

ALFREDO RUIZ SANTOLAYA

# MARKETING DEL VINO

ESTRATEGIA, VALOR Y DIGITALIZACIÓN



RIVERCAP  
| PART OF  Crealis

argraf  
artes gráficas



**Marketing del vino**  
Estrategia, valor y digitalización

Alfredo Ruiz Santolaya

# MARKETING DEL VINO

## Estrategia, valor y digitalización

Colabora: Sergio Martínez-Berriobeña



Marzo, 2023

*Marketing del vino. Estrategia, valor y digitalización*

Alfredo Ruiz Santolaya

Colabora: Sergio Martínez-Berriobeña

Todos los derechos reservados.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo las excepciones previstas por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2023, ESIC Editorial  
Avda. de Valdenigrales, s/n  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Tel. 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-19480-72-9  
Depósito Legal: M-6730-2023

Diseño de cubierta: Balloon Comunicación  
Maquetación: Balloon Comunicación  
Lectura: Balloon Comunicación  
Impresión: Gráficas Dehon

Un libro de



Impreso en España - *Printed in Spain*

Este libro ha sido impreso con tinta ecológica y papel sostenible.

## ÍNDICE

Prólogo de José Sáenz de Santamaría Pombo.....	9
Prólogo de Alberto Torroba Cañas.....	11
Introducción .....	13
<b>1</b>	
<b>Estrategia, posicionamiento y valor.....</b>	<b>15</b>
1.1 El valor del vino de calidad español .....	17
1.2 Introducción a la estrategia en el sector del vino .....	17
1.3 Plan estratégico y plan de marketing.....	18
1.4 La diferenciación estratégica.....	29
1.5 Rematar la estrategia y hacer una propuesta al mercado: propuesta de valor, posicionamiento y <i>branding</i> .....	32
Bibliografía .....	35
<b>2</b>	
<b>¿Cómo conocer nuestro mercado actual y su futuro?: mercados y perfiles de consumo.....</b>	<b>37</b>
2.1 Los mercados del vino. Cómo reconocerlos .....	39
2.2 Factores de comportamiento del consumidor de vino .....	45
2.3 El proceso de decisión de compra de vino. El viaje del cliente.....	52
Bibliografía .....	56
<b>3</b>	
<b>¿Cómo conocer nuestro mercado actual y su futuro?: nuevos consumidores, nuevos mercados, nuevos vinos .....</b>	<b>57</b>
3.1 Situación mundial en el sector del vino 2022.....	59
3.2 Cambios en la sociedad .....	60
3.3 Nueva sociedad urbana, ocupada, obesa, saludable y ecológica ...	63
3.4 Nuevos consumidores. Su relación con el mundo del vino (2022)...	66
3.5 Cambios en el entorno: cambio climático y su influencia en la responsabilidad como consumidores .....	67
Bibliografía .....	69
<b>4</b>	
<b>El portfolio en vinos tranquilos.....</b>	<b>71</b>
4.1 Vinos que vuelven al origen .....	73
4.2 Producción orgánica-ecológica como diferenciación.....	76
4.3 Vinos insólitos.....	78
4.4 Las líneas de vinos y la estrategia. Analizar, siempre analizar ....	82
Bibliografía .....	90

## 5

<b>Precios. Valor y percepción .....</b>	<b>91</b>
5.1 Los modelos de fijación de precios .....	94
5.2 La fijación de precios según el valor .....	99
5.3 Los descuentos de precios como receta de éxito o fracaso .....	102
5.4 <i>Pricing</i> : estrategia de precios, determinar, aplicar y controlar ...	106
Bibliografía .....	109

## 6

<b>Neurocomunicación en el mundo del vino .....</b>	<b>111</b>
6.1 Neurocomunicación: la base de la comunicación emocional ....	113
6.2 Las herramientas de comunicación. Foco y rentabilidad.....	128
Bibliografía .....	147

## 7

<b>Claves de marca y <i>branding</i> en vinos de calidad .....</b>	<b>149</b>
7.1 Emociones y marcas.....	151
7.2 Estructura de la identidad de marca.....	153
7.3 Neurocomunicación visual y <i>branding</i> emocional .....	160
7.4 <i>Packaging</i> . Botellas, cápsulas y etiquetas .....	172
7.5 Identidad gráfica y referencias en identidad .....	175
Bibliografía .....	177

## 8

<b>Marketing digital en el sector del vino .....</b>	<b>179</b>
8.1 El marketing digital en el sector del vino .....	181
8.2 Qué es y cómo funciona un plan de marketing digital .....	182
8.3 Cómo desarrollar un plan de marketing digital para tu bodega paso a paso .....	182
8.4 Fases de un plan de marketing digital para una bodega .....	183
Bibliografía .....	200

## 9

<b>Enoturismo y experiencia de cliente.....</b>	<b>201</b>
9.1 Enoturismo como área de negocio. Beneficios.....	203
9.2 Marketing turístico y enoturístico.....	204
9.3 El cliente. Perfil y <i>customer journey</i> .....	205
9.4 Neurocomunicación para construir una experiencia ganadora.....	207
9.5 Crear los servicios de enoturismo. Diferenciación .....	209
9.6 Comunicación y distribución en enoturismo .....	214
9.7 La venta de vino y el enoturismo .....	215
9.8 Enotienda. Claves comerciales .....	216
Bibliografía .....	225

## 10

<b>Distribución comercial y canales en el sector .....</b>	<b>227</b>
10.1 El momento actual. Distribución convencional, Horeca, alimentación y otros .....	229
10.2 Compradores profesionales.....	230
10.3 La distribución a Horeca. Canal <i>on trade</i> .....	233
10.4 Alimentación y grandes superficies.....	241
Bibliografía .....	243

## 11

<b>La labor comercial en el sector. Un <i>must</i> en marketing de vino .....</b>	<b>245</b>
11.1 Tendencias e innovación en ventas en la actualidad .....	247
11.2 Los comerciales de bodegas en el siglo XXI .....	248
11.3 Las capacidades imprescindibles de un comercial.....	249
11.4 Las metodologías de ventas.....	250
11.5 Marketing y ventas. <i>Entente cordiale</i> .....	252
11.6 Procesos comerciales de dirección, control y gestión comercial en el mundo del vino.....	252
Bibliografía .....	265

## 12

<b>Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad en bodegas .....</b>	<b>267</b>
12.1 La sostenibilidad y responsabilidad social en bodegas .....	269
12.2 Casos específicos en el sector .....	271
12.3 Los sistemas de implantación de la responsabilidad social corporativa .....	273
Bibliografía .....	277

## 13

<b>Elaborar, presentar y gestionar el plan de marketing en bodegas.....</b>	<b>279</b>
13.1 Maximizar la utilidad del plan de marketing.....	281
13.2 ¿Cómo elaborar un plan de marketing paso a paso? .....	282
Bibliografía .....	295

## PRÓLOGO

### El valor de la cápsula en el mundo del vino

#### RIVERCAP

Me siento muy orgulloso de prologar esta magnífica edición del libro *Marketing del vino. Estrategia, valor y digitalización*.

En una tierra milenaria en el vino y su cultura, hablar de valor del vino es delicado y puede ser hasta sutil. España es clave en la producción de vinos de alta calidad y gran prestigio. Pero puede adolecer de cierto exceso de humildad y modestia a la hora de compararlos con otras regiones que nos llevan alguna delantera en su histórica experiencia comercializadora, o esa «percepción cultural» que nos hace en ocasiones a los seres humanos valorar más un producto simplemente por su «acento», o por su procedencia.

En Rivercap, y en todo el grupo internacional Enoflex, trabajamos por conseguir que estos vinos alcancen su apreciación de máximo valor a través de la cápsula. Este es nuestro mayor reto y razón de ser.

En todo envase de lujo la clave está en el detalle, y entre los más importantes de una botella de vino está la cápsula, que es un detalle que aumenta el valor percibido por el consumidor por su imagen, sus colores y diseño, y el tacto de su material, todos ellos elementos que son partícipes en lo que hoy se conoce como el neuromarketing, y que predispone al consumidor a una expectativa de calidad.

La cápsula es además elemento fundamental en la higiene que requiere la boca de una botella, por la que vertemos el vino al servir, y, por tanto, un elemento de seguridad para el consumidor final, ya que protege permanentemente el labio y el gollete hasta su apertura.

Ambos aspectos son fundamentales a la hora de precisar el detalle con el que cerramos la botella.

Dentro de un aspecto más subjetivo, e inmaterial, podemos decir que el valor añadido que aporta la cápsula a la botella de vino es equivalenten-



te a la pasión y el amor que el bodeguero desea transmitir al consumidor sobre su marca, su historia y su excelencia.

Nada pasa desapercibido ante el consumidor de un gran vino. Desde el momento elegido, el entorno, la temperatura, la copa, el vestido de la botella y hasta la compañía (!) tienen un papel fundamental en la calidad que vamos a percibir.

El vino no es una bebida. Es mucho más. Es la historia y personalidad de cada marca. Pero también es historia milenaria que viene acompañándonos a nosotros, los «sapiens», desde nuestros ancestros, en la evolución de nuestras culturas, nuestras costumbres y nuestras celebraciones, y debe ser presentado con la dignidad y actualidad de un tesoro vivo de la humanidad.

Celébrese, querido lector, con esta lectura, acompañándose de un gran vino de nuestras queridas tierras vinícolas, valorando a las personas que lo hicieron y sus historias. ¡Salud!

—José Sáenz de Santamaría Pombo  
Director general Rivercap

## PRÓLOGO

### Imagen e impacto: la influencia de la etiqueta

#### GRUPO ARGRAF

Existen infinidad de estudios que determinan la influencia de la etiqueta como decisor fundamental en el impulso de compra del consumidor cuando elige entre una gama de productos diversos sin partir de una preferencia previa.

Más allá de este poder de la etiqueta, vital en sí mismo, se trata del principal elemento del *packaging* en la transmisión de la imagen de marca y de los valores del producto que deseamos inspirar en nuestros clientes.

Desde propuestas clásicas, que transmiten historia, arraigo y seguridad, a variantes más atrevidas, llenas de juventud y curiosidad, la imagen que transmitimos al mundo será capaz de captar las miradas de aquellos a los que queremos dirigirnos, darles una excusa para mirar más de cerca y, finalmente, que valoren el producto y lo compren.

En Argraf somos plenamente conscientes del valor de la etiqueta en el vino, y llevamos más de cuarenta años acompañando a los diseñadores y elaboradores para conseguir la diferenciación que requieren. La etiqueta de vino es, probablemente, uno de los elementos más complejos técnicamente por la variedad de soportes y embellecimientos que se le aplican. Como líderes en España en este segmento, innovamos e invertimos constantemente para poder ofrecer todas las opciones a nuestros clientes.

En nuestro país tenemos una gran cultura de elaboración de vinos, de larga historia y fantástica evolución en todo el territorio. Nuestros caldos no tienen nada que envidiar a los de cualquier otra región vitivinícola del mundo, sino más bien al contrario. Aunque partimos de una menor cultura como consumidores, tenemos la suerte de contar con los mejores vinos del mundo, pero no somos capaces de valorarlos como merecen.

Por ello, el trabajo que hacen las bodegas y departamentos de marketing, en su reto por crear diferenciación, por buscar la satisfacción del consumidor, es una lucha de titanes. Así como lo es la labor de los profesionales gráficos: diseñadores, responsables de *branding*, siempre creadores de sueños y estilo.

Todos ellos encontrarán en este libro numerosas referencias interesantes, así como ideas y procesos de trabajo que bien merecen una lectura reposada.

—Alberto Torroba Cañas  
Gerente Grupo Argraf

## INTRODUCCIÓN

Era todavía un estudiante cuando disfruté de un verano de trabajo en una conocida bodega riojana donde elaboraba sus «conjuros» el enólogo Ezequiel García, apodado por la prensa y los compañeros de profesión como «el Brujo».

Su amabilidad, buen talante y profesionalidad dejaron buena huella en mí, aunque no fue hasta 2005 cuando volví la vista hacia el vino y las bodegas, con la organización del primer Foro de Marketing del Vino, hoy llamado Wine Land.

Conocer y compartir mantel con Hubert de Bouard, René Barbier, Miguel Torres, Pedro Ballesteros, Marivi Pariente, Pedro Vivanco y otros grandes del vino hace que sientas por este sector un calor especial.

Este es un libro para los actuales y los futuros responsables de bodegas, todas esas mujeres y hombres que o están estudiando o hace tiempo que tratan con distribuidores, importadores, agricultores y agencias.

Porque es un texto que, fuera de la experiencia, conocimientos o bagaje que aporte, nos habla de los otros. De más de 70 bodegas que han sabido expresar su propia personalidad, aportar valor auténtico y no ser marcas cualesquiera...

También hace una profunda reflexión sobre las herramientas de gestión estratégica y comercial que están antes y después del marketing, para que nos sirvan de repaso y de apoyo. Pero ante todo habla de marketing.

La primera herramienta es la estrategia, porque como dice Adrián Ruiz Fernández en su libro *Historia del futuro*, el pasado estrecha el futuro, y como afirmamos varias veces en el libro, la estrategia es el día a día planificado. No hay futuro sin pasado.

En consecuencia, es un libro sobre lo que fuimos, lo que somos y lo que seremos, en términos de estrategia, posicionamiento y diferenciación en una bodega, sea la que sea.

A continuación, aparece el concepto de «valor», un hito absolutamente necesario en la maraña de *players* actual, donde los grandes enólogos

retirados crean nuevas bodegas, los jóvenes hijos de familias consagradas crean bodegas, los directivos del sector crean bodegas, y los viticultores con talento inmenso también. Y todos buscan vender a un precio de referencia. Sobre todo, desde una España que todavía no representa el auténtico valor que produce.

Por ello, precisamos de diferencia, ser distintos, pero transmitiendo emoción, llegando de verdad al corazón, siendo referencia. Y para esto no sirve solo la publicidad ni la ocurrencia de última hora para el nombre de un vino. Hablo de crear universos, auténtica personalidad.

En consecuencia, qué mejor herramienta que la neurocomunicación, que busca aportar impacto emocional y asociaciones de valor a las marcas, especialmente en un capítulo rico en ejemplos.

Además, por añadidura, se ha producido la omnipresencia digital. Porque, en la era del *online*, estamos obligados a integrar el *on* con el *off*, muy presente en el sector. Así pues, descubriremos el *branding* digital y el mundo insondable (como los mares interesantes) de los contenidos digitales, aquellos que sí llaman la atención.

Recomiendo una lectura sosegada, con lapicero para subrayar e ir apuntando ideas, que seguro surgen a medida que crucemos esta publicación.

Quiero agradecer a los editores y los patronos, Esic, Rivercap y Grupo Argraf, su confianza, y a todas las bodegas y diseñadores que han participado por su tiempo, buen hacer y creatividad.

También a Sergio Martínez-Berriobeña, que con su profesionalidad ha sabido apoyarme con tiempo y una portentosa capacidad.

Y ante todo, agradecer a mi familia, pacientes como nadie, las ausencias a las que he obligado, a Alicia, Ismael y Adrián.

—Alfredo Ruiz Santolaya  
Socio director Commercial Criterio

7

# ESTRATEGIA, POSICIONAMIENTO Y VALOR



## 1.1

### EL VALOR DEL VINO DE CALIDAD ESPAÑOL

España lleva tiempo transitando por la senda del vino de calidad y así se está reconociendo no solamente en nuestro país, sino a nivel mundial. En el mercado, estamos compitiendo en condiciones todavía favorables en cuanto a precios contra los grandes e históricos productores de vinos de calidad mundial.

Y han sido diversos los factores que han estado apoyando este crecimiento:

En primer lugar, la evolución tecnológica, que ha hecho de nuestras bodegas un ejemplo de calidad técnica y también de desarrollo profesional, siempre acompañado de una serie de hombres y mujeres muy formados, con creatividad y ganas de competir. Asimismo, cabe destacar el empeño en el cuidado de variedades de uva autóctona, así como la diversidad de terruños y viñedos que están aportando excelentes resultados.

Pero este desarrollo, esta evolución, necesita consolidarse y hacer que corresponda la calidad real y percibida de nuestros caldos con el prestigio y precio que merecen. Por consiguiente, estamos en un hito que precisa de una labor de estrategia, de estrategia de valor, por ello os brindamos este libro.

## 1.2

### INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA EN EL SECTOR DEL VINO

Tener o no tener un plan estratégico es una cuestión importante. Significa claridad en cuanto a las metas, control y por tanto tranquilidad. Un concepto cada día más apreciado en el terreno profesional.

En un símil comercial, visualicemos el viaje de una directora de exportación a la hora de abordar un nuevo mercado. El plan marcará los datos e informes de partida, la solidez de la oportunidad, así como la operativa de comercialización en el tiempo, ferias, salones y viajes; además, las distancias, los transportes que va a necesitar, las horas de un destino al otro, las muestras y documentación que llevará consigo o que ya ha

enviado. Pero también los objetivos que persigue con cada importador. Y todo ello define las necesidades y el presupuesto.

Para la propiedad y dirección de una bodega es lo mismo. Empezar por saber quién soy, dónde estoy y a dónde quiero llegar. Cuáles son las etapas del camino por recorrer y qué capacidades tengo para afrontar todo lo que pueda suceder con los mínimos sobresaltos posibles. De una forma estructurada, científica. Una estrategia que ayudará a ser consciente de mis verdaderas posibilidades de éxito, porque aclarará hasta dónde puedo alcanzar con los recursos tanto humanos como económicos de que dispongo. Asimismo, hará ver de verdad si mis argumentos son diferenciales y cuál es mi posición respecto a la competencia directa.

Ahora vuelvo a realizar la pregunta: ¿desarrollo estratégicamente la gestión en mi bodega?, ¿los departamentos de marketing, enoturismo, comercial y comunicación dependen de un plan estratégico? Si la respuesta es no, este libro pretende ayudar a recorrer el camino de la respuesta positiva o, mejor dicho, de la certeza y de unas mayores posibilidades de éxito. Si la respuesta es sí, seguro que algunos de los capítulos siguientes podrán perfeccionar dicha estrategia y añadir valor.

### 1.3

#### PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE MARKETING

Hablar de estrategia en el mercado del vino es hablar en parte de marketing, debido a las características del sector, orientado al cliente final, con un gran número de operadores que compiten en un escenario visible y con gran protagonismo de las marcas.

Podemos decir que el plan de marketing está embutido en el plan estratégico global, es una de sus áreas clave de desarrollo, que se ve influida enormemente por las decisiones productivas, financieras y de distribución.

Apoya fundamentalmente el área comercial, dotándola de recursos para que esta no solo consiga comercializar más, sino que a su vez potencie la imagen y reputación de la bodega. Debe contemplarse por tanto como un aliado de la totalidad de los departamentos (dirección general, financiero, producción, distribución o recursos humanos) formando parte indisoluble del plan de negocio de la empresa.

##### 1.3.1 El plan estratégico

«Existe un paralelismo profundo entre los negocios y el ajedrez. Los dos son formas complejas de competir... Y ambos depen-



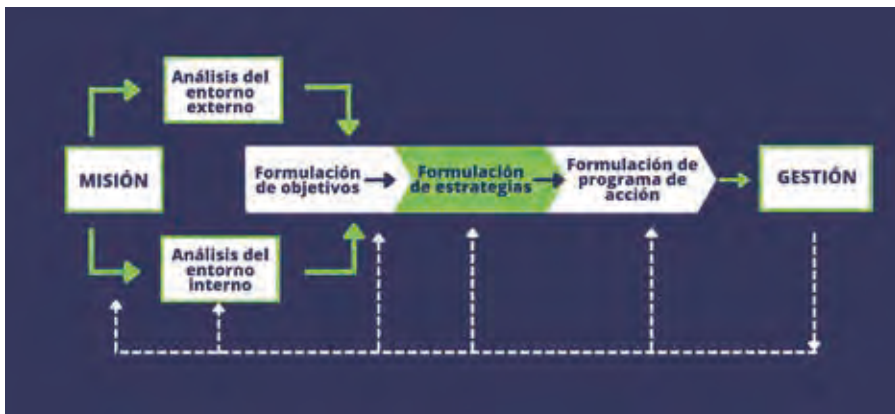
den de la estrategia. Lo que realmente distingue a los grandes maestros del ajedrez y a las empresas triunfadoras es que hacen mapas claros que reflejan continuamente la realidad del tablero. Otras empresas continúan usando mapas viejos que poco a poco van perdiendo eficacia».

—Rudyard L. Istvan en «El ajedrez de los negocios»  
en *Ideas sobre estrategia*

### La esencia de la planificación estratégica

La esencia de la planificación estratégica reside en identificar las oportunidades y amenazas actuales en el entorno, las cuales, al ser combinadas con las fortalezas y debilidades de la empresa, ofrecen a la compañía las bases suficientes para definir el lugar a donde se quiere llegar en el futuro. Estos planes se componen de varias etapas, como indica el cuadro de la Figura 1.1.

Figura 1.1 Fases de un plan estratégico



Fuente: Monferrer, D. (2013)

Plan estratégico:

- Un proyecto que exige método y orden.
- Un programa de acciones que pide adelantarse, prever.

Pero, seamos realistas, ¿cuántas bodegas pequeñas y medianas tienen plan estratégico? Según el *Estudio Sectorial. Gestión, comercialización y mercados en las bodegas de la DOCa Rioja 2009-2010*, realizado por el Club de Marketing de La Rioja, la media en esta década era del 12 %. En las bodegas que facturaban menos de 600.000 euros, el 8 % y en las que facturaban más de 1,5 millones de euros, el 33 %.

Estas cifras tan escasas tienen varias motivaciones: una de ellas es el tamaño medio del sector, que obliga a la flexibilidad funcional; pero observemos el resto.

### ¿Cuáles son los obstáculos para el desarrollo de un plan estratégico en una bodega?

Es curioso que, aunque la gerencia sea el principal actor a la hora de crear e implantar un plan estratégico, también lo es a la hora de autogenerar obstáculos.

- El primero es la falta de tiempo, sobre todo por falta de recursos, pero también por la forma que tenemos de trabajar, la desorganización de agenda e incluso su inexistencia.
- Otro obstáculo es la falta de formación, sobre todo en gestión.
- En muchos casos es la cultura de la que procede la dirección. Comercial, enología, finanzas.
- Destaca asimismo la falta de implicación con la implantación.
- Por otro lado, la dispersión de objetivos, interés por caminos diversos que no pueden realizarse a la vez.
- Y por último, tener objetivos difusos, abstractos.

Pero no todas las contrariedades las asume la dirección; en muchos casos, los mandos intermedios, los trabajadores de la empresa son parte del problema o sufren la inacción de la cúpula de la empresa:

- Falta de implicación y motivación.
- Falta de reconocimiento.
- Falta de información clara.

Y por último, el propio Consejo de Administración, que tiene, en la mayoría de los casos, la última palabra, y que decide entre estrategias relevantes, a veces con falta de información.

Con estos fundamentos y obstáculos ya tenemos el camino trazado, sabemos qué hay que hacer y las barreras que evitar. Es cuestión de orden y tiempo. Una vez dibujado el calendario, este nos exigirá un trabajo profesional etapa a etapa, comenzando por el análisis, tanto interno como externo.

### 1.3.2 Análisis externo. Análisis de mercado y competencia

#### ¿Qué debemos analizar a nivel externo?

En los tiempos turbulentos que nos toca vivir, el análisis externo debe ser cuidadoso y muy enfocado. Primero nos orientaremos a los mercados, un conjunto de destinos actuales y futuros; a continuación, el perfil y segmentos que nos pueden interesar, la competencia para referen-

ciarnos y, por último, los aspectos legales, tecnológicos y de cadena de distribución de las zonas o países objetivo.

Factores de análisis externo:

- Económicos: factores de naturaleza económica que afectan al mercado en cuestión. Entre ellos: evolución de la economía regional o de país, sectores y empleo, nivel de desarrollo, estructura de la distribución alimentaria, densidad de Horeca y de hotelería, entre otros.
- Socioculturales: nivel educativo y cultural, evolución demográfica, estilo de vida, perfiles de consumo, consumo de alimentación y bebidas en hogar y fuera de hogar, entre otros.
- Legislativos: aspectos relacionados con la regulación legislativa, legislación sobre el medio ambiente y la salud, fiscalidad, leyes sobre la importación y consumo de bebidas alcohólicas, incentivos a la actividad empresarial.
- Tecnológicos: estado de la tecnología e investigación, nivel tecnológico de región o país.

### ¿Cómo hacer un análisis de mercados y de competencia?

Se trata de un proceso profesional que plantea escuchar a los clientes. Es «una fuerte orientación al cliente» porque los clientes son un factor de innovación permanente.

Hay que analizar a los consumidores y compradores de nuestros vinos y servicios, y todo su entorno reporta claves para orientar el negocio y mejorarlo: la investigación de mercados sirve para mirar las cosas desde una nueva perspectiva.

Pero también es válida para analizar a los competidores, tomando referencias de sus buenas prácticas e identificando sus errores. Precisamente en esta área surge el denominado *benchmark*, un desarrollo de análisis de buenas prácticas profesional que nos permite visibilizar lo mejor de la competencia y mejorarlo. Nuevos vinos, fórmulas de distribución, incentivos que utilizan, etc.

*A priori*, los pasos que debemos dar parten siempre de definir unos objetivos claros. Si queremos abordar una región concreta, en qué zonas y ciudades, qué segmentos de consumo buscamos y con qué gamas de vinos. A partir de aquí trabajaremos con las fuentes secundarias, es decir, los estudios realizados sobre el mercado concreto.

¿Cuáles son los organismos que producen estudios y fuentes secundarias de información para el sector? Además de los consejos reguladores y del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

tenemos las siguientes fuentes nacionales e internacionales de información sobre mercados del vino:

- Observatorio Español del Mercados del Vino.
- Interprofesional del Vino de España.
- ICEX, Instituto de Comercio Exterior español.
- Wine Intelligence y Drinks Market Analysis.
- AC Nielsen.
- Asociación Española de Ciudades del Vino.
- Kantar Group Limited.
- Instituto de Ciencias de la Vid y del Vino (ICVV).
- Instituto Francés de la Viña y el Vino (IFV).
- Euromonitor International.

Y si además tenemos recursos y deseamos profundizar en los mercados de interés, existen dos tipos de investigación de mercados: cualitativa y cuantitativa.

- La investigación cualitativa se basa en métodos que describen y explican situaciones difíciles de cuantificar (intereses, motivaciones, percepciones...).
- A menudo representan el primer paso en un proceso de investigación, son una exploración previa. En otras ocasiones se utilizan como sustitutos de los estudios cuantitativos debido a la limitación de recursos, pues su coste es menor.
- En esta tipología podemos incluir los llamados estudios de voz de cliente, que a través de entrevistas en profundidad nos acercan a la percepción que distribuidores y clientes tienen sobre nuestra bodega y nuestros vinos.
- La investigación cuantitativa se basa en métodos que aportan información cifrada y dimensionan situaciones concretas. Aportan datos numéricos; aquí podemos incluir paneles, encuestas, ómnibus y el *mystery shopping*. Asimismo, todos los informes que proporcionan los consejos reguladores cuya fuente es generalmente Nielsen o Kantar, provienen de investigaciones cuantitativas.

### 1.3.3. El análisis interno

La propiedad de una bodega conoce bien sus entresijos, pero como hemos visto en las cifras, en un gran porcentaje no están escritos. Este factor lastra la eficiencia del trabajo diario, porque el plan estratégico es un documento para todos, es guía y referencia para otras facetas de la bodega, por ejemplo, para el plan de marketing, por ello es tan necesario.

En consecuencia, nos encontramos con que el modelo de gestión, el cómo hacemos las cosas y su reflejo en resultados son muy relevantes, desde cómo dirigimos y gestionamos, pasando por las

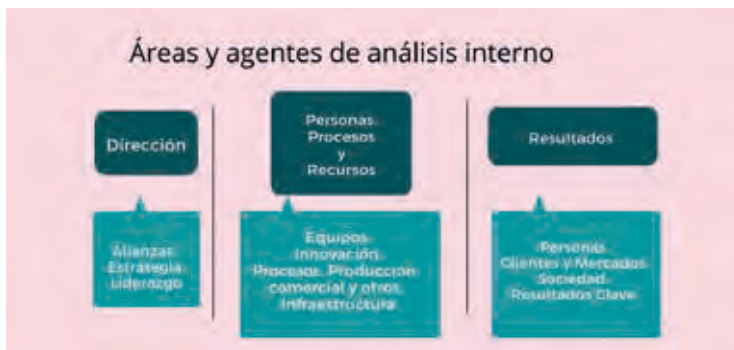
cifras de ventas por región, hasta la evolución y el ciclo de cada gama de vinos.

Por ello es conveniente tener una visión global; esta mirada podemos basarla en el modelo de excelencia EFQM, que ahora se denomina «gestión avanzada» y con él determinaremos las áreas y agentes que debemos analizar y conocer.

- Dirección: aborda las alianzas, la estrategia y el modelo de liderazgo.
- Ejecución: abarca tanto los equipos humanos, los recursos, como los procesos (producción, comercial, exportación, compras, TIC) así como las infraestructuras de bodega.
- Resultados: refleja los datos de rendimiento y situación tanto financieros, en clientes, en el equipo, como en la sociedad.

Se trata, por tanto, de una visión holística que nos permite tener en cuenta todos los elementos, como vemos en la Figura 1.2.

Figura 1.2 Áreas de análisis interno global basadas en el modelo de gestión avanzada



Fuente: Elaboración propia desde el modelo de gestión avanzada

Una vez que hemos consolidado toda la información externa e interna de nuestra bodega, existen varios aspectos clave a la hora de desarrollar adecuadamente una estrategia después del análisis:

- Definir los objetivos que persigue la bodega: financieros, de recursos humanos e infraestructuras, relacionados con las gamas de vinos y aquellos que tienen que ver con los mercados.
- Orientación y posicionamiento de nuestras gamas de vinos.
- Modelo de crecimiento que desarrollar.

Las tres claves tienen que ver con el mercado.

### 1.3.4 Misión, visión, valores

#### Misión

Es este un aspecto muy relevante, porque cada bodega es un mundo, desde un elaborador experto y de calidad que lo que pretende es seguir haciendo sus 100.000 botellas para un público seleccionado hasta las grandes corporaciones mundiales cuyo objeto es satisfacer el mercado internacional con calidades satisfactorias a buen precio.

La creación de una misión sólida, se inicia con las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? ¿Quién es realmente el cliente? ¿Qué valoran los consumidores? ¿Cuál debería ser nuestro negocio? Estas preguntas, en apariencia sencillas, son algunas de las más difíciles. Las empresas de éxito continuamente se las plantean y las responden de manera cuidadosa e integral.

No obstante, las declaraciones de misión deben estar orientadas al mercado y definirse en términos de satisfacción de las necesidades de los clientes...

—Philip Kotler y Gary Armstrong

A continuación, presentamos un ejemplo en el que aspectos como los viñedos ecológicos, la gestión sostenible y los consumidores interesados en el cuidado del medio ambiente y la salud se hacen relevantes.

#### Aroa Bodegas. Sostenibilidad como misión

Viñedos ecológicos, métodos ancestrales y prácticas biodinámicas; en Aroa elaboramos vinos ecológicos y naturales, fieles al paisaje que nos acoge.

El proyecto de Aroa comenzó en 1998 con la plantación de los viñedos, aunque inauguramos la bodega en la vendimia de 2009. Su diseño atiende a nuestra filosofía de búsqueda de la sostenibilidad, para aprovechar los recursos que nos ofrece la naturaleza.

Nuestro objetivo es crear vinos con la menor intervención posible y que en ese proceso el entorno no se vea afectado. Con ese respeto, hacemos lo posible por devolver a la tierra todo lo que aporta a Aroa Bodegas de forma natural y generosa, manteniendo el equilibrio del entorno. Ese compromiso se plasma en datos concretos y control por instituciones y organismos externos.

**Fuente:** Elaborado a partir de <https://www.aroawines.com/>

## Visión

El siguiente paso para una bodega que considere la estrategia como herramienta para desarrollarse en el mercado es definir claramente la visión.

La visión será el mapa futuro que dibujará detalles concretos sobre los mercados que queremos alcanzar, la tecnología y los procesos necesarios y sobre su enfoque al cliente y el tipo de empresa en que se desea transformar.

En este caso es el grupo de Bodegas Familiares Matarromera el que nos ofrece un ejemplo sólido de visión, en el que destacan la excelencia, diferenciación y eficiencia entre sus objetivos.

### Bodegas Familiares Matarromera. Visión

Nuestra visión es ser un referente en los sectores vitivinícola, oleícola, cosmético y turismo marcado por la excelencia y diferenciación de nuestros productos y la respuesta a las necesidades de la sociedad actual.

Pretendemos aportar valor en cada proceso realizado para optimizar la eficiencia en los recursos desde las tareas de cultivo, elaboración, fabricación, comercialización hasta la distribución.

Fuente: Bodegas Familiares Matarromera (2022)

Por el contrario, en parte del sector lo habitual es luchar todos los días con el mercado, sacar la máxima rentabilidad e ir dando pasos, aunque a veces no sepamos bien hacia dónde, quizás porque con el mantenimiento de la empresa sea suficiente.

Partimos, en la mayoría de los casos, de una idea que está en la mente del gerente, de los propietarios, pero que no está definida por escrito y por supuesto no se ha comunicado en profundidad a los equipos que van a tener que abordar ese trabajo.

## Valores

¿Qué normas de conducta orientan el trabajo de las personas de la bodega? ¿Existen pautas comunes a toda la empresa que transmitan un modo de actuación tanto a nivel interno como externo?

Traemos a estas páginas el ejemplo de los valores fundamentales de Bodegas Familiares Matarromera.

### Bodegas Familiares Matarromera. Valores

Bodegas Familiares Matarromera se asienta sobre sólidos pilares basados en el compromiso con la sociedad, el respeto por la naturaleza y la apuesta irrenunciable por la innovación, la investigación y la sostenibilidad.

Fuente: Bodegas Familiares Matarromera (2022)

#### 1.3.5 La cartera de negocios. Unidades estratégicas de negocio (vinos tranquilos, aceite, vermut, enoturismo)

La estrategia bien entendida se desarrolla sobre las diferentes unidades estratégicas de negocio (UEN) de una bodega. En los últimos años, muchas bodegas han comenzado a comercializar y en algún caso a producir, en instalaciones separadas, aceites, vermouths y otro tipo de productos alimentarios que complementan el mundo del vino. En consecuencia, en la gama de productos que tiene la bodega no se podrá tratar igual un vino de autor o especial que un vermut. Y en las bodegas de más tamaño, el vino de mesa frente a los vinos de calidad.

Según el profesor Abell —Abell, D. F. (1980)—, «una unidad estratégica de negocios se puede definir en función de tres dimensiones. El público objetivo a quien se atiende, las necesidades que se trata de cubrir y la tecnología que satisface dichas necesidades».

Asimismo, esta definición de unidad de negocio nos indica que incluso los diferentes vinos elaborados por una bodega podrían ser tratados, promocionados, comunicados y distribuidos con enfoques diferentes si responden a necesidades y públicos distintos.

En la realidad sucede lo contrario, todo va en la misma caja (eso sí, con distinta etiqueta).

Consecuentemente, una bodega de éxito sabe aportar a cada mercado un enfoque distinto, a través de personalidades bien diferenciadas, con canales, *packaging* y precios diversos, aunque en este caso estemos hablando de la misma cuenta de resultados.

Normalmente, las empresas definen sus negocios en términos de producto, del catálogo que desarrollan, de aquello que sabemos hacer mejor. Mientras que las definiciones de los negocios en términos de mercado son más potentes.

—Theodore Levitt (1960)



### 1.3.6 Modelos de crecimiento. Crecimiento intensivo. Ansoff

Cuando hablamos de desarrollo de una bodega, siempre estamos pensando en crecimiento, ya sea en el desarrollo de la oferta, la penetración en el mercado habitual o el alcance de nuevas regiones o países.

Normalmente en las bodegas actuales trabajamos sobre lo que se denomina «crecimiento intensivo», que se refiere a las oportunidades que tenemos de crecer dentro de los propios negocios. Pero también tenemos la oportunidad de construir o comprar negocios que se relacionen con los actuales en la bodega; a esta línea la llamamos «crecimiento integrado». Y por último, identificar oportunidades en nuevos negocios no relacionados, lo que se denominaría «crecimiento diversificado».

Poniendo el foco en el primer modelo de crecimiento, Igor Ansoff, profesor de Harvard, propuso una matriz de desarrollo muy compacta que nos permite definir nuevas estrategias dependiendo de cada mercado y de nuestra gama de vinos.

Figura 1.3 Matriz de Ansoff. Matriz producto/mercado o vector de crecimiento



Fuente: Basada en la matriz creada por Igor Ansoff (Kotler, P. Lane, K., 2006)

Orientar nuestro trabajo de marketing y comercial bajo las directrices de la matriz nos ayudará a mejorar los resultados. Por esta razón cada cuadrante nos pide ser creativos e innovadores. Pero ¿qué refleja el mercado actualmente?

- Penetración: generalmente se realizan acciones promocionales intensivas, como es el caso de vinos tintos crianza a precios bajos en gran superficie.
- Desarrollo de producto: desde hace ya casi 30 años se elaboran vinos ecológicos en La Rioja; esto es una constante en el sector en la actualidad, y es España líder en el segmento. Por el contrario, no ha sucedido lo mismo con los vinos sin alcohol.

- Desarrollo de mercados: pensando en el perfil de deportistas y personas preocupadas por su salud, trabajar los vinos funcionales, ecológicos y sin alcohol es una referencia.
- Diversificación: que una bodega con amplia gama de vinos entre en el segmento de moscatos dirigidos a un público ocasional, joven y con poder adquisitivo medio es el caso.

Sumado a ello, fuera de esta matriz de crecimiento intensivo, podemos escalar hacia el crecimiento integrado (negocios relacionados), como es el caso del enoturismo como estrategia de desarrollo para las bodegas, del cual hablaremos en capítulos posteriores.

### 1.3.6 ¿Qué son las líneas estratégicas?

Una vez definidas todas las reglas de juego, con la vista puesta en un mercado específico, y con una visión sólida, fruto del análisis que hemos realizado, dibujaremos las denominadas líneas estratégicas.

**Líneas estratégicas:** son los temas relevantes en los que la empresa se centrará en los próximos años para mejorar su valor en el mercado y desarrollar sus competencias clave.

Se definen como los ejes básicos que mueven la actuación de toda la organización. Representan la apuesta estratégica para cumplir la misión y alcanzar la visión.

- Soportan la ventaja competitiva de la empresa.
- Consumen una gran parte de los recursos de la empresa.
- Son objetivos a medio y largo plazo.
- Se pueden dividir en pequeños objetivos y se deben orientar desde los pilares centrales de la empresa, que son: perspectiva financiera, del cliente, de los procesos y organizativa.

Ejemplos de líneas estratégicas:

- Orientadas a procesos y producción, eficiencia productiva, eficiencia en prestación de servicio, liderazgo en costes, innovación.
- Orientada a los recursos humanos y la organización, implicación y proactividad de las personas.
- Orientadas hacia los clientes, orientación al cliente, penetración de mercado, diversificación de mercado, especialización de mercado.

Uno de los ejemplos de definición de líneas estratégicas es el caso de Pago de Carraovejas. En su web, la bodega de Ribera nos muestra la apuesta por la innovación, con más de 25 proyectos de I+D.

Figura 1.4 Apuesta por la innovación. Bodega Pago de Carraovejas



Fuente: Bodega Pago de Carraovejas

## 1.4 LA DIFERENCIACIÓN ESTRATÉGICA

*A priori* asumimos que existen dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costes bajos o diferenciación. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que tenga una empresa es en esencia el impacto que pueda tener sobre el costo relativo o la diferenciación.

—Michael Porter

Con el fin de construir el andamiaje táctico y ayudar a enfocar las líneas estratégicas de la bodega, nos apoyaremos en las llamadas «estrategias genéricas», que son tres: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque/especialización. (Así, las viñas en propiedad son un valor en sí mismo porque el margen que obtenemos se suma casi directamente sobre el beneficio).

La tercera estrategia genérica es la especialización en un segmento. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque se basa en la selección de un segmento de clientes del sector. Y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros segmentos. Las bodegas que juegan exclusivamente a la especialización buscan una ventaja competitiva en los segmentos meta porque no disponen de una ventaja competitiva general.

Este es el caso de Château d'Yquem, un vino Premier Cru Supérieur procedente de la región de Sauternes, donde solo se elabora este típico vino dulce francés blanco dorado.

Las uvas están afectadas por la podredumbre noble y quedan parcialmente pasificadas antes de la vendimia, lo que provoca mayor concentración de azúcar y un elegante aroma.

Son vinos especializados en un segmento de restauración y aficionados de alto nivel.

En este libro hablamos de valor, de diferenciación, aunque también de concentración y especialización.

### 1.4.1 ¿Cómo trabajar la diferenciación en una bodega?

Las diferencias son atributos o ventajas que los consumidores vinculan estrechamente con nuestra marca, valoran positivamente y creen que no las podrán encontrar en las marcas de la competencia. Son asociaciones sólidas, positivas y exclusivas.

—Philip Kotler y Kevin Lane (2006)

Trabajar sobre la estrategia de diferenciación apoya las líneas estratégicas de la compañía y es un ejercicio creativo y complejo cuando no poseemos un legado. En otra situación, en cambio, se encuentran las grandes bodegas históricas: bodegas López de Heredia, Vega Sicilia, Familia Torres, Barone Ricasoli en Italia o Tokaj Oremus en Hungría, que deben mantener su diferenciación conservando y actualizando sus puntos fuertes, a la vez que potencian sus valores en un mundo en cambio.

Los caminos son diversos, partiendo de nuestro *know-how*, de cómo hacemos las cosas, desde la recuperación de métodos de elaboración ancestrales, variedades recuperadas o innovación y tecnología que aporten calidad o sostenibilidad.

Por añadidura, el marketing tiene mucho que decir, dotando de personalidad a dichos factores: nuestra gama de vinos diferenciales, seleccionando sus canales de distribución, incidiendo sobre el precio y la comunicación.

Pero ¿cómo podemos hacer que las diferencias sean relevantes para nuestro negocio? Presentamos dos enfoques clave para el desarrollo de los factores de diferenciación.

### 1.4.2 Pasos en la diferenciación

Existen una serie de pasos clave a la hora de desarrollar una estrategia de diferenciación. Estos pasos pueden resumirse de la siguiente forma:

1. Determinar quién es el comprador real. A veces en la cadena de distribución encontramos diversos compradores que no cumplen más que funciones de intermediación.
2. Identificar la cadena de valor del comprador real y cómo podemos impactar en esa cadena de valor (por ejemplo: entregas de vino vía *delivery*).
3. Asentar las fuentes internas de creación de valor (por ejemplo: sostenibilidad, métodos de elaboración tradicionales, propiedad de viñas o dirección técnica creativa).
4. Reducir costes en actividades que no aporten valor para el comprador.

A continuación, será necesario dotar a nuestros elementos de diferenciación de consistencia: no se trata de marketing, se trata de aprovechar nuestro saber hacer, dotarlo de consistencia (véase Figura 1.5).

- Relevancia: el cliente debe considerar que la diferenciación es relevante para él.
- Exclusividad: el público objetivo tiene que encontrar los puntos de diferencia distintivos y exclusivos.
- Credibilidad: las diferencias deben ser creíbles, de manera que atraigan al consumidor por su consistencia.

Figura 1.5 Los factores de diferenciación



Fuente: Basado en Kotler, P. y Armstrong, G. (2017)

En definitiva, estos atributos dotan a nuestros vinos de referencias notables, los hacen únicos, peculiares, atractivos.

### Caso Familia Torres

Tomando como referencia una de sus líneas estratégicas más sólidas, que es la sostenibilidad, la bodega Familia Torres ha consolidado un plan de desarrollo en este momento de cambio climático, como es el programa Torres & Earth, en marcha desde 2008 y que se ha convertido en un agente real de diferenciación.

Según indica su página web, pretenden adecuar su actividad al cambio climático y reducir la huella de carbono, un factor relevante para cada vez más consumidores, pero también para la propia tierra, con mayúsculas.

En la bodega se han reducido las emisiones de CO<sub>2</sub> por botella en un 35 % del 2008 al 2021 en todo el alcance, es decir, desde el viñedo hasta el consumidor final. En 2030, la meta es alcanzar el 60 % de reducción y ser una bodega de cero emisiones netas antes del 2040.

Para conseguirlo, destinamos cada año el 11 % de nuestros beneficios a inversiones relacionadas con el medio ambiente y la lucha contra el cambio climático.

## 1.5

### **REMATAR LA ESTRATEGIA Y HACER UNA PROPUESTA AL MERCADO: PROPUESTA DE VALOR, POSICIONAMIENTO Y *BRANDING***

Recapitulando, hemos construido un mapa del viaje estratégico que nuestra bodega debe transitar, avistando las posibles amenazas que en el trayecto pueden reducir nuestros recursos —como leyes y tasas de importación que den al traste con unos precios competitivos—. A continuación, se han analizado punto a punto nuestras capacidades, y con ellas las ventajas de que partimos, y una vez trazadas las líneas de trabajo para llegar al destino, nos hemos lanzado al mercado mostrando las diferencias que nos hacen distintos.

Es el momento de plasmarlas usando las herramientas de valor, la propuesta de valor, el posicionamiento y el *branding*.

### 1.5.1 Propuesta de valor

Es la expresión de los tres beneficios clave que un vino puede aportar al comprador/consumidor: las utilidades funcionales de nuestra gama para el consumidor, los beneficios emocionales en forma de sentimientos positivos y, por último, las capacidades que nuestro producto aporta al cliente para consolidar su autoimagen.

Es muy relevante esta idea a la hora de desarrollar la estrategia porque define gran parte de nuestra diferencia; de hecho, es la expresión de nuestra diferencia.

Uno de los ejemplos de interés en este capítulo es el vino Dolc Mataró y la bodega que lo elabora, Alta Alella, una bodega premiada internacionalmente por sus vinos y cavas especiales.

Dolc Mataró es un vino ecológico tinto dulce elaborado principalmente con uvas mataró (monastrell), con una propuesta de valor clara. Viñedo ecológico con más de 60 años, perfecto para acompañar postres imaginativos. Variedad histórica recuperada por la familia Pujol-Busquets Guillén y un vino presente en muchas cartas de restaurantes estrella Michelin alrededor del mundo...

Figura 1.6 Dolc Mataró. Bodegas Alta Alella



Fuente: Bodega Alta Alella

### 1.5.2 Posicionamiento

Posicionamiento no es lo que se hace con el producto. Posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas.

—Al Ries y Jack Trout (1982)

Si una persona pronuncia las palabras Château Lafite es difícil que en el segmento de «apasionados por el vino» no sepan a qué se re-

fiere, y también que esa marca se identifica automáticamente con conceptos como calidad, prestigio o servicio exquisito. Ese nombre es reconocido de forma rápida y positiva, ocupa un lugar muy elevado en dichas mentes (posicionamiento) y además está alineado con valores indiscutibles de elevada reputación.

Por tanto, observamos cómo es necesario dar pasos para situar nuestro vino en la mente del cliente, pasos que detallaremos en los siguientes capítulos.

Como podemos apreciar, el camino de la representación del valor es arduo y laborioso. En dicha línea aparecerán agencias, despachos de consultoría y expertos mil. Un consejo, no dejar nunca de ser nosotros mismos y que sea precisamente nuestra esencia la que se plasme en el posicionamiento y el *branding*.

### 1.5.3 *Branding*

Y así hemos llegado a la estación definitiva de personalización del valor, que aquí debemos definir como *branding*.

La arquitectura que influirá en la percepción de marca de nuestros clientes, que se convertirá en la «imagen percibida» de la compañía, que trabaja todas las áreas de contenido y de percepción para intentar acercar la identidad de nuestra bodega a esa imagen que el cliente creará.

En esta definición entran todas las piezas necesarias que, partiendo de la propuesta de valor, comunicarán nuestra identidad central, como es el caso de la expresión de marca, un universo que resume estrategia, identidad y oferta. En esta expresión de marca aparecerán las gamas de producto, sus relaciones, los logotipos, el espacio de colores y todo un abanico de usos corporativos.

### 1.5.4 *Branding y experiencia de cliente*

Para consolidar nuestra marca, si hemos construido bien la estrategia y definido la propuesta de valor, toda nuestra relación con el cliente estará bien orientada. Ahora implantaremos una sistemática de servicio y contenido que encaje perfectamente con sus intereses y demandas.

Técnicamente estamos hablando de la experiencia de cliente, que se expresa a través de la suma de las percepciones que un cliente tiene de nuestra bodega después de relacionarse con cualquiera de los puntos de contacto: vivir una experiencia enoturística, llamarnos por teléfono, comprar en nuestra enotienda o visitar nuestra web. Ese contacto, sea el que sea, va a afectar a su comportamiento



respecto a nosotros, descartándonos o eligiéndonos y generando recuerdos que impulsarán su lealtad y afectarán al valor económico que crea nuestra bodega, ya que este cliente será altavoz, para bien o para mal.

«Hace tiempo que una marca dejó de ser lo que la marca le dice al consumidor que es, para pasar a ser lo que unos consumidores les dicen a otros que es».

—Scoot Cook, cofundador de Intuit

Con un buen trabajo en el campo de la experiencia de cliente conseguiremos:

- Mejorar la imagen y reputación de nuestra marca.
- Un menor abandono y mayor recomendación por parte de los clientes.
- La reducción de quejas y reclamaciones.
- Un mejor clima de trabajo e implicación del personal.
- El crecimiento de la empresa y aumento de ingresos por cliente.

Por ello es importante que seamos capaces de controlar todo el proceso en el que el contacto con el cliente se desarrolla, pero teniendo en cuenta que ese proceso no comienza cuando entra por la puerta de nuestra bodega, es anterior y nace cuando tiene una necesidad. Aquí aparece el concepto de viaje del cliente, que abordaremos en el siguiente capítulo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Istvan, R. (1998). «El ajedrez de los negocios», en *Ideas sobre estrategia*. Barcelona: Ediciones Deusto. Colección Management Deusto.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Club de Marketing de La Rioja (2010). *Estudio Sectorial. Gestión comercialización y mercados en las bodegas de la DOCa Rioja 2009-2010*. Gobierno de La Rioja. España. Logroño. Gráficas Ochoa.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2017). *Fundamentos de marketing*. México. México. Decimotercera edición. Pearson Educación de México, S. A.
- Abell, D. (1980). *Defining the Business. The starting point of strategic planning*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

- Levitt, Theodore (1960). «Marketing myopia». New York. EE. UU. *Harvard Business Review*.
- Kotler, Philip & Lane, Kevin (2006). *Dirección de Marketing*. Nueva Jersey. Estados Unidos. Pearson. Prentice Hall
- Porter E. Michael (1991). *Ventaja Competitiva*. Argentina, Buenos aires. Editorial Rei.
- Ries, A., Trout, J. (1982). *Position in the Battle for your mind*. Nueva York: New York Warner Books.
- Aroa Wines (2023). <https://www.aroawines.com/>.
- Bodegas Familiares Matarromera (2022). «Misión, visión, valores». Disponible en <https://corporativo.matarromera.es/mision-vision-valores/> Recuperado el 18 de octubre de 2022.