancia del viñedo blanco.

La D.O. Rueda ampara en su Reglamento, desde el 5 de agosto de 2008, la elaboración de vinos tintos y rosados en sus diferentes categorías de jóvenes, crianza, reserva y gran reserva, con gran predominio de la variedad tempranillo, conocida también en la región como tinto del país o tinto fino. Las variedades autorizadas para la elaboración han demostrado su perfecta

adaptación a la zona, así como sus cualidades para la elaboración de vinos de calidad.

En esta categoría encontramos la variedad tempranillo. Su racimo es medio-grande, de forma cilíndrica, compacto y con alas. Tiene bayas esféricas de tamaño pequeño, color azul-negro y pulpa blanda. Su hoja es grande de forma pentagonal, haz verde oscuro, casi negro y envés afelpado. Compone vinos de larga vida con calidad y admite “coupages<sup>11</sup>” con otras variedades.

Otra de las variedades es la cabernet sauvignon. Su racimo es pequeño de forma cilíndrica, compacto y a veces alado. Tiene bayas esféricas de tamaño pequeño, color azulnegro muy oscuro y sabor ligeramente herbáceo. Las hojas son medianas de forma orbicular-pentagonal con senos muy pronunciados.

También encontramos la variedad merlot con un racimo medio, forma cónica larga, poco compacto. La baya es elíptica-ancha, de tamaño medio, color azul oscuro y sensible al corrimiento. Sus hojas son grandes a medianas de forma pentagonal, haz verde oscuro y envés arañoso. Produce vinos de color intenso aromáticos y grasos muy persistentes en boca y facilita “coupages” muy especiales.

Por último encontramos la variedad garnacha que tiene un racimo medio de forma troncopiramidal, muy compacto y alado. Su baya es esférica de tamaño medio, color violeta oscuro, de pulpa con mucho jugo e incoloro. Sus hojas son medianas de forma pentagonal con senos laterales muy poco marcados.

### **2.3 Acciones de comunicación y promoción de la Denominación de Origen Rueda<sup>12</sup>**

El Consejo Regulador de la DO Rueda viene realizando diferentes acciones de comunicación y promoción de ámbito tanto nacional como internacional. En ambos casos emergen como protagonistas diferentes acciones enmarcadas dentro de las relaciones públicas. En este sentido, el objetivo buscado es crear una buena imagen corporativa a nivel de la DO. Más allá de realizar una comunicación persuasiva, dirigida a la venta de productos concretos, el fin de las acciones de comunicación es mucho más sutil y trabaja para el conjunto de las empresas, creando una imagen sólida que garantice la calidad de todos los productos que se engloban dentro de la DO. Por otro lado el enfocar las acciones a públicos que son referentes en el campo de la restauración, enología o viticultura ayuda a generar publicidad positiva capaz de influir sobremanera en la imagen que los clientes tienen de los productos de la DO. Un ejemplo claro se concreta en la aparición de los vinos de Rueda en

---

<sup>11</sup> *Coupages: término francés que define la práctica de mezclar vinos de la misma o de diferente partida o cosecha con el fin de unificar sus cualidades o complementar con las cualidades de unos los defectos de otros.*

<sup>12</sup> *Este apartado se ha elaborado a partir de la página [www.dorueda.com](http://www.dorueda.com)*

determinadas listas que, elaboradas por auténticos gurús en la materia, permiten a los caldos escalar posiciones en los rankings nacionales e internacionales.

Otro de los objetivos de las acciones de comunicación desarrolladas se centra en el establecimiento de un marketing de relaciones con clientes finales e intermedios, esto es, establecer un vínculo bidireccional que permita consolidar los resultados empresariales.

La puesta en marcha de acciones promocionales puntuales, dirigidas a dar a conocer los diferentes productos y marcas que se integran dentro de la DO corresponde a cada empresa y por ello nos parece más interesante ocuparnos de ellas en el siguiente capítulo en el que se analiza la estrategia de marketing de una bodega concreta. En este ámbito se combinan las acciones con objetivos más a largo plazo coherentes con los ya apuntados para el caso del conjunto de la denominación, con otros más a corto plazo, que pretenden elevar la cifra de ventas y lograr una buena posición de cada marca en los mercados.

Volviendo a las acciones de la DO, la tabla 2.3 recoge a modo de resumen las más destacadas indicando los lugares geográficos en los que se han puesto en marcha.

**Tabla 2.3:** Acciones de comunicación

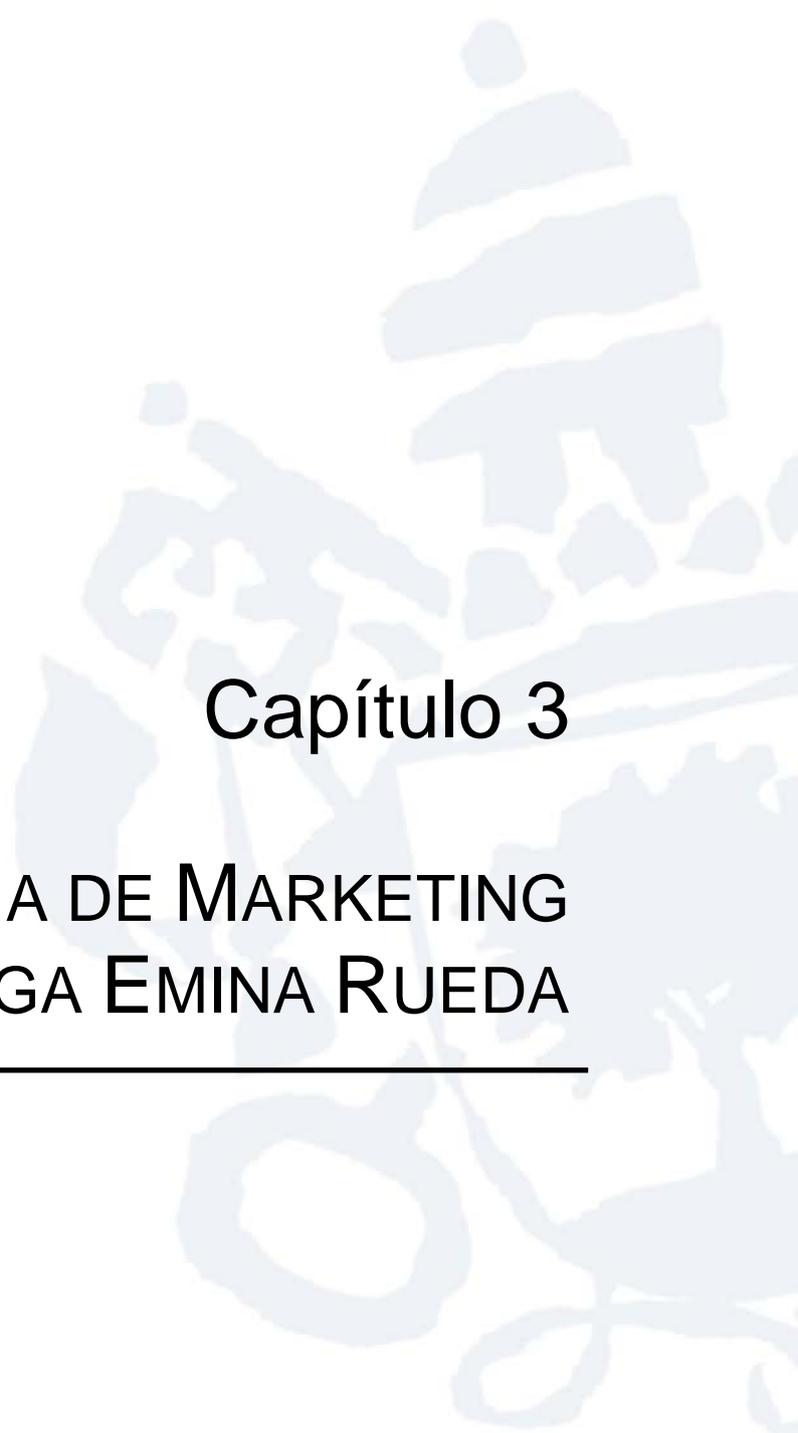
LUGAR	ACCION DE COMUNICAC	DESTINATARIOS	DESCRIPCIÓN
<b>Alemania y Suiza</b>	newsletter	4.700 Contactos	Envío de un newsletter con artículos referentes a las acciones de promoción de la DO, eventos que se van a realizar en el sector y novedades en la DO.
<b>Alemania, Suiza y Austria</b>	Jornadas de puertas abiertas	Miembros de la FUW	Visita organizada para que los profesionales conozcan de primera mano las características de los principales vinos de calidad en España.
<b>Alemania</b>	Asistencia a ferias	Profesionales del sector	La DO ha estado presente en la feria profesional más importante del sector con un stand y una zona de cata permanente
EEUU	Patrocinio	Blogueros del sector	Patrocinio de la Wine Bloggers Conference 2013, para ello se ha instalado una mesa informativa de la DO y se han realizado diferentes catas de los productos
<b>Suiza</b>	Semanas gastronómicas	Periodistas y prescriptores locales	Se han realizado diferentes eventos como catas y charlas informativas para dar a conocer el producto.
	Seminarios	Futuros profesionales de la hostelería	Realización de un seminario entre alumnos de hostelería para dar a conocer el producto.
Segovia	Patrocinio	Aficionados al deporte	Acuerdo de colaboración con el Club de Fútbol sala "Caja Segovia" para patrocinar el próximo partido de play off
La seca (Valladolid)	Evento	Profesionales del sector	Fiesta de Verdejo y entrega del premio sarmiento "Villa de la Seca" 2013 al vino Val de Vid como mejor vino verdejo de la DO Rueda del año y realización de las II Jornadas de Estudio sobre la Verdejo.

...Continúa

LUGAR	ACCION DE COMUNICAC	DESTINATARIOS	DESCRIPCIÓN
Álava	Patrocinio	Consumidores	Con motivo de la X Semana de la Cazuelita de Álava se han realizado carteles publicitarios invitando a degustar las cazuelitas con un vino de la DO, estos se han repartido entre los establecimientos participantes.
España	Sorteos	Consumidores finales	Elaboración de dos sorteos con motivo del día de la madre y del padre en la red social facebook.

**Fuente:** Elaboración propia.

En resumen la DO Rueda pretende, con estas acciones promocionarse como marca colectiva y divulgar las características generales de sus productos tanto a nivel nacional, patrocinando diversos eventos como se muestra en la tabla anterior, como a nivel internacional apareciendo en las ferias más importantes del sector y organizando actividades dirigidas a profesionales del mismo.



## Capítulo 3

# LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE BODEGA EMINA RUEDA

---



Dedicamos este capítulo a estudiar la bodega elegida para este trabajo: Bodegas Emina Rueda.

Comenzamos haciendo un repaso sobre datos generales del Grupo Matarromera, al que pertenece la empresa analizada, conoceremos los detalles del proceso productivo, así como la cartera de productos comercializada. A continuación veremos las estrategias de marketing que sigue para comercializar sus productos.

### **3.1 Información general de la empresa**

Antes de adentrarnos en el estudio de la Bodega Emina consideramos conveniente aportar algunos datos generales del grupo empresarial al que pertenece, Matarromera.

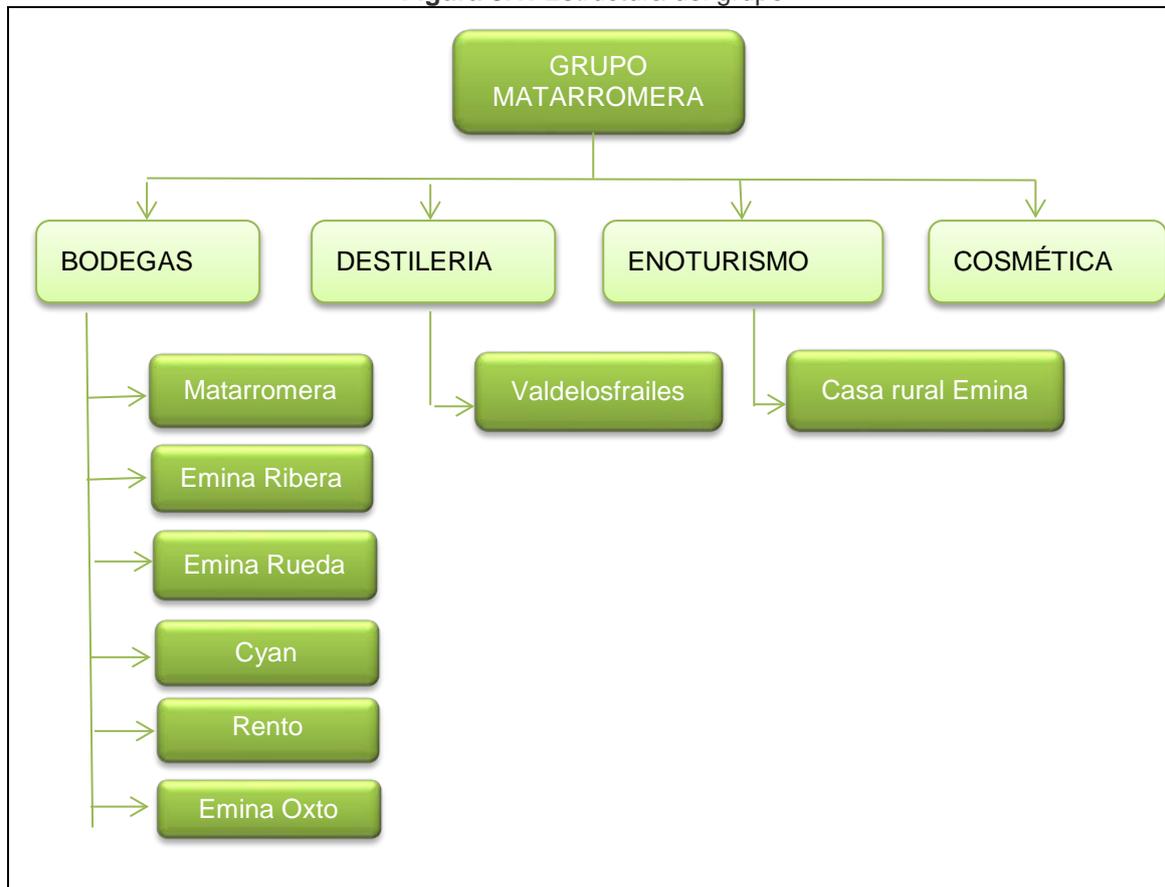
#### **3.1.1. Datos generales del Grupo Matarromera**

La Bodega Emina pertenece al Grupo Matarromera, el cual fue fundado por Carlos Moro en 1988. Éste se dedica a la elaboración de vino y aceite y es el único que está presente en las cuatro Denominaciones de origen bañadas por el río Duero como son: Ribera del Duero, Rueda, Cigales y Toro.

Se trata de uno de los grupos vinícolas más importantes del panorama nacional. En los últimos años se le ha unido la Destilería del Duero que además cuenta con un proyecto de Enoturismo que incorpora un alojamiento rural, Casa Rural Emina y un restaurante, La Espadaña de San Bernardo. También

cuenta con una línea de cosmética, Esdor fabricada a partir de los polifenoles<sup>1</sup> de las uvas. Su estructura se puede ver en la siguiente figura.

Figura 3.1: Estructura del grupo



Fuente: Elaboración propia.

Para la realización del estudio he elegido una de las bodegas del grupo, Emina Rueda, a partir de ahora nos centraremos en ella realizando una descripción de su origen y sus instalaciones.

### 3.1.2. Bodega Emina Rueda. Origen, instalaciones y organización

Emina Rueda se construyó en septiembre de 2007 en la localidad vallisoletana de Medina del Campo y dentro de la DO Rueda, lo que supuso un salto cualitativo en el desarrollo del Grupo Matarromera.

El nombre de esta bodega viene de una antigua medida de capacidad que se usaba en la zona de Castilla y León que corresponde a unos 25cl, en la antigüedad, también era la cantidad de vino que les estaba permitido beber a los monjes cistercienses al día.

En sus seis años de vida la bodega ha crecido sustancialmente gracias al know how desarrollado por el Grupo al que pertenece, ello le ha permitido

<sup>1</sup> Los polifenoles son moléculas que se encuentran en la piel de las uvas tintas para protegerlas de las altas temperaturas y las ayudan a resistir contra los microorganismos e insectos.

situarse en el mercado con vinos de gran calidad. El elevado número de premios recibidos en su corta historia dan muestra de ello. Algunos de los galardones recibidos en el entorno nacional son: Zarcillo de plata verdejo 2008, Bacchus de Plata que se concedió al verdejo de 2009 y, el más reciente, el Zarcillo de plata 2013 concedido al verdejo de 2009, selección especial Carlos Moro fermentado en barrica. En el ámbito internacional hay que destacar el Trophee Prestige 2010 que se concedió a la añada de 2009 y el Decanter Word Wines Awards concedido en 2010.

El fundador apuesta por la elaboración de vinos de calidad, para lo que ha ido adquiriendo durante los últimos años tierras por toda la DO como por ejemplo en Medina del Campo, Pozaldez y Rueda entre otras, con el objetivo de autoabastecerse de materia prima.

La bodega se encuentra situada en una parcela de 100.000 m<sup>2</sup> de superficie, en los cuales podemos encontrar un jardín de variedades de uva blanca con el objetivo de recuperar algunas variedades autóctonas que se estaban perdiendo y ver cómo se comportan en dicho entorno otras variedades foráneas.

También cuenta con una zona denominada Jardín del Olivo, donde se pueden visitar 40 plantas de olivo, con variedades de Castilla y León y otras 40 de otras partes del mundo. Todo ello está enfocado al enoturismo que se está convirtiendo en uno de los elementos clave de la bodega.

El edificio es de un singular diseño moderno y cuenta con 4.000 m<sup>2</sup> de superficie, la fachada está dominada por franjas acristaladas que permiten un disfrute del paisaje y mayor aprovechamiento de la luz natural, apoyando este principio la cubierta de la bodega posee una serie de traslúcidos que permiten el trabajo en la bodega sin casi necesidad del uso de la luz artificial.

En cuanto al viñedo de Emina, se encuentra en la localidad de Villalba de Adaja. Se trata de una parcela de 100 hectáreas de superficie. La plantación tiene una edad media de 12 años y la siguiente distribución: 74 Ha de la variedad autóctona de la zona la Verdejo, 2 Ha de Gewurztraminer, 2,5 Ha de Viura y 5 Ha de Chardonnay.

El viñedo posee un marco de plantación bordelés, es decir, con una densidad de plantación de 4.444 cepas/ha, esto hace que para la misma obtención de producción por hectárea haya más plantas lo que provoca una menor carga de racimos por planta, además de favorecer la competencia entre las plantas; todo ello aboca se obtiene una uva más equilibrada y una mejor madurez. El sistema de riego utilizado es el enterrado, lo que permite un mayor aprovechamiento de los recursos hídricos ya que apenas se produce evaporación en el momento del riego logrando que para una misma dosis de riego efectivo se gaste menos agua que por un sistema por goteo. La situación del viñedo, en la ribera del río Adaja, proporciona a la plantación unas características climáticas propias y más atenuadas, que las presentes en zonas sin influencia ribereña. El suelo es de una textura franco-areno que es la óptima para la producción de variedades blancas.

Hay que destacar la apuesta que hace la bodega en I+D+i, para ello posee un proyecto de energía solar capaz de surtir de energía a las instalaciones de la bodega y un sistema de generación de energía mediante el aprovechamiento de la biomasa. Además cuenta con el sistema EDAR<sup>2</sup>, el cual ayuda en el reciclado del agua evitando la generación de contaminación.

Para terminar este apartado nos ocupamos de la organización actual de la empresa. En este sentido, el grupo cuenta con unos 150 empleados y su estructura está formada por un comité de dirección presidido por Carlos Moro y una serie de direcciones como son enología, comunicación, comercial, operaciones, administración, cosmética, enoturismo e I+D+i. En la bodega Emina trabajan habitualmente cinco personas; enólogo, bodeguero, dos peones de bodega y una persona encargada de la tienda, el resto de actividades las desarrolla personal común a las demás bodegas pertenecientes al grupo.

### 3.1.3 El proceso productivo en Bodegas Emina Rueda

En este apartado nos ocuparemos de explicar el proceso productivo de los distintos bienes que se elaboran en la bodega Emina Rueda.

El inicio de todo proceso de elaboración de vinos comienza con la vendimia. En Emina esta actividad se realiza por la noche debido a que la temperatura a principios de septiembre, época en la que se realiza, puede sufrir una variación de hasta 20°C del día a la noche, por ello se hace en ese momento, para que la uva esté más dura, tersa y sea más fácil su transporte.

Realizada la recogida del fruto, se traslada a la bodega donde se realiza su pesado y se deposita en la tolva<sup>3</sup>. A medida que ésta va girando las uvas se introducen en el interior de la bodega en una cinta transportadora, una vez dentro pasan por la despalladora, que es la encargada de separar el raspón, o racimo, de la uva.

Una vez separada la uva del raspón, la primera pasa a las prensas de vacío y el racimo se transporta hasta una caldera de biomasa. Así, el producto principal continuará el proceso productivo hasta convertirse en vino, mientras que el raspón contribuirá indirectamente al abastecer de energía a la empresa.

Una vez prensada, la uva se manda a los depósitos de acero inoxidable -que tienen una capacidad de 50.000l- donde se procede al desfangado. Este proceso consiste en limpiar el mosto de impurezas, como pueden ser pepitas o pulpa, las cuales decantan hacia el suelo del tanque dejando el mosto libre de impurezas en la parte de arriba. A continuación, se extrae el mosto y se conduce a otro depósito para someterlo al proceso conocido como fermentación alcohólica que tiene una duración de entre 10 a 14 días y se produce a 16°C. En esta etapa el mosto se convierte en vino. Esta fase se

---

<sup>2</sup> **EDAR:** Siglas de Estación Depuradora de Aguas Residuales, consiste en tratar el agua antes de devolverle al río, embalse o mar.

<sup>3</sup> Se trata de un depósito de acero inoxidable con un tornillo gigante sin fin donde se deposita la materia prima.

controla mediante un equipo de frío que controla la temperatura de los depósitos y bombea agua fría hacia las fajas<sup>4</sup> del mismo, Al poder controlar la temperatura interior de los tanques se consigue que la fermentación vaya más lenta.

En Emina Rueda, además del proceso descrito anteriormente, también se realiza la fermentación en barrica de roble francés. Ésta dura entre 4 ó 5 meses, no pudiendo estar más tiempo porque el caldo cogería demasiado el sabor de la barrica en detrimento del sabor de la uva.

Durante la fermentación se va batiendo una o dos veces por semana el caldo para que las lías<sup>5</sup> no se queden en el fondo de la barrica y se produzca una mezcla homogénea, una vez transcurrido este proceso se realiza la clarificación, filtrado y estabilización al igual que en la fermentación en tanques de acero inoxidable.

Destacar que las barricas que se emplean en este proceso son de un solo uso, destinándose posteriormente a otra actividad, pero nunca a la elaboración de vino blanco en esta bodega.

Una vez elaborado el vino, ya sea en barrica de acero o de madera, se clarifica, filtra y estabiliza. El filtrado se realiza con un tangencial, se trata de un ordenador que, mediante programación, va filtrando el caldo según lo va pasando de un tanque a otro<sup>6</sup>. El vino se estabiliza a  $-5^{\circ}\text{C}$  para que los tartratos<sup>7</sup> no solidifiquen y no dañen la imagen del vino, lo cual resulta de vital importancia en los vinos blancos.

En cuanto a la realización de espumoso, el proceso es el mismo que el explicado hasta ahora con una única diferencia, que en su embotellamiento se añaden levaduras y azúcares dependiendo del tipo de espumoso que se vaya a hacer, se pone un tapón metálico o tapón corona y se coloca la botella en rima o tumbada para posteriormente ir girándola un cuarto de botella, a la vez que se va invirtiendo. La fermentación dura aproximadamente 9 meses, durante los cuales se da varias vueltas a la botella de manera que queda invertida. Con esto se consigue que las lías de la fermentación creen dentro de la botella una mezcla homogénea y a la vez que se va invirtiendo va depositándose en el cuello de la botella para posteriormente hacer el degüelle. Este proceso consiste en congelar el cuello de la botella con agua a una temperatura de entre  $-24^{\circ}\text{C}$  y  $-28^{\circ}\text{C}$ , posteriormente se quita el tapón metálico y por el efecto del carbónico que tiene la botella por la fermentación se expulsa la parte congelada. Posteriormente se revisan los niveles de las botellas y en el caso de haber perdido algo de líquido se rellenan y se le pone el corcho.

Una vez estabilizado, se procede al embotellado del caldo el cual se realiza mediante una máquina que tiene cinco brazos de los cuales

---

<sup>4</sup> Las fajas o camisas de frío son unos conductos que envuelven el depósito donde se realiza la fermentación y le proporcionan frío para regular su temperatura.

<sup>5</sup> Lías: Son sustancias sólidas que se producen durante la fermentación del vino.

<sup>6</sup> En la antigüedad esta operación se realizaba con tierras.

<sup>7</sup> Tartrato: Sal natural del vino.

habitualmente se usan tres, uno de ellos se encarga de lavar la botella, porque aunque vengan esterilizadas al desprecintarlas puede caer alguna impureza, el segundo brazo se encarga de llenarlas y el tercero de encorcharlas. Esta acción se realiza según el volumen de demanda estimado; ello se debe a la necesidad de controlar el nivel de calidad del producto, que se pierde una vez embotellado. La idea es, en definitiva, mantener el vino en el tanque todo el tiempo posible para poder controlar su calidad en cualquier momento.

Un proceso común para todos los caldos independientemente de su fermentación es el embotellado, que una vez terminado este proceso las botellas pasan a la etiquetadora que es la encargada de colocar la etiqueta y la contraetiqueta de los productos.

Por último, la encajadora se encarga de colocar las botellas en las cajas para su posterior transporte.

Toda esta maquinaria está diseñada para producir hasta 3.000 botellas a la hora.

### 3.1.4 Composición de la cartera de productos

La cartera de productos de Emina está formada por tres gamas de productos: vinos, servicios de enoturismo y cosméticos. La tabla 3.1. muestra la totalidad de la cartera con sus líneas. Observamos que, dentro de la gama de vinos, Emina Rueda comercializa una línea de vinos blancos y otra de rosados, dentro de la primera aparecen diferentes marcas, cada una de ellas con características distintivas que las hacen deseables por diferentes grupos de clientes o en distintas ocasiones.

Tabla 3.1. Cartera de productos

VINOS	SERVICIOS ENOTURISMO	COSMÉTICOS
<b>Blanco</b> -Emina Rueda -Emina Verdejo -Emina Prestigio Verdejo -Emina Sauvignon -Heredad de Emina Gewürztraminer -Heredad de Emina Chardonay -Emina espumoso semiseco -Emina espumoso Brut Nature -Emina Selección especial "Carlos Moro" <b>Rosado</b> -Emina espumoso rosado	- Visita a la bodega - La vendimia - Enorutas	<b>Gama Vid Perfection</b> <b>Colección Gran Reserva</b> <b>Gama Vid Divine</b> <b>Gama Vid Essential</b> <b>Capsulas Esdor</b> <b>Gama Vid Origin</b> <b>Esdor For Men</b>

Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con la información que aparece en la página web de la bodega [www.eminarueda.es](http://www.eminarueda.es) procedemos a describir los diferentes productos que se engloban dentro de la cartera.

En relación a los vinos de la marca "Emina", el primero de ellos es el "Emina Rueda", es un vino fresco y floral elaborado con 10% de variedad viura

y 90% verdejo con elegante cuerpo y agradable acidez. Hay que destacar su color amarillo pajizo, con reflejos verdosos. Estos vinos en nariz denotan el armónico potencial de ramillete floral, balsámicos, ligeros anises y vegetales. Todo cubierto con agradables sensaciones frescas, limpias y nítidas. En boca es untuoso, de estructura media y persistente. Tiene notas dulces en la entrada que con rapidez pasan a sensaciones más frescas y balsámicas, y confirman la nariz en el paso de boca. La variedad de uva verdejo está presente en el toque elegante de amargor final de este vino.

El siguiente es el “Emina Verdejo”, es un vino fresco y elegante, elaborado íntegramente con uvas de la variedad verdejo. Destacamos su tono amarillo paja, con tono verdoso, limpio y muy brillante. En nariz provocan una sensación franca, potente y muy afrutada, con expresivos primarios varietales de fruta fresca de la gama tropical plátano y piña, en perfecta armonía con florales de lavanda, toques anisados de hinojo y tomillo propios de la variedad verdejo y tonos de heno y hierba fresca. En boca tiene una estructura media con una punta de acidez que le da una notable frescura en perfecta armonía con el alcohol que no destaca, con elegante sensación frutal y un típico amargor final propio de la variedad.

El “Emina Prestigio Verdejo” es un vino fresco y elegante, elaborado con uva 100% verdejo. Se aprecia un color amarillo paja pálido con ribete limón y su aspecto es limpio y brillante. En nariz es franco, intenso y muy complejo, con aromas de frutos tropicales como el kiwi, la piña y maracuyá entre otros y elegantes florales de lavanda e hinojo, con fondo cítrico y frutas tropicales, final largo, voluminoso y muy fresco. En boca presente un excelente equilibrio entre una medida acidez y una estructura que nuevamente sugiere aromas cítricos y frutas tropicales con un final largo, voluminoso y muy fresco.

“Emina Sauvignon” es un vino blanco, con cuerpo y equilibrio en todos sus caracteres. Está elaborado íntegramente con uvas seleccionadas de la variedad sauvignon. Presenta un tono amarillo y reflejos dorados y su aspecto es brillante e intenso. En nariz es muy aromático, con aromas netamente de frutas tropicales como la guayaba y el maracuyá, y presenta notas minerales. En boca es muy sabroso con ligero amargos y estructura media, presenta sensaciones frutales y final largo y cálido. En retronasal se reproducen agradables sensaciones aromáticas.

Por último en esta línea tenemos el “Emina Semidulce”. Es un vino elaborado en vendimia tardía con la variedad verdejo. Su especial método de fermentación aporta un agradable y complejo dulzor natural. Presenta un color amarillo paja con reflejos dorados. En nariz presenta aromas que ensamblan una fruta madura con matices anisados y de monte bajo característicos de la variedad verdejo. En boca tiene una estructura glicérica y equilibrada con fondo largo y persistente.

Otra de las líneas de productos que tienen es la Heredad de Emina dentro de la cual encontramos “Heredad Emina Gewürztraminer” es un vino fresco y floral, elaborado íntegramente con uvas de la variedad Gewürztraminer. Presenta un color amarillo pálido con reflejos acerados, limpio y brillante. En nariz predominan aromas florales como rosas y jazmines,

ensamblados con aromas de frutas tropicales como la piña y un fondo aromático de cítricos (pomelo y lima) y aromas especiales como son el clavo y la nuez moscada.

El “Hereditad Emina Chardonnay” se elabora con la mejor uva de dicha variedad la cual procede de los viñedos que tiene la bodega en Villalba de Adaja, dicho terreno cuenta con unas peculiaridades únicas debido a la mínima densidad de producción que ésta ofrece, 5000 cepas por hectárea, y que son la base de este excepcional vino. Su crianza en bodega es de 6 meses al igual que en botella. Este caldo presenta un tono amarillo paja con reflejos dorados, limpio y brillante. En nariz predominan aromas a fruta tropical (maracayá, mango), se encuentran estos aromas perfectamente integrados con sutiles aromas especiados (clavo, vainilla), ahumados y a caramelo de toffe. Finalmente encontramos recuerdo a bollería fresca tipo brioche. En boca presenta una gran estructura, untuosa y amplio volumen. Su retronasal es larga y volvemos a encontrar tonos de fruta tropical y especiados.

En cuanto a su línea de vinos espumosos encontramos “Emina Espumoso Semiseco”. Éste caldo se elabora íntegramente con la variedad verdejo. Presenta un color amarillo pajizo con reflejos alimonados, limpio y brillante. Posee una burbuja fina que forma un rosario continuo y dinámico, una vez en superficie se forma de modo persistente una corona en torno al borde de la copa. En nariz deja un recuerdo varietal a hierbas de monte bajo (tomillo y romero), acompañado de los aromas a bollería fresca como el brioche y finalmente deja un toque a manzana. En boca su entrada es seca que se manifiesta con una burbuja fina que deja una sensación muy agradable. Su estructura es media alta, con un buen equilibrio entre alcohol y acidez. Su retronasal es media, recordándonos la fruta verde y las hierbas de monte bajo. La crianza en botella es de nueve meses.

“Emina Espumoso Brut Nature” se elabora con la mejor uva verdejo de los viñedos que la bodega posee en Villalba de Adaja. Este caldo presenta un color amarillo pajizo con reflejos alimonados, limpio y brillante. Su burbuja fina forma un rosario continuo y dinámico, una vez en superficie se forma de modo persistente una corona en torno al borde de la copa. En nariz tiene un recuerdo varietal a frutas tropicales (maracuyá y mango), a fruta roja (fresa) y tonos lácticos acompañado de los aromas a bollería fresca (brioche). En boca su entrada es seca que se manifiesta con una burbuja fina que deja una sensación muy agradable. Su estructura es media alta, con un buen equilibrio entre alcohol y acidez. Es untuoso en boca y tiene un retronasal media recordándonos a la fruta tropical y la fruta roja. Su crianza en botella es de nueve meses que le aporta una innegable calidad.

Por último en esta línea encontramos el “Emina Espumoso Rosado Brut” que se elabora 100% uva tempranillo, siguiendo los métodos de elaboración tradicional de espumosos de esta región. Se trata de uno de los primeros espumosos rosados de Castilla y León. Su color es rosa salmón, limpio y brillante. Su burbuja es fina y forma un rosario continuo y dinámico, una vez en superficie se forma de modo persistente una corona en torno al borde de la copa. En nariz nos trae un recuerdo varietal a frambuesa y fresas frescas acompañado de los aromas a bollería fresca. En boca tiene una entrada seca

que se manifiesta con una burbuja fina. Su estructura es media alta, con un buen equilibrio entre alcohol y acidez. Resulta untuoso en boca y posee una retronasal media. El tiempo de crianza en botella es de nueve meses.

Encontramos también un vino muy especial, seleccionado personalmente por Carlos Moro, se trata de un Emina Rueda que forma parte de una edición limitada de 12.000 botellas, obtenido de las mejores uvas del viñedo que propio de la bodega. Se trata de un verdejo fermentado en barrica. Presenta un color amarillo paja con reflejos dorados, limpio y brillante. En nariz predominan los aromas a fruta tropical (maracayá, mando), estos aromas se integran con aromas anisados y romero característicos de la variedad verdejo. Se encuentran estos aromas perfectamente integrados con sutiles aromas especiados (clavo y vainilla), ahumados y caramelo de toffe. Finalmente tenemos recuerdo a bollería fresca. En boca posee una gran estructura, untuosa y amplio volumen. Su retronasal es larga en la cual volvemos a encontrar esos tonos de monte bajo y especiados. La crianza de este caldo se realiza seis meses en barrica y seis meses en botella.

En cuanto al enoturismo, como mostramos en la tabla 3.1. Emina realiza diferentes acciones que comentamos brevemente a continuación.

En la visita a la bodega se puede conocer el jardín de variedades donde hay diferentes tipos de uvas (autóctonas, naciones e internacionales), ver las instalaciones y degustar los productos que allí se elaboran.

La experiencia real de vendimia se realiza durante los meses de septiembre y octubre donde el visitante podrá participar en la misma y al finalizar la experiencia la bodega obsequia al participante con su propia vendimia.

La última actividad que realiza la bodega en este sector, es la organización de rutas donde a lo largo de la jornada, el visitante podrá visitar las bodegas que el grupo posee en la DO Rueda haciendo una visita cultural a Toro en Zamora y almorzando en un restaurante tradicional.

Los servicios de enoturismo permiten dar a conocer la bodega, sus productos y la cultura del vino y por supuesto ayuda en la fidelización del cliente lo cual redundará en un aumento de las ventas y un incremento de la notoriedad del producto derivado del boca-oreja que los visitantes realizan entre sus círculos sociales.

En cuanto a los cosméticos, se comercializan diferentes líneas (a ellas hace referencia la tabla 3.1). Cada una va dirigida a cubrir unas necesidades concretas de los distintos grupos de clientes a los que se dirige (utiliza básicamente variables demográficas para segmentar el mercado objetivo). La Gama Vid Perfection consta de dos cremas antioxidantes una de día y otra de noche. La colección gran reserva está formada por un reparador celular. La gama Vid Nature la componen productos de cuidado corporal como son manteca corporal hidró-nutritiva, exfoliante corporal tonificante y crema de manos y uñas. En su gama Vid Essential encontramos productos de limpieza facial como leche limpiadora antioxidantes y agua micelar desmaquillante. La

gama Vid Origin la componen productos de hidratación facial como son el contorno de ojos y labios, crema hidratante y el fluido hidratante. Por último encontramos una gama de cosmética masculina Esdor for men compuesta por un contorno de ojos antioxidante, crema hidratante antioxidante y bálsamo antioxidante para después del afeitado

### 3.2 Segmentación de mercado y posicionamiento estratégico

Antes de analizar al segmento de mercado al que se dirige la empresa vamos a ver como es el perfil del consumidor de vino.

Según un estudio realizado por la Ac Nielsen para el OeMv encontramos que un 60% de los individuos de 18 años o más se consideran consumidores de vino y tienen un consumo de 21,1 litros de vino por persona.

Encontramos una clara tendencia hacia el consumo de vinos tintos ya que el 88% de los consumidores lo prefieren, mientras que los blancos lo son por el 40%, los espumosos por el 38%, los rosados por el 26% y los generosos y dulces por el 14%.

De este estudio se han obtenido seis grandes tipos de consumidores que se exponen junto con sus características principales en la siguiente tabla.

**Tabla 3.2:** Tipología del consumidor

Tipo	Consumidores	Consumo	Características
<b>Tradicional</b>	6,9%	10,3%	-Alta presencia del vino en sus hábitos de consumo -Condicionado por el nivel de precio
<b>Urbanita inquieto</b>	7,6%	11,1%	-Alta interrelación con el mundo del vino y conocimiento del mismo -Abierto a los cambios
<b>Trendy (seguidor de modas)</b>	26,4%	27,9%	-Da importancia y disfruta del momento de la compra del vino -Disposición a pagar un alto precio -Sigue tendencias
<b>Rutinario</b>	21,5%	21,6%	-Consumidor ocasional -Contención hacia el cambio
<b>Ocasional interesado</b>	24,5%	22,4%	-Alto grado de interés -Abierto a la innovación
<b>Social</b>	13%	6,9%	-El vino no forma parte de sus hábitos de consumo ni de compra -No muestra interés por el mundo del vino, ni da importancia al precio

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

Una vez analizados estos datos generales que nos permiten determinar el mercado de referencia del vino nos vamos a centrar en la delimitación del mercado objetivo de Emina Rueda.

El eslogan “Emina tradición e innovación” condensa la imagen que la bodega trata de transmitir al mercado objetivo. En su know-how se entremezcla la tradición, el mimo y la artesanía al servicio de sus caldos con la innovación que imprime un carácter dinámico y actual a su gestión y a sus procesos productivos, además de adaptarse a los tiempos y a los cambios en los gustos de sus clientes.

El uso en exclusiva de la variedad de uva autóctona, que como hemos dicho en apartados anteriores es la verdejo, contribuye a aportar el carácter tradicional al vino. Por su parte, la continua investigación de nuevos coupages que satisfagan los paladares más exigentes, aporta esa nota de innovación antes citada.

El posicionamiento que acabamos de explicar responde a los segmentos de mercado a los que la empresa dirige sus productos que, en general comparten dos características clave: poder adquisitivo medio-alto y elevada cultura vinícola. A partir de esta segmentación general, cada una de las variedades de vino que comercializa Emina Rueda va dirigida a microsegmentos diferenciados en función de esas mismas variables, es decir, dentro del segmento de poder adquisitivo medio-alto claramente se diferencia el grupo más elitista de otro con menos recursos. En concreto y como ejemplo para ilustrar este aspecto nos referimos al vino selección personal Carlos Moro. Este caldo va dirigido a un cliente muy exigente con un poder adquisitivo muy alto que sepa valorar la calidad de los productos, puesto que tiene un precio bastante más alto que el promedio de mercado además de someterse a un proceso de elaboración mucho más exigente que para el resto de los vinos.

### **3.3 Estrategias de marketing**

A continuación vamos a analizar las estrategias de marketing que sigue la bodega Emina Rueda a la hora de comercializar sus productos y llegar al mayor número de clientes dentro de su mercado objetivo o target.

#### **3.3.1 Estrategias genéricas**

Acorde con lo que vimos en el capítulo uno sobre las estrategias de Porter, la Bodega Emina Rueda sigue una estrategia de diferenciación, dotando a sus productos de una alta calidad que los hace destacar frente a los de sus competidores. También apuesta por la innovación lo que les hace estar a la vanguardia de los últimos adelantos y tecnologías.

Según otro de los autores que vimos en el mencionado capítulo, Kotler, Emina Rueda seguiría una estrategia de especialista, centrándose en un nicho de mercado donde los clientes dan más importancia a la calidad que al precio.

No todas las empresas pueden optar a este nicho porque se exigen altos estándares de calidad, lo que dificulta la proliferación de competencia

Por otro lado, la tabla 3.2. muestra las estrategias producto-mercado llevadas a cabo por Emina. La matriz de Ansoff nos sirve de esquema para mostrar gráficamente el desarrollo de la Bodega.

**Tabla. 3.2.** Estrategias según Ansoff

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	Penetración de mercados	Desarrollo de productos Nuevos coupages
	NUEVO	Desarrollo de mercados Exportaciones	Diversificación Vinos Cosméticos Enoturismo

**Fuente:** Elaboración propia

Como observamos en la tabla, la bodega sigue una estrategia de desarrollo de productos, creando nuevos caldos, de esta manera cubre las necesidades de su mercado. A la hora de ampliar mercados la empresa ha decidido por abrirse al mercado exterior mediante las exportaciones, lo que le permite incrementar sus ventas. También ha decidido realizar una estrategia de diversificación desarrollando nuevos productos como son cosméticos y los servicios de enoturismo para poder cubrir un nuevo mercado.

Con estas estrategias lo que consigue la empresa es mantener su actual cuota de mercado e ir ampliándole para evitar una saturación.

### 3.3.2 Estrategia de producto

Como hemos visto anteriormente Emina Rueda comercializa diferentes productos, como por ejemplo cosméticos, pero en nuestro estudio nos vamos a centrar fundamentalmente en explicar la estrategia seguida por la bodega en su producto principal, el vino.

En Emina Rueda se apuesta por productos de una gran calidad, para ello se tienen muy en cuenta las exigencias por parte de la DO a la hora de la elaboración de los caldos e incluso las propias que impone el grupo. Para conseguir los niveles exigidos por la DO, Emina Rueda sólo utiliza la uva de sus viñedos, porque ello garantiza el mantenimiento del control sobre todo el proceso, desde el cuidado del viñedo hasta el momento de la vendimia<sup>8</sup>.

Una vez que el producto cumple con los estándares de calidad exigidos, hay que tener en cuenta en envase, la marca y el logotipo que serán los encargados de transmitir esta calidad al público.

<sup>8</sup> En el capítulo dos se da cumplida cuenta de todos los detalles relativos al proceso de producción seguido para los diferentes vinos.

**Figura 3.1.** Logotipo Emina Rueda



Fuente: [www.eminarueda.es](http://www.eminarueda.es)

Como se puede ver en la imagen anterior su logotipo está compuesto por letras de líneas rectas que tratan de transmitir una imagen de modernidad, símbolo de una de las señas de identidad del grupo, la innovación. Hay que destacar la letra “i” en color verde que hace un guiño a la variedad de uva autóctona verdejo, base principal de sus caldos, de esta forma también se indica al cliente que los vinos que se elaboran bajo esta marca son verdejos.

La cartera de productos está formada por varias líneas de vinos. Comenzamos analizando la línea Emina, la cual está formada por caldos donde la variedad predominante es verdejo menos en el Emina Sauvignon que está elaborado como comentamos anteriormente con la variedad que le da el nombre.

Esta línea de productos luce en su etiqueta el logotipo de la bodega donde las últimas tres letras varían su color dependiendo del producto: en Emina Rueda son verde claro, en el verdejo son verde oscuro, en Sauvignon anaranjado y en el prestigio verdejo son en tono dorado dando un aire de distinción al producto. Al igual que las etiquetas, el tapón de la botella tendrá un color u otro dependiendo del producto que será el mismo que las letras de la etiqueta.

Esta es una línea de producto de buena relación calidad precio que va dirigida a un público menos exigente y más sensible al precio.

En cuanto a su línea de espumosos encontramos tres tipos, dos blancos y uno rosado como mencionamos anteriormente. Se dirigen a un público general, no excesivamente exigente y con una cultura del vino media. Estos caldos se envasan en botellas opacas del estilo borgoña<sup>9</sup>. En cuanto a la etiqueta y el tapón varían de color dependiendo del tipo de vino en el caso del semiseco es en tonos plateados y blancos, negro y marrón para el brut nature y rojo y plata para el rosado. El diseño de la misma es el igual para los tres productos, distribuyéndose de la siguiente manera, a la izquierda encontramos

---

<sup>9</sup> Cada vez es más habitual encontrar envases, entre los vinos españoles, que imitan a los comercializados por bodegas francesas. Tradicionalmente han sido los caldos de dicha nacionalidad los que mejor han vendido su imagen en los mercados internacionales, ello les ha valido para ser líderes en ventas y en calidad. Por nuestra parte, en España somos capaces de producir vinos excelentes, pero no hemos sabido acompañarlos de un buen marketing, ello nos ha costado estar a la zaga de productos de otros países. Es ahora cuando España se ha propuesto mejorar esa imagen y superar así ese gap para ponernos a la altura de los mejores vinos del mundo.

la letra “i” de tamaño mayor que la etiqueta y del color que distingue al tipo de caldo, en la parte baja de la botella encontramos la etiqueta donde está indicado el producto.

En cuanto a las etiquetas de esta línea son algo diferentes en cuanto a tamaño y situación, son más rectangulares que las de la línea anterior y en ellas aparece de fondo el nombre de la bodega como si fuera una marca de agua y toma más protagonismo el nombre del producto.

Por último encontramos la selección personal de Carlos Moro, este caldo se presenta en una botella opaca de tipo bordelesa, con su etiqueta y tapón con letras en plata y fondo negro dando un aire de distinción a la botella. Este producto va dirigido a un público más selecto, entendido y con mayor poder adquisitivo.

En todas ellas se hace una mención a la DO Rueda, esta puede ser bien mediante el logotipo como ocurre en las variedades Emina espumoso rosado, Emina espumoso brut nature, Emina espumoso semiseco y Emina prestigio verdejo o bien mediante letras como en el vino selección personal Carlos Moro, Emina Sauvignon, Emina verdejo y Emina Rueda.

El grupo también desarrolla una estrategia de diversificación puesto que dentro de su cartera de productos Matarromera bajo la denominación de Emina ha lanzado al mercado, Emina Picual, aceite producido por los olivos que el Grupo tiene en las zonas de Rueda, Cigales y Toro.

En cuanto a la estrategia de marca Emina Rueda funciona como marca paraguas y ésta junto con la variedad de uva utilizada para la elaboración de cada caldo forman la marca del producto. Esta estrategia permite a la empresa aprovechar sinergias de imagen, las cuales facilitan la entrada de los productos en el mercado, en los canales de distribución y son más fáciles de reconocer por el consumidor.

### **3.3.3 Estrategia de precio**

Matarromera por historia, tradición y el éxito cosechado hasta la fecha, se ha logrado posicionar como vino de alta gama. En el caso de Emina Rueda se tratan de aprovechar las sinergias con la marca paraguas pero tratando de diferenciarse con valores propios para que no se conciban como “la segunda marca de matarromera” sino que tengan vida y desarrollo propios, por ello en Emina Rueda se da mucho valor a la variedad autóctona empleada en sus caldos, la verdejo que es la que hace destacar sus productos de los demás.

La línea de productos Emina va dirigida a un público más general puesto que su precio se asemeja a la media de la competencia, oscilando estos entre los 3,99€ y los 5,99€.

En cuanto al resto de productos que comercializa se usa una estrategia de precios primados que consiste en fijar unos precios superiores a los de la competencia de manera que se quiere dar una imagen de calidad superior.

Por otra parte la empresa también desarrolla estrategias diferenciales de precios, por ejemplo se aplican descuentos y promociones a los clientes que se registran como usuarios de su página web. También comercializan algunos productos en estuches que tienen un precio inferior que si se adquieren los productos por separado, fomentando así la venta cruzada.

En la siguiente tabla vemos las estrategias de precio llevadas a cabo por la bodega Emina Rueda.

**Tabla 3.3:** Estrategias de precio

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
calidad	Alta	Heredad Selección personal Carlos Moro	Espumoso	Emina
	Media			
	Baja			

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.3.4 Estrategia de distribución

Emina Rueda, distribuye sus productos a través de los dos canales tradicionales: HORECA y alimentación, concretamente, grandes superficies. También está presente vía on line, para ello ha desarrollado una página web donde se pueden adquirir todos los productos que se elaboran en las diferentes bodegas que componen el grupo. Ello permite el contacto directo con el consumidor final.

También realiza la venta en la bodega que como ya apuntamos anteriormente se pueden adquirir los productos que se le elaboran en el grupo, este tipo de venta se ha visto intensificada en los últimos años gracias a las acciones de enoturismo realizadas por la bodega.

A nivel internacional la distribución se canaliza a través de importadores en cada país de destino.

En cualquier caso y con el objetivo de contribuir a la imagen de calidad que pretenden transmitir los productos de Emina Rueda, la distribución llevada a cabo por la bodega responde a una estrategia selectiva. Esto significa que se eligen de acuerdo con unos criterios preestablecidos los intermediarios a través de los que se comercializarán los diferentes caldos. En líneas generales se opta por restaurantes de dos tenedores para los vinos más sencillos y de más de dos para el resto. Si nos referimos al canal Horeca, la empresa opta por hipermercados con zona especializada en vinos así como por tiendas especializadas en esta categoría de productos.

### **3.3.5 Estrategia de comunicación.**

Las principales acciones llevadas a cabo por la bodega son RRPP, gestión de eventos, entorno 2.0 y la relación con los medios de comunicación tanto en España como en el extranjero.

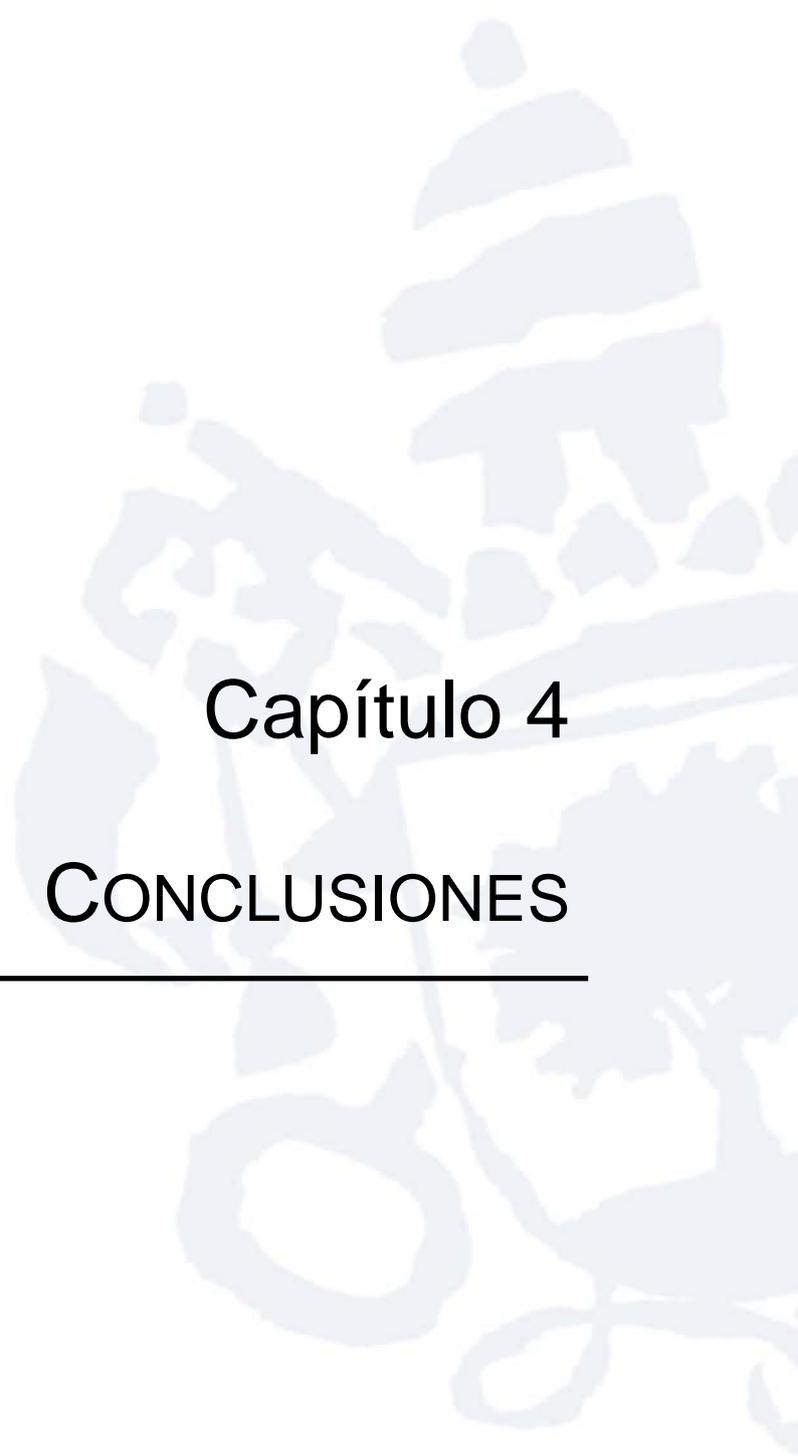
La herramienta que procuran emplear menos es la publicidad puesto que no disponen del tamaño ni el presupuesto para poder desarrollar campañas grandes en medios nacionales y por tanto el esfuerzo se difuminaría rápidamente.

En el ámbito de las RRPP, el grupo Matarromera está comprometido con la sociedad. Para ello cuenta con la fundación Carlos Moro. Uno de los fines que ésta persigue es el de apoyar y promover el cuidado de la tierra y la naturaleza en el entorno del Río Duero y ayudar a los colectivos más desfavorecidos del entorno.

El último proyecto que ha puesto en marcha es “céntimo solidario y sostenible” para ello donará un céntimo por cada botella que venda el grupo en el año 2013 a la fundación con lo que se pretende recaudar más de 30.000€ para ayudar a los colectivos que están pasando dificultades debido a la situación económica en la que nos encontramos.

Otra de las herramientas que usa Emina Rueda es la comunicación en la propia bodega. Esto lo realiza a través de las acciones de enoturismo que oferta, de esta manera puede comunicar a los visitantes los aspectos referentes a su cultura empresarial, su método de producción y su filosofía, consiguiendo así implicar a los clientes con la empresa.

En cuanto al entorno 2.0 matarromera ha sabido aprovechar el potencial que tiene internet, para ello ha desarrollado una web donde se pueden adquirir los productos que se elaboran en las distintas bodegas que forman el grupo y los servicios que estas ofertan. También se encuentra presente en las redes sociales haciendo partícipes a todos los seguidores de los eventos que realiza y las novedades que se producen.



## Capítulo 4

# CONCLUSIONES

---



Debido a la situación económica en la que nos encontramos, las empresas del sector vitivinícola han visto reducir sus ventas por lo que se han dado cuenta que no solo es importante tener un buen producto sino saber venderlo, sobre todo en el territorio nacional que es donde más se ha notado el descenso de ventas. Es en este punto donde las empresas del sector sienten la necesidad de desarrollar un buen plan de marketing.

#### **4.1 Conclusiones generales**

En el primer capítulo comenzamos definiendo el concepto de marketing y haciendo un repaso por las diferentes dimensiones del mismo. La dimensión filosófica está orientada al cliente, la competencia y al mercado. La estratégica va enfocada al análisis del mercado objetivo, al segmento del mercado que quiere dirigirse la empresa y al posicionamiento estratégico. La dimensión operativa engloba las estrategias a seguir sobre los elementos del marketing mix.

A continuación, en el análisis del entorno, nos damos cuenta de lo importante que es conocerlo para poder realizar un diseño adecuado de las

estrategias y acciones empresariales a llevar a cabo. El entorno tiene una gran influencia sobre las decisiones estratégicas y operativas de marketing y, al estar en continuo cambio, resulta difícil de predecir lo que obliga a las empresas a tratar de anticiparse a la influencia negativa o positiva del mismo, esto es, las empresas deben adoptar una actitud proactiva frente al entorno.

Más adelante definimos el concepto de estrategia como toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. Las decisiones estratégicas van encaminadas a conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia.

Entre las estrategias más conocidas podemos mencionar las de producto-mercado (matriz de Ansoff), las estrategias genéricas de Porter o las estrategias competitivas de Kotler.

Al finalizar el capítulo analizamos las distintas estrategias que se pueden aplicar sobre los cuatro componentes del marketing mix: precio, producto, distribución y promoción.

En el segundo capítulo comenzamos analizando el surgimiento de las Denominaciones de Origen para poder entenderlas y posteriormente definir las.

En España están registradas en la actualidad 69 Denominaciones de Origen, de las cuales hacemos un repaso de las más importantes de cada Comunidad Autónoma. Hay que resaltar el papel comercial que desempeñan las Denominaciones de Origen puesto que estas permiten diferenciarse a las empresas pertenecientes de la competencia.

Los productos que están bajo una Denominación de Origen ofrecen al cliente unos estándares de calidad ya que, sin probar el producto, conocen las características del proceso de producción, en definitiva suponen una garantía para el cliente que facilita el proceso de decisión de compra.

Esta Denominación de Origen, como el resto, cuenta con un Consejo Regulador que se encarga principalmente de controlar y velar por el respeto de las normas que recoge el Reglamento de la Denominación de Origen Rueda. El Consejo Regulador tiene por tanto una función dinamizadora e impulsora de la calidad al velar por la constante mejora de los vinos que se elaboran en su área.

A continuación estudiamos el clima y las variedades de uva que se cultivan que son las que aportan esas características tan especiales a sus caldos. Hay que destacar que la variedad autóctona de la zona es la verdejo.

Por último en este capítulo analizamos las acciones de comunicación y promoción que se llevan a cabo por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Rueda. Éstas se realizan tanto en el ámbito internacional con envío de newsletter y jornadas de puertas abiertas entre otras, como a nivel nacional donde destacamos los eventos y las acciones de patrocinio.

## 4.2 Conclusiones específicas y recomendaciones

En el tercer capítulo analizamos la bodega objeto de nuestro estudio, Emina Rueda que se encuentra dentro de la Denominación de Origen Rueda. Está situada en la zona alta de la meseta norte del río Duero, ocupando una gran extensión de la provincia de Valladolid y Segovia y algunos municipios del norte de Ávila.

La bodega pertenece al Grupo Matarromera, dedicado a la elaboración de vino y aceite. Es el único presente en las cuatro Denominaciones de Origen bañadas por el río Duero.

El proceso productivo de Bodegas Emina es muy meticuloso y mima mucho la materia prima, lo que le permite obtener vinos de gran calidad. La cartera de productos está formada por tres gamas de productos: vinos, servicios de enoturismo y cosméticos. Dentro de la gama de vinos comercializa una línea de vinos blancos y otra de rosados, dentro de la primera aparecen diferentes marcas.

Estos caldos van dirigidos a clientes con un poder adquisitivo medio alto y elevada cultura vinícola. Destacamos el vino selección personal Carlos Moro como ejemplo. Este caldo va dirigido a un cliente muy exigente con un poder adquisitivo muy alto que sepa valorar la calidad de los productos puesto que su precio es bastante más elevado que el promedio de mercado. Acorde con el segmento de mercado que conforma el target de la empresa, el posicionamiento elegido por la bodega es innovación y tradición. Así, tratan de transmitir al mercado una imagen polivalente que garantiza la calidad en los procesos productivos combinando los métodos tradicionales con tecnologías modernas.

Bodega Emina Rueda sigue una estrategia de diferenciación, dotando a sus productos de una alta calidad que los hace diferenciarse de los de la competencia. También, como hemos comentado en el párrafo anterior, hace una apuesta por la innovación lo que les obliga a estar a la vanguardia de los últimos adelantos y tecnologías.

Por otro lado, Emina Rueda seguiría una estrategia de especialista, centrándose en un nicho de mercado en el que los clientes dan más importancia a la calidad que al precio. Es decir, aprovechan la baja sensibilidad al precio del segmento de mercado que constituye su objetivo.

De acuerdo con el target elegido por la empresa y para lograr construir la imagen deseada, la empresa diseña su programa de marketing mix de manera coordinada y teniendo siempre presentes estos dos elementos clave: segmentos de mercado atendidos y posicionamiento estratégico elegido.

La estrategia de marca paraguas elegida por la empresa para su gama de vinos le permite aprovechar sinergias de imagen, lo que facilita la entrada de

nuevos productos en el mercado, el acceso a los canales de distribución, además de facilitar el reconocimiento del producto por el consumidor y, por ende, su proceso de decisión de compra. Además, esta alternativa estratégica le permite a Bodegas Emina diferenciar cada una de sus variedades de vino añadiendo a la marca madre una específica para cada caldo.

La imagen de calidad que la empresa desea transmitir al mercado y que responde a un producto cuidado, tanto en los procesos de producción como en las materias primas empleadas, aconseja elegir una estrategia de precios primados, fijando precios superiores a los de la competencia.

En la misma línea, la empresa opta por una distribución selectiva que contribuya a la diferenciación del producto, ello tanto en relación con el canal Horeca como en lo que respecta al de alimentación. Esta selección le lleva a distribuir sus productos en restaurantes de dos o más tenedores dependiendo del tipo de vino y a través de hipermercados con zona especializada en vinos o por medio de tiendas especializadas en el caso del canal de alimentación.

La apuesta por las nuevas tecnologías ha llevado a la empresa a desarrollar un canal de venta a través de Internet, en concreto una página web que le permite ampliar su mercado objetivo sobre todo en términos geográficos.

En cuanto a la comunicación llevada a cabo por Bodegas Emina, apuesta principalmente por acciones de relaciones públicas, acciones 2.0 y comunicación en bodega. El tipo de producto vendido aconseja optar por este tipo de herramientas huyendo de la publicidad tradicional. Con ello se consigue ajustar mejor la audiencia bruta a la audiencia útil a la par que se logra una imagen acorde a la calidad de los vinos.

La realización de este trabajo nos ha permitido constatar las carencias del sector vitivinícola español, que no se encuentran en el producto (puesto que contamos con productos de una alta calidad) sino en la comercialización e imagen de los vinos.

Resulta indispensable poder diferenciar el producto de los de la competencia puesto que este es un mercado muy atomizado. Sobre todo nos referimos a una diferenciación internacional, esto es, el sector vinícola español en su conjunto debe hacer un esfuerzo de comunicación para tratar de posicionarse al mismo nivel que los vinos de otros países que tradicionalmente han ostentado el reconocimiento de buenos productores de caldos.

Por otro lado, resulta importante redoblar esfuerzos en reforzar el uso de las redes sociales, puesto que constituye un medio de comunicación económico y con un gran alcance, lo que permite llegar a un número muy alto de personas en poco tiempo.

Otra de las propuestas que aportamos es la conveniencia de apostar por las catas online de los productos, mediante anuncios en la web de la empresa y abriendo un espacio para que los clientes se puedan apuntar. La idea que subyace es que aporten sus comentarios, sugerencias y opiniones al respecto de los productos testados y que éstas sean accesibles a todos los visitantes de

la web, de esta forma se podría conseguir una labor de recomendación hacia clientes potenciales de manera cercana y objetiva.

También habría que fomentar al máximo las actividades de enoturismo para ello también se puede abrir un espacio en la web donde los clientes que ya las han disfrutado hicieran una breve reseña de sus sensaciones, lo que puede ayudar a los futuros clientes a elegir estos productos. En definitiva apostar por una estrategia 2.0 de retroinformación empresa-cliente e inter-clientes.





# BIBLIOGRAFÍA

---



**Libros y artículos:**

**AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, COMMITTEE OF DEFINITIONS (AMA) (1960):** *“Marketing Definittions: A Glossary of Marketing Terms”*, Chicago.

**BELLO, L. y CALVO, D (1998):** *“Propuesta de un modelo positive de compra de carne de ternera: Estudio de la influencia de la denominación específica en las preferencias de los consumidores”*. Revista Española de Economía Agraria (Diciembre). Pp 201-220.

**BELLO, L. y CERVANTES, M. (2002):** *“Propuesta de un modelo positivo del proceso de compra del vino y análisis de la influencia de factores situacionales en los atributos determinates”*. Cuadernos Aragoneses de Economía. Vol 12/1. Pp 47-64.

**BUENO CAMPOS, E. y MORCILLO ORTEGA, P. (1994):** *“Fundamentos De Economía y Organización Industrial, McGraw-Hill.*

**CRUZ. I, y CERVIÑO. J (1996):** *“Las alianzas de marcas como fenómeno de marketing estratégico: un modelo conceptual de evaluación y análisis”*. Cuadernos de Aragoneses de Economía.

**FIGUERAS, F (2002):** *“Marketing estratégico integral”*. AC; pp 48-49 y 106-107.

**GÓMEZ AGUIRRE. A y GARCÍA GOMEZ. B (2012):** *“La estrategia de marketing de las empresas vitivinícolas”*. EAE.

**GÓMEZ MUÑOZ, A. C. y CALDENTY ALBERT, P. (1999):** *“Signos distintivos en productos agroalimentarios”*, Distribución y Consumo, Abril/Mayo.

**KOTLER. P, ARMSTRONG. G, CÁMARA IBAÑEZ. D y CRUZ ROCHE, I:** *“Marketing”*. Pearson.

**KOTLER, P y G. ARMSTRONG (2008):** *“Fundamentos de marketing”*. Pearson; pp 68 a 89.

**KÜSTER. I (2012):** *“Marketing del vino”* Pirámide.

**LAMBIN. J. J (1995):** *“Marketing estratégico”*. Mc Graw Hill; pp 16, 18 y 468.

**MARTIN ARMARIO. E (1993):** *“Marketing”*. Ariel Economía; pp 50 a 74, 314 a 321.

**MINTZBERG. H (1979):** *“La estructuración de las organizaciones”*. Ariel.

**MUNUERA ALEMÁN. J. L y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A. I (2007):** *“Estrategias De marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección”*. ESIC; pp 466 a 468, 350 a 367, 172-173 y 33-34.

**NAVAS, J. E. y L. A. GUERRAS (1998):** *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Segunda Edición. Civitas Economía y Empresa. Madrid.

**PORTER. ME (1982):** *“Estrategia Competitiva”*. CECSA. México.

**PORTER. M.E (1987):** *“Ventaja competitiva”*. CECSA; pp 28 a 44.

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

**RIVERA CAMINO. J, GARCILLAN LOPEZ-RUA, M (2012):** *“Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones”*. ESIC; pp 311, 327 a 342, 387 a 392, 53 a 70.

**ROUZET. E, SEGUIN. G (2005):** *“El marketing del vino”*. Mundi-prensa.

**SABATÉ, J. (2007):** *“Los consejos reguladores de las denominaciones de origen vitivinícolas catalanas como corporaciones de derecho público”*. Revista catalana de dret públic, nº 35.

**SANCHEZ HERRERA. J (2010):** *“Estrategias y planificación en marketing. Métodos y aplicaciones”*. Pirámide; pp 351 a 354 y 233 a 241.

**SANTESMASES, M. (2012):** *“Marketing: Conceptos y estrategias”*. Pirámide; pp 496 a 510, 790 a 796, 160 a 170. 103 y 104.

**VAZQUEZ, R. y J. A. TRESPALACIOS (1998):** *“Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales”*. Civitas, 2ª edición. Madrid; pp 409 a 431.

**VELA. C y BOCIGAS. O (1996):** *“Fundamentos de Marketing”*. Universidad Pontificia de Comillas; pp 193 a 215.

#### **Documentos online consultados:**

**Estudio sobre el genoma del consumidor disponible en:** [www.oemv.es](http://www.oemv.es) y [www.eumedia.es](http://www.eumedia.es)

**Página web de la Denominación de Origen Rueda:** [www.dorueda.com](http://www.dorueda.com)

**Página web del grupo Matarromera:** [www.matarromera.es](http://www.matarromera.es)

**Página web de Bodega Emina Rueda:** [www.eminarueda.es](http://www.eminarueda.es)

**Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente:** [www.magrama.gob.es](http://www.magrama.gob.es)

**Información sobre la Denominación de Origen Rueda:** [www.directodelcampo.com](http://www.directodelcampo.com);  
[www.apoloybaco.com](http://www.apoloybaco.com); [www.yravedra.com](http://www.yravedra.com); [www.winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com); [www.verma.com](http://www.verma.com)



ANEXO

---





## Universidad de Valladolid

Departamento de  
Organización de Empresas  
y Comercialización  
e Investigación de Mercados

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Muchas gracias por su colaboración!*