



**Plan estratégico
para la comercialización
del vino
con DO Calatayud**

Luis Miguel ALBISU
Gustavo FABRA

X-3-315.225

X-3-315.225

No. 12507

Nº 3217



111111



**PLAN ESTRATÉGICO
PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DEL VINO CON DO CALATAYUD**



Plan estratégico para la comercialización del vino con DO Calatayud

**Luis Miguel ALBISU
Gustavo FABRA**



Agradecimientos	11
CAPÍTULO 1	
Introducción	13
1.1. Introducción	13
1.2. La Denominación de Origen Calatayud	16
1.3. Justificación y motivación para realizar el Plan Estratégico	17
1.4. Objetivos	19
1.5. Estructura del documento.....	20
CAPÍTULO 2	
Metodología y proceso de realización	23
2.1. Marco conceptual y metodológico	23
2.1.1. Primera Etapa: Análisis de la situación.....	26
2.1.2. Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación.....	29
2.1.3. Tercera Etapa: Decisiones estratégicas	30
2.1.4. Cuarta Etapa: Decisiones operativas	41
2.2. Herramientas y proceso de realización	41
2.2.1. Primera Etapa: Análisis de la situación.....	41
2.2.2. Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación.....	45
2.2.3. Tercera y cuarta Etapa: Decisiones estratégicas y decisiones operativas	46
2.3. Relación entre los objetivos del proyecto y la metodología empleada	47
CAPÍTULO 3	
Análisis de la situación externa	49
3.1. Introducción y estructura del capítulo	49
3.2. El mercado internacional de vino.....	50
3.2.1. Situación global	50
3.2.2. Oferta y producción	55
3.2.3. Demanda y consumo	56
3.2.4. Comercio internacional.....	58
3.2.5. Segmentación del mercado por niveles de precios.....	62
3.2.6. España en el mercado internacional.....	63
3.2.7. Perspectivas de futuro	68
3.3. El mercado nacional de vino	69
3.3.1. Introducción.....	70

Portada:
Foto de la zona cedida por Javier Lázaro del Consejo Regulador de la DO Calatayud

Edita: Gobierno de Aragón
Departamento de Agricultura y Alimentación

ISBN: Z-84-7753-443-8

Depósito legal: Z-21-2006

Imprime: INO Reproducciones, S.A.
Ctra. Castellón, km 3,800 - 50013 Zaragoza

3.3.2. Tendencias generales	75
3.3.3. Segmentación del mercado en función del tipo de vino	81
3.3.4. Canales de distribución	83
3.3.5. Segmentación del mercado: análisis de los precios	85
3.3.6. Los Vinos de la Tierra y la marca de distribución	88
3.4. El mercado regional de vino (Aragón).....	89
3.5. Las actitudes de los consumidores frente a los vinos con DO	95

CAPÍTULO 4

Análisis de la situación interna: La DO Calatayud	99
4.1. Introducción y estructura del capítulo	99
4.2. Estructura productiva de la DO Calatayud	100
4.2.1. Superficie cultivada por variedades, en 2003.....	101
4.2.2. Producción de uva.....	104
4.2.3. Elaboración de vino.....	108
4.2.4. Previsiones sobre el volumen de elaborado	110
4.2.5. Inversión	111
4.3. Comercialización de la DO Calatayud	114
4.3.1. Problemas que condicionan la comercialización de los vinos de esta DO	114
4.3.2. Algunos detalles de la comercialización de los vinos de la DO Calatayud.....	119
4.3.3. La DO Calatayud y sus mercados	132
4.4. La DO Calatayud en los medios de comunicación especializados	140
4.4.1. La DO Calatayud en las principales guías de vinos españolas en 2005	140
4.4.2. Los premios Zarcillo y los Bacchus como ejemplo de reconocimiento	154
4.4.3. La DO Calatayud en la prensa: Recortes de prensa.....	159
4.5. Algunos datos de interés relacionados con la DO Calatayud	163
4.6. Calatayud: Binomios interesantes entre el vino y otros aspectos	165

CAPÍTULO 5

Diagnóstico de la situación	173
5.1. Introducción y estructura del capítulo	173
5.2. Análisis DAFO de la comercialización de los vinos con DO Calatayud	173
5.2.1. Aspectos externos: Amenazas	176
5.2.2. Aspectos externos: Oportunidades.....	181
5.2.3. Aspectos internos: Debilidades	186
5.2.4. Aspectos internos: Fortalezas	190
5.3. Elementos diferenciadores de la Denominación.....	195
5.3.1. Medioambiente único y excepcional	195
5.3.2. Gran aceptación en los mercados exteriores más competitivos	196
5.3.3. Tradición vitivinícola de la zona	196
5.3.4. Garnachas y el Calatayud Superior.....	197
5.4. Factores clave del éxito	197

5.4.1. Factores clave del éxito en el mercado internacional.....	198
5.4.2. Factores clave del éxito en el mercado nacional.....	198

CAPÍTULO 6

Decisiones estratégicas	201
6.1. Introducción y estructura del capítulo	201
6.2. Identidad, misión, visión y valores.....	202
6.3. Objetivos para la DO Calatayud.....	204
6.3.1. Objetivos generales de la DO Calatayud.....	204
6.3.2. Objetivos comerciales de la DO Calatayud	205
6.4. Estrategias de la Denominación de Origen Calatayud	212
6.4.1. Estrategia corporativa de la Denominación	213
6.4.2. Estrategias comerciales en el mercado nacional	214
6.4.3. Estrategias comerciales en el mercado internacional	227
6.4.4. Ejes estratégicos	236
6.5. Relación entre objetivos comerciales y estrategias	237

CAPÍTULO 7

Decisiones operativas	243
7.1. Introducción y estructura del capítulo	243
7.2. Batería de acciones comerciales a tener en consideración	243
7.3. Recomendaciones en el resto de las áreas.....	258
7.4. Grado de cumplimiento: seguimiento y control.....	259

CAPÍTULO 8

Resumen	263
----------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	271
---------------------------	-----

ANEXO I	285
----------------------	-----

ANEXO II	287
-----------------------	-----

ANEXO III	289
------------------------	-----

ANEXO IV	297
-----------------------	-----

ANEXO V	299
----------------------	-----

ANEXO VI	301
-----------------------	-----

ANEXO VII	305
------------------------	-----



Agradecimientos

Este trabajo se ha realizado a petición del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calatayud. Esta Denominación, de pequeña dimensión pero de una gran vocación exportadora, ha sentido la necesidad de reflexionar sobre el futuro de la comercialización de sus vinos de una manera colectiva. Durante todo el proceso hemos tenido una colaboración entusiasta por parte de los responsables de las bodegas y de los miembros del Consejo Regulador, con D. Jesús Verón como Presidente.

Durante más de un año de trabajo intenso ha habido muchas reuniones, en las que se han debatido todos los temas expuestos de una manera abierta y con gran intensidad, lo que ha conducido a un clima de colaboración y de entendimiento importante entre todos los componentes de las bodegas, que esperamos perdure en el tiempo de ejecución de las medidas expuestas para la comercialización de sus vinos en este Plan Estratégico.

Este trabajo ha sido presentado por Gustavo Fabra como Tesis de Master en el Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza (IAMZ), en el Curso de Marketing Agroalimentario, bajo la dirección de Luis Miguel Albisu. Agradecemos las facilidades dadas por el IAMZ para su realización y consecución.

Queremos finalmente agradecer la ayuda y facilidades que hemos recibido para la publicación de este libro, por parte de la Dirección General de Fomento Agroalimentario, del Departamento de Agricultura y Alimentación, del Gobierno de Aragón y, en particular, de D. Pedro Orduna su Director General.



1.1. Introducción

Tradicionalmente la preocupación y obligación de los agricultores era producir, cuanto más mejor. Sin embargo, en nuestra agricultura, así como en la de toda Europa Occidental, a lo largo de estos treinta últimos años han ocurrido una serie de cambios significativos. Se ha pasado de una situación basada en una relación deficitaria de producción a una excedentaria para casi todos los alimentos (Menéndez de Luarda, 1989). El consumidor ha ganado fuerza, ya que antes no elegía lo que consumía, mientras que ahora es el encargado de seleccionar los alimentos dentro de la gran oferta del mercado (Mascaray *et al.*, 1999).

Hablando del consumidor europeo Mulder en un informe de la Comisión Europea dice que “busca cada vez más información sobre el origen y el proceso de elaboración de los productos alimenticios. Existen así personas que prefieren productos auténticos que tengan más sabor y que sean elaborados de acuerdo a un conocimiento resguardado por la tradición. Esta evolución junto con la saturación del mercado de los productos agroalimentarios ha contribuido fuertemente al desarrollo de una política favorable hacia la identificación cultural de los productos agrícolas y alimentarios” (Mulder, 1998).

La situación competitiva en la que se encuentra la industria agroalimentaria, y en especial el sector vitivinícola español, obligan a las empresas a buscar soluciones basadas en el aprovechamiento de sus puntos fuertes. Pero este hecho sólo es posible si las empresas y todos sus recursos orientan su gestión hacia el mercado y la satisfacción del cliente, por medio de actuaciones en la creación y entrega de valor. Lo que supone que las empresas deben de mejorar e incrementar en su oferta, aquellos atributos o beneficios que les proporcionen ventajas competitivas sostenibles frente a los competidores (Bolaños, 2002). En España, frente a la saturación del mercado de los productos alimenticios surgen las denominaciones oficiales de calidad, como instrumentos voluntarios de diferenciación y de promoción de productos alimenticios de características y calidades específicas (FAO, 2002).

Los oferentes de productos agroalimentarios diferenciados mediante distintivos de calidad, están basando una parte importante de su estrategia comercial, en conseguir un elevado valor para su producto a través de la marca. Para ello, han fundamentado su estrategia de diferenciación, principalmente, en componentes naturales y geográficos y en la presunción de una calidad superior del producto respecto a sus homólogos, lo que permite un precio superior (Rivera y Sánchez, 1996). Pero el concepto de calidad, además de ser relativo, presenta un componente objetivo y otro subjetivo, que se halla íntimamente relacionado con el origen (Caldentey y Gómez, 1996).

Dentro de las industrias del sector vitivinícola, bastantes empresas han optado por una postura estratégica en la que han empleado la calidad del producto como un atributo clave en su política de diferenciación. Ésta es la postura tomada por las empresas que utilizan las marcas colectivas "Denominación de Origen" como principal elemento identificador (Sánchez y Gil, 1997).

Las Denominaciones han sido fundamentales para el desarrollo tecnológico y comercial de las bodegas, sobre todo para las de pequeña y mediana dimensión, y para las cooperativas. Su desarrollo se ha debido a que las bodegas han sido capaces de estrechar sus vínculos de colaboración por encima de la competencia. Pero la toma de decisiones se ha ido realizando día a día, tratando de solventar los problemas que iban apareciendo sin tener una planificación a medio plazo. Han faltado, en la mayoría de las Denominaciones, unos objetivos que cumplir y unas acciones estructuradas para alcanzarlos.

La planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organización (Sainz de Vicuña, 2003a). El plan estratégico era la técnica de gestión más utilizada en el año 2000 por la muestra internacional de directivos que utiliza la consultora Bain&Company (SPRI, 2002).

Aunque podríamos encontrar tantas definiciones de planificación como autores, en todas ellas apreciaremos un común denominador: hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro. Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el momento que se realiza la reflexión estratégica, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés y alcanzar los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad, o simplemente, de supervivencia o consolidación en el sector (Sainz de Vicuña, 2003b).

Si nos referimos a un concepto más amplio, como es la planificación estratégica, se entiende como un proceso que arranca con la aplicación de un

método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio (Cantera, 1989). El concepto y la utilización de los planes estratégicos se encuentran en auge. En concreto en el mundo del vino, Australia es, sin duda, quien ha marcado el ritmo en el proceso de diseñar estrategias, planes y/o visiones. Cuando en el año 1996 lanzó públicamente el primer debate y después la realización de su "Strategy 2025" nadie le siguió en su empeño, pero cuatro años más tarde, y a la vista de los resultados obtenidos en los diferentes objetivos previos planteados, tuvo numerosos seguidores (Barco, 2002).

Después del Plan Estratégico "Strategy 2025" (Australian Wine Foundation, 1996) han surgido diversos planes, visiones o estrategias que engloban a un país, una Denominación o a una empresa. Algunos de los más conocidos son: "Stratégie 2020" (Canadá), "Informe Berthomeau" (Francia), "Plan Regúnaga" (Argentina) (Ruiz de Peña y Lillo, 2004), "Chilevinos" (Chile) (Barahona, 2001), "Vision 2020" (África del Sur), "Wine Vision Strategic Planning 2020" (EE.UU.), "Strengthening our Export Platform for Even Greater Growth (Nueva Zelanda) (McKenzie, 2004), etc. (Barco, 2002).

Tras un tiempo y considerando necesario su realización (La Tierra, 2003), en 2005, en España y, por iniciativa del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación se está desarrollando el "Plan Estratégico del Sector Vitivinícola" (El Correo del Vino, 2004). A nivel de Denominaciones de Origen existen planes, análisis estratégicos o similar, y como primeros antecedentes podemos citar: El cooperativismo vinícola del condado onubense (Carrasco, 1995), Plan Estratégico de la DO Montilla-Moriles (Fuentes y Veroz, 2000) y Análisis Estratégico de la Denominación de Origen Toro (Gómez-Limón y Jalón, 2002). Siguiendo estos primeros intentos, surgen en estos días con fuerza planes estratégicos impulsados desde los Consejos Reguladores de distintas Denominaciones. Se ha presentado el Plan Estratégico del Sector del Txacoli de Vizcaya (Diario Digital Agrario, 2005), y se encuentra en proceso de realización el Plan Estratégico de la DO Calificada Rioja (El Vino de Rioja, 2005).

En algunas ocasiones, en la planificación estratégica no se cumplen los objetivos que se especifican debido a cambios de las condiciones internas, de las propias empresas, o externas de los mercados. Ante estas nuevas situaciones se efectúan correcciones fundamentadas en los análisis anteriormente realizados y actualizados. Los planes estratégicos no sólo aportan importantes elementos de reflexión sino que también cohesionan actuaciones que, de otra manera, pudieran darse de forma más individualizada. Es decir, que al alcanzar objetivos comunes consensuados se evitan muchas discusiones innecesarias.

1.2. La Denominación de Origen Calatayud

Este apartado presenta una breve descripción de la Denominación de Origen Calatayud, aunque hay un análisis más exhaustivo en el Capítulo IV.

La Denominación de Origen (DO) Calatayud está localizada en la parte más occidental de la provincia de Zaragoza, con una superficie de 5.940 hectáreas de viñedo, en 46 municipios (Consejo Regulador DO Calatayud, 2004).



A pesar de ser una Denominación relativamente joven, ya que se creó en 1989, hay vestigios arqueológicos en un pueblo de la comarca de Calatayud (Segeda) de que ya existía un lagar en la época de los celtíberos, II siglos antes de Cristo. Por lo tanto, esta Denominación está avalada por la idoneidad de la zona para la elaboración de vino, anterior a otras zonas vitivinícolas tan importantes como las situadas en el Duero, Rioja, Somontano o Cataluña. Lo cual indica la tradición de la zona para cultivar vid y elaborar vino (Osambela, 2005). De hecho, Burillo (2005) afirma que este lagar es el más antiguo de todo el norte del Tajo.

El clima es continental, con una temperatura media de 13° C y con un período de heladas entre 5 y 7 meses. La altitud de los viñedos, entre 550 y 880 metros sobre el nivel de mar, condicionan un índice de plagas y enfermedades muy bajos, siendo necesarios realizar muy pocos tratamientos fitosanitarios, obteniéndose una uva muy sana y natural. El rigor del clima, sumado a la escasa pluviometría (entre 300 y 420 mm al año) y las grandes diferencias de temperatura entre el día y la noche, determinan rendimientos de la uva más bien cortos, y calidades muy altas en las uvas vendimiadas; vendimia tardía, debida a sus condiciones climatológicas y edafológicas, que produce carácter al vino. La maduración de la uva es muy lenta, alejada de los fuertes calores, lo que permite producir unos vinos sin exceso de alcohol y con una acidez equilibrada. Los suelos con alto contenido en caliza, están formados por materiales pedregosos poco rodados, procedentes de las sierras próximas, acompañadas de arcillas rojas.

Se encuentran inscritos, en la Denominación, 2.702 viticultores y 13 bodegas. La Garnacha tinta es la variedad predominante (57%), entre las autorizadas por el Reglamento del Consejo Regulador, seguida por el Tempranillo y Macabeo, que suman conjuntamente el 91,7% de la superficie total plantada. El resto de la superficie está muy distribuido entre nueve variedades, cinco consideradas como tradicionales y cuatro foráneas (Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Merlot y Syrah) que fueron incorporadas al Reglamento en 2000, pero todas ellas con muy pequeñas superficies salvo la Syrah. En 2004, se obtuvo un record de recogida de uva acercándose a los 24 millones

de kilogramos, debido a que fue un año excepcional en cuanto a cosecha. La producción en 2003, amparada bajo la DO, fue de 62.685 hl (Datos del Consejo Regulador DO Calatayud). El vino tinto suponía el 80,3%, el rosado el 10,7% y el blanco el 9%.

Los vinos tintos jóvenes suman el 68,9% del vino comercializado, en botellas de $\frac{3}{4}$ de litro, seguidos del tinto crianza con un 14,7%. Nuevamente se observa que esta Denominación principalmente cultiva, elabora y comercializa vinos tintos, constituyendo el rosado solamente el 8,4% del embotellado comercializado y el vino blanco el 3,9%. Aproximadamente el 70% del vino de esta Denominación se comercializa en formato de botella de $\frac{3}{4}$ (5.245.981 botellas en 2003), el 7% en otros formatos y el resto se vende a granel. El granel se comercializa únicamente en el mercado nacional, mientras que los otros formatos salen al exterior. En cuanto a las botellas de $\frac{3}{4}$ prácticamente se comercializan en su totalidad en el mercado regional (Aragón) o en el mercado internacional, ya que entre estos dos mercados absorben el 95% de las botellas de $\frac{3}{4}$ comercializadas.

La exportación es la salida más importante para estos vinos y ha experimentado un notable crecimiento, en los últimos años, ya que suponía el 59% en 2001 (Albisu y Sanjuán, 2003a) frente al 80,5% en 2003, del total de vino embotellado. Ya, en 2001, era la DO de Aragón que más proporción de su vino embotellado comercializaba en el extranjero y actualmente es una de las DO españolas con vocación más exportadora (MAPA, 2004a). Sus principales mercados se caracterizan por ser competitivos, con capacidad de compra y en crecimiento. En 2003, el Reino Unido era el primer mercado, con el 40% del total exportado. Los siguientes destinos más relevantes eran EE.UU. y Bélgica, con el mismo porcentaje (19%) en cada país. Es decir, que más de las tres cuartas partes de sus exportaciones iban a tres países y el resto se distribuía en alrededor de 20 países.

De la comercialización de estos vinos en el mercado nacional, Aragón consume el 74%, con especial incidencia en Zaragoza. En 2004, los vinos de la DO Calatayud representaban menos del 3% de las ventas de vinos con Denominación de Origen en Zaragoza, lo que supone que sea la DO aragonesa con menor penetración en dicho mercado.

En este contexto, el Consejo Regulador de esta Denominación de Origen decidió estudiar cuales son los mercados más apropiados para sus vinos y las decisiones de marketing más adecuadas. De este modo, se fijó un objetivo y un proyecto, que fue encargar la elaboración de un Plan Estratégico para la

1.3. Justificación y motivación para realizar el Plan Estratégico

En este contexto, el Consejo Regulador de esta Denominación de Origen decidió estudiar cuales son los mercados más apropiados para sus vinos y las decisiones de marketing más adecuadas. De este modo, se fijó un objetivo y un proyecto, que fue encargar la elaboración de un Plan Estratégico para la

comercialización de sus vinos, que se empezó a realizar en Julio de 2004 con un calendario de trabajo de un año. Es uno de los primeros planes estratégicos de una Denominación de Origen de vino en España y el primero en dedicarse exclusivamente a la comercialización. Por lo tanto, es la apuesta del Consejo Regulador por la planificación.

Existen razones de peso que nos inducen a afirmar que la planificación no sólo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos, es totalmente necesaria. La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado (Sainz de Vicuña, 2002).

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables. McDonald y Leppard (1994) nos recuerda los siguientes beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la razón para elaborar un plan estratégico es fijar unos objetivos comunes y determinar las estrategias que lleven a la consecución de dichos objetivos. Pero no creemos que un plan estratégico empiece ni acabe en esto, conlleva muchas otras cosas. En principio, la aceptación y el interés de un colectivo en realizar este ejercicio les lleva a coordinar una reflexión conjunta, a crear dinámicas de trabajo, a cooperar y colaborar en lugar de competir, a crear una identidad conjunta, un proyecto común en el cual caben, se integran y obtienen un mayor sentido los proyectos empresariales individuales. En definitiva, se determina un marco de actuación conjunta y una línea a seguir para el logro de unos objetivos.

Además la realización de este proyecto crea la necesidad de estudiar y conocer mejor la Denominación y el mercado en el que se mueve. Esto ge-

nera información útil y valiosa para las empresas y conlleva la creación de una dinámica para generar más información en el futuro, de forma continuada, algo importante y necesario en el contexto internacional en el que nos movemos.

Nos gustaría destacar la importancia de cooperar y colaborar en lugar de competir. A través de un plan estratégico, y más en una pequeña Denominación, las bodegas van viviendo y comprendiendo esta realidad. Está claro que en este mundo globalizado cobran todavía mayor importancia las sinergias que surgen de la cooperación. Las empresas pertenecientes a las pequeñas Denominaciones tienen que ser conscientes de esto, ya que cooperar nos posibilita investigar conjuntamente porque los beneficios son comunes, nos lleva a conquistar nuevos mercados y es el único camino de los pequeños frente a las grandes empresas del sector. De esta forma, a través de la cooperación y colaboración se puede crear una imagen y una marca paraguas que es la Denominación de Origen. Crear una imagen, una marca o una identidad reconocida es muy costoso para ser financiado por una pequeña bodega, por lo tanto, la cooperación a través de la Denominación y de un plan estratégico nos lleva a crear una marca paraguas que ayudará y relanzará las marcas de las distintas bodegas.

En esta misma idea está trabajando el ICEX, en el mercado exterior, y se observa que han cambiado su estrategia a la hora de promocionar los vinos españoles. Se ha abandonado la idea de ayudar mayormente a la promoción de las distintas Denominaciones para centrarse en el reforzamiento de la imagen de España, la cual servirá de lanzadera de las distintas Denominaciones y de las marcas de las bodegas. Este planteamiento está apoyado en la selección de bodegas que tengan una mayor capacidad de liderazgo, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Como se ha indicado anteriormente, el Plan Estratégico se centra exclusivamente en la comercialización, aunque nuestro objetivo es que se encuentre integrado en un esquema global de calidad. Por ello, en este documento también se ofrecen un conjunto de recomendaciones para otras áreas del sistema o para otras etapas del proceso, y esto es así, porque para obtener el éxito en la comercialización es necesario que desde el inicio del proceso hasta el final se trabaje conjuntamente y con una misma filosofía y unos mismos objetivos.

1.4. Objetivos

El objetivo principal de este proyecto es determinar las estrategias de comercialización de los vinos de la DO Calatayud. Para lograr dicho objetivo se establecen los siguientes objetivos específicos:

- a) Conocer la actual comercialización de los vinos de esta Denominación, tanto en el mercado interior como exterior.
- b) Determinar los principales condicionantes de producción de vid, de elaboración de vino y de comercialización del vino de esta Denominación.
- c) Realizar un estudio exhaustivo de la situación del mercado regional, del mercado nacional y de los principales mercados internacionales.
- d) Definir una identidad que identifique de forma exclusiva a esta Denominación y en la que se sientan incluidos todos los agentes que la componen.
- e) Señalar objetivos de comercialización a corto, medio y largo plazo, teniendo en cuenta un horizonte temporal de diez años.
- f) Establecer estrategias y fijar acciones concretas para la consecución de los objetivos comerciales.

Hay que resaltar que el hecho de efectuar una reflexión conjunta y realizar este proyecto, con el apoyo del Consejo Regulador y todas las bodegas, ha supuesto como objetivos secundarios:

- a) Inculcar una visión de cooperación entre las bodegas de la Denominación.
- b) Aumentar la información existente sobre la Denominación y todo lo que le rodea.
- c) Desarrollar una dinámica para la generación de información de forma continua.

1.5. Estructura del documento

La estructura del documento se encuentra marcada por el proceso llevado en la elaboración de este Plan, que se explica detalladamente en el capítulo II. Además de este capítulo, titulado Introducción, el Plan Estratégico se estructura en otros siete capítulos más. En este primer capítulo se ha marcado el trabajo en unos antecedentes y sus motivaciones, se ha descrito brevemente la situación actual de esta Denominación y explicado la importancia de este Plan Estratégico de comercialización para la DO Calatayud, y por último, se han fijado los objetivos de este proyecto.

El segundo capítulo se dedica a explicar la metodología elegida, así como el proceso y las actividades llevadas a cabo para alcanzar los objetivos marcados. Este proceso consiste básicamente en la acumulación de información mediante datos, opiniones y estadísticas de diversa naturaleza. Una vez tra-

tadas generan unos resultados, que constituyen la base para determinar las variables estratégicas de decisión que orientarán los objetivos o metas comerciales.

Una vez presentados estos dos capítulos, en el Capítulo III se inicia realmente el Plan Estratégico para la comercialización. Este capítulo y el siguiente están destinados a analizar la situación actual, el primero se centra en la situación externa y el segundo en la situación interna. La situación externa comprende todos aquellos factores externos a esta Denominación, con cuatro puntos de análisis diferenciados: el mercado internacional de vino, el mercado español de vino, el mercado aragonés de vino y las actitudes de los consumidores frente a los vinos con DO.

El Capítulo IV se destina a presentar la situación actual de la Denominación de Origen Calatayud, su estructura productiva, la comercialización, su presencia en los medios de comunicación especializados y por último, se relaciona al vino con otros factores importantes e interesantes en la Comarca.

Con esta información se desarrolla el Capítulo V, titulado diagnóstico de la situación. En éste, a través de un análisis DAFO, se resume la actual situación y se determinan los elementos diferenciadores de la Denominación, que serán la base para definir la Identidad. Hasta aquí, básicamente se describe y analiza la situación y a partir de este capítulo se especifican los objetivos, las estrategias y las acciones a poner en marcha por los diferentes agentes que componen la Denominación.

El siguiente capítulo se ocupa de las decisiones estratégicas. En él se define la Identidad de esta Denominación, se fijan los objetivos comerciales y se establecen las estrategias a seguir. En el Capítulo VII, se da un paso más allá para desarrollar las estrategias y plasmarlas en acciones, ofreciendo una batería de posibles acciones a realizar. También en este capítulo se proponen unos indicadores de consecución de los objetivos, que servirán en el futuro para realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico de comercialización. Por último, el Capítulo VIII muestra un breve resumen de todo el trabajo.

Metodología y proceso de realización

2.1. Marco conceptual y metodológico

En este capítulo nos centramos en la metodología (apartado 2.1) y el proceso (apartado 2.2) utilizado para realizar este proyecto. En concreto este apartado presenta el marco conceptual del proceso, de la forma de exponerlo así como de las decisiones tomadas, repasando las obras de los autores más relevantes. En la definición de este marco conceptual se ha considerado un enfoque eminentemente práctico debido a la aplicación real del estudio y a las características del público al que va dirigido. Aún así, se han tenido en cuenta los principales conceptos de dirección estratégica, planificación estratégica, plan estratégico, análisis estratégico, cadena de valor, plan de marketing, plan estratégico de comercialización, ventaja competitiva, investigación comercial, análisis DAFO, identidad, misión, visión, valores, estrategia corporativa, estrategia de cartera, estrategia de segmentación y posicionamiento, marketing, marketing-mix, etc.

La planificación es una de las funciones que debe desempeñar la dirección, que consiste en establecer objetivos y determinar las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos de una forma eficaz. El resultado de la planificación se recoge en la elaboración de planes, y el plan estratégico es la herramienta básica con la que nos encontramos a la hora de desarrollar una planificación a largo plazo, algo totalmente necesario para lograr una dirección estratégica óptima. La dirección estratégica es un proceso continuo, en el que cada una de las tareas inherentes a la misma requiere de una evaluación constante y una decisión en cuanto a si se deben realizar cambios, conforme cambian las condiciones del entorno y surgen nuevas formas de mejorar. Según Thompson y Strickland (1995) existen cinco tareas inherentes a la dirección estratégica. Este Plan Estratégico se encarga de resolver las tres primeras tareas y orientar la quinta tarea.

1. Formar una **visión** de hacia dónde se necesita dirigir la organización y establecer una **misión**. Se trata de determinar cuál es el negocio actual y a dónde se quiere llegar.
2. Transformar la misión en **objetivos** específicos de resultados a obtener en el futuro.
3. Elaborar una **estrategia** que nos lleve a la consecución de los resultados planteados.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada.
5. **Evaluar** el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes en la misión, los objetivos, la estrategia o en su implantación.

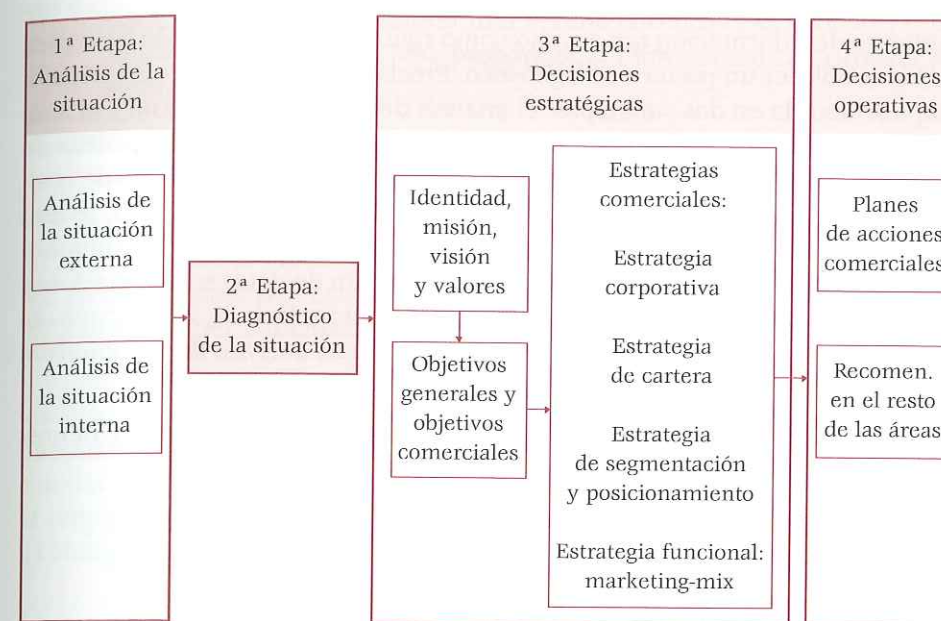
El análisis estratégico es una metodología muy extendida y el proceso de elaboración de un plan estratégico se encuentra definido por varios autores. Para disponer de un plan estratégico se requiere la aplicación de la metodología del análisis estratégico y con ello llegar a su correcta formulación. En nuestro caso, se han adaptado los diferentes métodos o procesos a las necesidades del estudio. Como se ha citado anteriormente, este Plan Estratégico se centra en la comercialización. Realmente este trabajo se encuentra entre el concepto de plan estratégico y plan de marketing, por ello, se ha titulado Plan Estratégico para la comercialización.

No es un plan estratégico, entendido en su definición clásica y global, debido a que desde su inicio está dotado de un enfoque sistemático o de cadena de valor. Aún así, se ha realizado un análisis estratégico a la totalidad del sector, realizando las disgregaciones necesarias, es decir, se ha dividido la DO en sus correspondientes subsistema vitícola o productivo, subsistema elaborador y subsistema comercial; aunque se centra especialmente en la fase final de esta cadena de valor, la comercialización. Para esta última fase, se determinan objetivos, se fijan estrategias y acciones, y para el resto de subsistemas simplemente se dan una serie de recomendaciones. Por lo tanto, tampoco es un plan de marketing, debido a que se analiza todo el sistema y se dota de una identidad, una misión y una visión a la Denominación.

El concepto cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que lleva a cabo para la producción y/o comercialización de un producto o servicio. La cadena de valor debe ser entendida como una parte de un sistema de valor más amplio, que incluye las cadenas de valor de clientes y proveedores. De esta manera, el objetivo del análisis de la cadena y sistema de valor consiste en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos que más contribuyen a la creación de valor.

A continuación se muestra el esquema metodológico básico llevado a cabo en la elaboración de este Plan (Cuadro 2.1).

Cuadro 2.1
Esquema metodológico básico del estudio



Como se observa en el Cuadro 2.1, se determinan cuatro etapas en la elaboración de este Plan Estratégico. En la primera etapa se realiza un análisis de la situación, tanto a nivel externo como a nivel interno. En la situación externa se analizan los distintos mercados de vino y la opinión del consumidor. Al realizar el análisis interno se estudia detalladamente la Denominación de Origen Calatayud, dando especial importancia a los aspectos comerciales.

En la segunda etapa, después de analizar exhaustivamente la situación, nos encontramos con las herramientas necesarias para detallar un diagnóstico de la situación. Tras establecer cómo se encuentra la Denominación, en la actualidad y en su entorno, se inicia la tercera etapa. Para tomar las decisiones estratégicas se procede a definir una identidad, una misión y una visión. Con esto, se obtiene la base para determinar unos objetivos comerciales, que orientan la fijación de estrategias. Por último, en la cuarta etapa, se deben tomar las decisiones operativas que se concretan en planes de acciones.

En los epígrafes siguientes se explica más detalladamente cada una de las fases. Cabe destacar que nos encontramos con un proceso continuado en el que cada etapa marca las pautas y las bases de la siguiente. No pueden existir unas estrategias sin unos objetivos previamente trazados, que son fijados a partir del conocimiento de la situación y de un diagnóstico previo.



2.1.1. Primera Etapa: Análisis de la situación

En esta primera etapa del Plan Estratégico se requiere una recogida y tratamiento de información tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico. Precisamente por esto, esta primera etapa se aborda en dos subetapas: el análisis de la situación externa y el análisis de la situación interna. En el próximo epígrafe se explica el análisis de la situación externa a la Denominación y, en el siguiente, el análisis de la situación interna, es decir, el análisis de la Denominación. En definitiva, se está frente a una investigación comercial, que se define como el procedimiento de preparación, recopilación, análisis y explotación de datos e informaciones relacionadas con una situación de marketing (Kotler y Dubois, 2000), cuyo objetivo consiste en responder a las cuestiones que se derivan de los objetivos de la investigación (Belson, 1981).

La investigación comercial se resume principalmente en las siguientes fases (Grande y Abascal, 2003):

- Identificación del problema y fijación de los objetivos que sugieren la conveniencia de desarrollar la investigación (explicado en el Capítulo I).
- Diseño de la investigación (explicado en este Capítulo).
- Ejecución de la investigación. En esta fase se consigue la información, además se tratan y analizan los datos (explicado en este Capítulo).
- Y finalmente se llega a la interpretación de los resultados y presentación de las conclusiones. En nuestro caso, prácticamente coincide con lo que es en esencia el Plan Estratégico (Análisis de la Situación, Diagnóstico de la Situación, Decisiones Estratégicas y Decisiones Operativas).

El diseño de la investigación consiste concretamente en definir cómo se debe realizar la investigación. Puede tratarse de una investigación exploratoria o concluyente (Grande y Abascal, 2003). La investigación exploratoria persigue una aproximación a una situación o problema. Se desarrolla cuando el objetivo de la investigación no está claro o cuando no se tiene conocimiento del problema que se estudia. Puede tener por objeto: definir o clarificar conceptos, conocer situaciones con mayor profundidad o formular hipótesis explicativas (Fabra y Albisu, 2004a).

La investigación concluyente se desarrolla para describir situaciones. Es más formal que la investigación exploratoria en cuanto a los procedimientos de recogida de información. Esta investigación puede ser descriptiva o causal:

- La investigación descriptiva tiene como objetivos: describir características de grupos, identificar la imagen de productos o marcas, segmentar mercados, desarrollar experimentos, etc. Este tipo de investigación puede ser de varias clases: transversales (estudio de las variables

en un momento dado), longitudinales, muestras estáticas (la muestra se selecciona exclusivamente para la investigación y no se puede encontrar de manera aleatoria una misma composición anterior) o paneles (muestra elegida para proporcionar información con carácter periódico).

- La investigación causal trata de encontrar relaciones causa efecto entre variables que son controladas y pueden modificarse.

El proceso teórico de elección del tipo de investigación está reflejado en el Anexo 1. Para el presente trabajo se opta por una investigación descriptiva, ya que los objetivos están claramente definidos y pretenden encontrar relaciones, obtener conclusiones y realizar recomendaciones.

Esta etapa consiste en realizar una investigación cuyo objetivo principal es almacenar y analizar la mayor información posible para conocer en profundidad la situación. A la hora de recoger la información se debe tener en cuenta los siguientes aspectos teóricos:

- Para obtener información necesaria que satisfaga los objetivos de la investigación se deben precisar las fuentes de información: internas o externas a la empresa y el tipo de datos (primarios o secundarios).
- Los datos primarios son aquellos que se crean en el momento de realizar una investigación debido a que no se posee información previa que sirva para alcanzar los objetivos que se persiguen. Dentro de los datos primarios se distingue entre estáticos y dinámicos: los primeros se recogen en un momento determinado de tiempo mientras los dinámicos se recogen de forma continua. En cambio los datos se denominan secundarios cuando las referencias cronológicas cuantitativas o cualitativas son ya recopiladas, procesadas y analizadas. Estos datos pueden ser producidos por la propia empresa (volumenes de ventas, montante de facturación, etc.) o pueden también provenir de fuentes externas, tales como datos del censo de población, prensa especializada (Alimarket, Eurowine, Distribución y Consumo, Viticultura y Enología Profesional, Semana Vitivinícola, Sobremesa, Mi Vino, Aral, Alimarket, Surcos, Sabores, Placeres, etc.), anuarios, asociaciones profesionales, publicaciones oficiales, informes comerciales, informes bancarios, informes de auditoría (AC Nielsen), etc. Algunas de esas informaciones están disponibles en el Word Wide Web que rápidamente se ha convertido en la biblioteca más completa del mundo (Kotler y Dubois, 2000).
- Existen 5 grandes técnicas de recogida de informaciones primarias: la observación, la experimentación, la reunión de grupos o mesa redonda, el análisis del comportamiento del cliente (scanners, tickets de

cajas, facturas de tarjetas de crédito, etc.) y la encuesta. La encuesta es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria. La mayor parte de los estudios descriptivos utilizan la encuesta como técnica principal de investigación.

a. Análisis de la situación externa

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la Denominación. Al centrarse este trabajo en el aspecto comercial, en esta fase, se le da especial importancia al análisis de los mercados relevantes para la Denominación, así como a las actitudes del consumidor. Esto lleva a identificar las fortalezas y debilidades propias frente a los competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que hay que enfrentarse. En definitiva, el análisis de la situación externa permite a esta Denominación la posterior definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que se encuentra.

Por tanto, se parte de una necesidad de conocimiento del mercado y del consumidor. Los estudios desarrollados sobre la orientación al mercado, afirma que su adopción por parte de las empresas permite generar importantes beneficios, esta adaptación al mercado como filosofía de negocio permite dotar de importantes armas estratégicas a las organizaciones. La adaptación de una orientación estratégica al mercado, por parte de las empresas, les permite el desarrollo de una inteligencia de marketing basada en el conocimiento del consumidor y la competencia y, sobre todos sus procesos de diseminación entre todas las áreas de la organización, facilitando de esta forma una respuesta rápida y adecuada de las necesidades y preferencias del mercado. De esta forma, no sólo se ofrecen productos mejor adaptados a las necesidades y preferencias de los consumidores, sino que además, basándose en este conocimiento, se hace posible anticiparse con tiempo suficiente a los cambios del mercado, aprovechando oportunidades de negocio no cubiertas por la competencia (Jiménez, 2001).

Además de estos beneficios, la adopción al mercado favorece la consecución de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y estabilidad en los mercados. A través del desarrollo de actividades orientadas a la creación de valor para el consumidor, se considera que la orientación al mercado permite alcanzar un beneficio potencial elevado, mediante la reducción de los costes y el desarrollo rápido y efectivo de productos de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores permitiendo conseguir un incremento de las ventas (Langerak *et al.*, 1997).

Con esta visión de adaptación al mercado se ha realizado el análisis de la situación externa y se ha estructurado el Capítulo III, en el que se expone

dicho análisis. De este modo, se establecen tres categorías de mercado a estudiar (internacional, nacional y Aragón), y por último se analizan las actitudes de los consumidores.

b. Análisis de la situación interna

Mientras que el análisis de la situación externa trata, principalmente, de descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno y el mercado en el que nos desenvolvemos, el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y fortalezas de la Denominación. Para conseguirlo se realizó una evaluación de la Denominación.

El trabajo se centra en las diferentes áreas de la Denominación que aportan valor al producto comercializado. Por lo tanto, se trata de estudiar las áreas de producción, elaboración y comercialización. Nuevamente se le da especial importancia al área comercial y se trata de buscar los posibles factores clave de éxito del mercado. En esta línea, se estudia en profundidad la situación de la DO en los medios de comunicación especializados y la relación del vino con otros muchos factores de la zona.

2.1.2. Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación

De acuerdo con la metodología definida en el Cuadro 2.1, el diagnóstico de la situación constituye la segunda etapa en el proceso de elaboración del Plan Estratégico. El diagnóstico es la conclusión del análisis llevado a cabo en la etapa anterior, a la vez de una síntesis del mismo a partir de la cual hay que ser capaz de identificar las oportunidades y amenazas que presente el entorno y el mercado, además de descubrir aquellos puntos fuertes de la Denominación y las debilidades respecto a los competidores. No supone un avance en la recopilación de información, llevada a cabo de forma exhaustiva en la etapa anterior, pero este diagnóstico es de suma utilidad debido a que se identifica y definen los puntos que orientan y marcan la estrategia.

Para establecer el diagnóstico de la situación, se emplean tradicionalmente dos herramientas:

- El Análisis DAFO ayuda a detectar los factores clave de éxito, y permite seleccionar aquellas estrategias que, aprovechando las oportunidades que brinda el entorno, permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- La Matriz de Posición Competitiva, que refleja la posición competitiva de una empresa u organización en el mercado, a partir de dos variables: el atractivo del mercado y la posición del producto ante los competidores.

En este caso, se ha utilizado el Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuya metodología se explica más detalladamente en el Apartado 2.2 y cuyos resultados aparecen en el Capítulo V. De lo que se trata es de utilizar los puntos fuertes (Fortalezas) para aprovechar las Oportunidades del entorno, de la misma manera que para reducir o eliminar las Amenazas que éste presenta es conveniente eliminar o, al menos corregir en lo que se pueda, los puntos débiles (Debilidades). A través de este diagnóstico surgen las principales decisiones estratégicas que se abordan en las etapas siguientes.

Además en esta etapa se definen los factores claves para el éxito en cada uno de los mercados, así como los elementos diferenciadores de la DO Calatayud. De acuerdo con la Teoría de los Recursos, la posición competitiva de una empresa está basada en la provisión de recursos especializados, de forma que una adecuada gestión de los mismos posibilita la obtención de beneficios sostenibles en la medida que estos recursos no sean fácilmente imitables o sustituibles. Teniendo en cuenta esta teoría, se han buscado y definido los elementos diferenciadores de esta Denominación que serán la base de unos beneficios sostenibles, si se logran detectar unos recursos únicos y diferenciados.

2.1.3. Tercera Etapa: Decisiones estratégicas

Después de haber realizado un diagnóstico presente y futuro, derivado de un análisis situacional que requiere de un acopio de información tanto a nivel interno, para descubrir los puntos fuertes y débiles de la organización, como a nivel externo, para destacar las oportunidades y amenazas que presentan el mercado y el entorno, se pasa a la tercera etapa, en la que se deben tomar las decisiones estratégicas.

Consiste en definir la estrategia de la Denominación, lo que a su vez exige definir la identidad de la DO, establecer la misión, la visión y los valores de la organización, marcar unos objetivos generales y objetivos comerciales de la Denominación, así como explicar las estrategias que permitan anticiparse a las oportunidades del mercado y del entorno, aprovechando y desarrollando recursos, habilidades y capacidades internas siempre con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia (Vázquez, 1998).

a. Decisiones estratégicas: Identidad, misión, visión y valores

Al ser este el primer Plan Estratégico de esta Denominación, es importante expresar la definición de estos conceptos. Primero, se diferencia muy claramente entre lo que representan las decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10-15 años), las decisiones estratégicas de largo alcance (10

años, objetivos y estrategias) y las decisiones operativas (de 2 a 5 años). Este apartado se refiere a las decisiones estratégicas de mayor alcance, que consiste en definir una identidad, establecer una misión, determinar los valores fundamentales de la Denominación y fijar una visión. Todos estos conceptos quedan definidos en el Capítulo VI.

b. Decisiones estratégicas: Objetivos generales y comerciales

A la hora de definir los objetivos de la Denominación, se han marcado dos niveles: los objetivos generales de la DO tratados de una forma más flexible, y los objetivos comerciales de la Denominación, que están tratados más extensamente debido al fin de este trabajo. Los objetivos deben cumplir unos criterios elementales: concreción, practicidad, coherencia y comprensibilidad.

Tanto para definir unos como otros hay que tener en cuenta unos principios básicos:

- Los objetivos de la Denominación se supeditan siempre a la misión y visión de ella.
- Deben ser concretos, realistas y coherentes, tanto entre sí como con la visión de la Denominación. Al referirnos a objetivos realistas, es pertinente aclarar que se fijan objetivos realistas y alcanzables, pero ambiciosos y que generen una tensión necesaria para motivar la realización de actividades y dar dinamismo a la Denominación.
- Se deben cuantificar siempre que sea posible.
- Estos objetivos están sustentados sobre un escenario de partida analizado en la primera etapa del Plan Estratégico y definido en la segunda.
- Un objetivo bien redactado comienza con un verbo de acción o consecución, propone un resultado a lograr y un plazo de ejecución (con cierta flexibilidad).
- El objetivo establece el qué y el cuándo más que el cómo y el por qué, preguntas a las que responden las estrategias y acciones (el cómo), y el diagnóstico (el por qué).

c. Decisiones estratégicas: Estrategias

La estrategia empresarial se puede definir como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación entre recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización (Munuera y

Rodríguez, 1998). Por lo tanto, se puede definir estrategia competitiva como la respuesta de una organización a las amenazas y oportunidades que se derivan del entorno, consiguiendo que esta estrategia competitiva se haga efectiva a través de la eficiente utilización de los recursos internos.

Existen unos principios estratégicos considerados como inalienables, que aunque parecen muy sencillos en ocasiones son olvidados (Pümpin, 1982):

- Explotar los puntos fuertes y solucionar los puntos débiles.
- Aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno y el mercado.
- La innovación oportuna.
- La concentración de fuerzas.
- El aprovechamiento de potenciales sinérgicos.
- La armonización de los objetivos con los medios.
- La simplicidad.
- La perseverancia.

En la literatura se encuentran diferentes niveles estratégicos, que van condicionando los siguientes, se han definido cuatro niveles para esta investigación:

1. Estrategias corporativas
2. Estrategias de cartera de productos
3. Estrategias de segmentación y posicionamiento
4. Estrategia funcional de marketing: el marketing-mix

1. Estrategias corporativas

Estrategia corporativa constituye el término elegido para integrar y dar coherencia a los múltiples negocios en los que se encuentra una empresa diversificada, así como para guiar y orientar dicha diversificación. La estrategia corporativa define los negocios en que se va a competir y el entretejido común que existirá entre todos ellos.

En este apartado se tratan la definición del negocio, la estrategia de cartera de negocios, las estrategias competitivas y las estrategias de crecimiento. La definición del negocio significa concretar al menos los siguientes aspectos: tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros productos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos (segmentos y áreas geográficas) y tecnologías con las que van a ser satisfechas las citadas necesidades (venta tradicional, en autoservicio, electrónicamente, etc.) (Sainz de Vicuña, 2001a).

La estrategia de negocio se refiere a cómo se va a competir en un determinado negocio. La gran empresa multinegocio agrupa sus actividades en "unidades estratégicas de negocio" (UEN); en cada UEN se agrupan productos-mercados homogéneos, generalmente aquellos que pertenecen a una misma industria. La estrategia de negocio profundiza en el desarrollo de las variables con que se va a competir y actuar en el mercado, para cada uno de los negocios. Desde una perspectiva interna, la estrategia de negocio integra las actuaciones en cada una de las funciones que se deben realizar para estar presente en el mercado: producción, marketing, finanzas, investigación y desarrollo.

La estrategia de negocio va a definir la forma genérica con que una empresa desea enfrentarse a la competencia en un determinado negocio. También es conocida como estrategia competitiva, abarca todas las decisiones que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el empuje de la competencia y mejorar su posición de mercado. Esta definición tan amplia de estrategias competitivas supone que, para dar un marco teórico de decisión nos fijemos en las estrategias competitivas "genéricas y universales". Dentro de este nivel se encuentran las estrategias competitivas de Porter (1982): liderazgo en costes, diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado.

Liderazgo en costes: entre los requisitos de este tipo de estrategia se encuentran la necesidad de disponer de unas instalaciones capaces de producir grandes volúmenes de forma eficiente, un vigoroso empeño en reducir costes basado en la experiencia acumulada, controles exhaustivos de los gastos indirectos, etc. Todo ello, sin ignorar otras cuestiones como la calidad o el servicio. Por otra parte, los factores que determinan estas ventajas en coste suelen convertirse en barreras a la entrada, barreras de movilidad o barreras a la imitación. Estos factores suponen una protección frente a posibles productos sustitutivos, con la consiguiente mejora en la posición competitiva de la empresa.

Diferenciación: esta estrategia supone la aportación de un valor adicional al producto, con la intención de que el mercado perciba al producto como único. Entre las opciones para lograrlo encontraríamos el diseño o imagen de marca, la tecnología, el servicio al cliente, o el canal de distribución. La diferenciación supone un aislamiento frente a la rivalidad, debido a la lealtad de los clientes y la menor sensibilidad al precio resultante, lealtad que a su vez supone una barrera a la entrada.

Especialización-concentración (en valor o en coste): esta estrategia supone orientar a la empresa hacia un grupo particular de clientes, un segmento de la línea de productos, o un mercado determinado. Una vez elegido el segmento podrá optarse a su vez por desarrollar en un segmento una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación.

La elección final de la estrategia que permita a la empresa obtener una posición favorable en el mercado va a depender del posicionamiento de ésta en dos dimensiones clave:

1. Fuente de su ventaja competitiva que se desea potenciar dentro de la organización (diferenciación debido al valor percibido por el cliente o liderazgo en coste)
2. Alcance relevante para su ventaja competitiva, es decir, en qué mercados es aplicable su ventaja competitiva (alcance amplio: todo el mercado; o alcance reducido: una parte del mercado).

Estas alternativas son muy parecidas a las de Abell (1980), quien contempla las siguientes estrategias competitivas: concentración en un nicho de mercado, especialista de producto, especialista de cliente, especialización selectiva y cobertura completa del mercado. En realidad, las dos clasificaciones son complementarias y se muestran en el siguiente cuadro de estrategias competitivas (Cuadro 2.2). Para ilustrar estas estrategias en un cuadro se utilizan dos variables, alcance que quiere lograr la empresa y ventaja competitiva que puede explotar. En resumen, puede decirse que las empresas pretenden crear valor a partir de la elección de una de las estrategias genéricas.

Cuadro 2.2
Estrategias competitivas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		en valor percibido	en coste
ALCANCE	AMPLIO	Cobertura completa del mercado Diferenciación Liderazgo en coste	
	REDUCIDO	Concentración basada en valor percibido	Concentración basada en coste
		Concentración en un segmento	

Fuente: Elaboración propia a través de la combinación de las estrategias de Porter (1982) y Abell (1980).

Por último, dentro de la estrategia corporativa, se encuentran las estrategias de crecimiento que definen las pautas de actuación para cuando la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Como se observa en el Cuadro 2.3 las organizaciones tienen dos grandes opciones para materializar su estrategia de crecimiento: el desarrollo interno u orgánico y el desarrollo externo (Sáez y Cabanelas, 1997).

Cuadro 2.3
Opciones estratégicas de crecimiento

Estrategias de crecimiento	
Desarrollo interno	Desarrollo externo
Nuevos negocios	Colaboración
Potenciar negocio actual	Cooperación
Nuevos productos	Franquicia
Nuevos mercados	Inversión del exterior
Etc.	Etc.

Fuente: Elaboración propia.

2. Estrategias de cartera de productos

Una vez definidas las actividades de la Denominación, concretamente en la definición del negocio, la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas de producto-mercado. Para gestionar la cartera de productos existe una herramienta especialmente útil, como es la matriz de dirección de crecimiento, más conocida como matriz de Ansoff. Dicha matriz, que se presenta en el Cuadro 2.4 orienta especialmente cuando se marcan los objetivos de crecimiento.

Cuadro 2.4
Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Ansoff, 1987.

La matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación. El criterio general es que toda empresa agote todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos pro-

ductos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación.

La estrategia de penetración suele ser la más segura de las estrategias de expansión debido a que se cuenta con experiencia tanto en el producto como en el mercado. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o atraer a clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas).

La estrategia de desarrollo de nuevos productos implica necesariamente un cambio que puede realizarse de diferentes modos. La empresa u organización se mueve en un mercado conocido, pero utilizando un nuevo producto para adaptarse mejor a los nuevos gustos y necesidades de los consumidores. El cambio en el producto no tiene que ser total, pueden ser cambios en el color, forma, olor, tamaño, envase, nuevos ingredientes, etc.

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados consiste básicamente en una expansión geográfica respecto a su mercado de origen, en la búsqueda de nuevos mercados, nuevos segmentos o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales. Si se profundiza en las cuatro opciones estratégicas de crecimiento definidas por Ansoff se obtiene el Cuadro 2.5.

Cuadro 2.5

Profundización en las opciones estratégicas de crecimiento

		PRODUCTOS				
		Cumplen la misma función		Cumplen otra función para el cliente		
		Producto actual	Producto similar	Otros productos	Otros sectores	Sectores no relacionados
MERCADOS	Mercado Actual	Penetración	Desarrollo de nuevos productos			
	Mercado Adyacente	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación			
	Otros mercados nacionales					
	Otros países similares					
	Otros países no relacionados					

Fuente: Pellegrini, 1994.

Se opta por una estrategia de diversificación cuando la alternativa elegida es la de lanzar nuevos productos, en mercados en los que todavía no se está presente. Si la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que se parte de una experiencia producto-mercado nula. Las posibilidades de éxito dependen en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado (idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos) y del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales y del dominio que tengamos de la tecnología empleada. Se pueden distinguir cuatro estrategias de diversificación: diversificación horizontal, integración vertical, diversificación concéntrica y diversificación tipo conglomerado.

3. Estrategias de segmentación y posicionamiento

Este nivel de estrategia define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deben dirigir la Denominación y su posicionamiento. Para ello se debe:

- Identificar los diversos segmentos existentes en el mercado. La segmentación de mercados es el proceso de dividir un mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una política (estrategia) comercial diferenciada, con el fin de satisfacer de la forma más efectiva sus necesidades, y a la vez alcanzar los objetivos de la organización.
- Detectar el segmento más atractivo para nuestros productos en el que tenemos ventajas competitivas para nuestros productos, el segmento estratégico.
- Determinar el posicionamiento adecuado.

4. Estrategia funcional de marketing: el marketing-mix

Un plan estratégico global debería desarrollar las diversas estrategias funcionales de una organización, como son: estrategia de marketing y comercial, estrategia de producción y fabricación, estrategia de recursos humanos, estrategia de organización, estrategia de I+D+i, estrategia económica-financiera, etc.

Debido a que el trabajo consiste en un Plan Estratégico para la comercialización, este apartado se centra en la Estrategia Comercial y de Marketing. A partir de los objetivos comerciales definidos, se ha planteado una estrategia corporativa, de cartera de productos, de segmentación y de posicionamiento, para acabar con la elección del marketing-mix más adecuado.

Los objetivos del marketing estratégico son llevar a cabo un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado, y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores es-

pecíficos, y que presente cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible (Lambin, 1995).

En definitiva, podemos decir que el marketing presenta como elemento central al consumidor y/o cualquier otro agente susceptible de relacionarse, con el fin de satisfacer sus necesidades, guiados por los principios fundamentales que determinan la orientación al mercado. Esta nueva forma de entender el marketing se encarga de analizar en profundidad a los agentes implicados y las necesidades que estos presentan, e instrumentan las acciones necesarias para conseguir desarrollar con el mismo relaciones estrechas y duraderas en el tiempo fundamentadas en la cooperación, el acuerdo, la confianza y el compromiso mutuo (Anderson, 1995).

Es necesario que exista una adecuada coordinación entre el marketing y la dirección estratégica a fin de mantener a la empresa orientada hacia el mercado. En otro caso es posible que se definan y desarrollen estrategias o capacidades distintas, contrarias a la satisfacción de los clientes, colocando a la empresa en una posición de vulnerabilidad competitiva (Vázquez *et al.*, 1998). Las empresas deben seleccionar su mercado objetivo y su posicionamiento en éste, determinar cuál va a ser su estrategia global, y una vez hecho esto, desarrollar su estrategia de marketing-mix (Kotler *et al.*, 1999).

El marketing-mix se ocupa tradicionalmente de cuatro conceptos: producto, precio, distribución y comunicación comercial (promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, marketing directo, etc.). Las decisiones de producto son las primeras que se deben tomar al diseñar la estrategia comercial, puesto que sin esta variable, las demás carecen de significado. Además son de gran importancia puesto que crean los medios para poder satisfacer las necesidades de los consumidores (Brugarolas *et al.*, 2001).

Las estrategias de producto engloban entre otras decisiones las relativas a la calidad, es decir, al conjunto de aspectos que suponen el cumplimiento de las necesidades o expectativas del cliente, a la marca, al envasado y a la etiqueta (Martínez, 2000). Dentro de las decisiones de producto se encuentra la gestión de marcas. La marca no es una etiqueta o una campaña de marketing sino que es mucho más (Tribeño, 2004). Se entiende por marca el nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de ellas cuyo objetivo es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores. Las marcas son percepciones y están hechas de comunicación (Ferrendis, 2004).

Dentro de la política de producto se deben acometer las decisiones sobre envase y etiquetado. El envase cumple diversas funciones, conservación y protección del producto, elemento de comunicación, facilita el uso y/o consumo, facilita las actividades de distribución a lo largo del canal, elemento de

posicionamiento del producto y tiene otras influencias sobre la actividad comercial (mejora la frecuencia de compra, aumenta la rotación del producto o incrementa la compra media del cliente). También el etiquetado tiene diversas funciones de las que destacan la identificación del producto a través de la marca y del fabricante, y la información sobre su composición y otros aspectos (correcta utilización, mantenimiento, consumo, etc.). También dentro de las decisiones de producto se debe tener en cuenta las estrategias fijadas en la estrategia de cartera de productos para tener una política comercial global coherente.

La política de precios influye en muchos aspectos de la empresa, como el nivel de ventas, de ingresos y de rentabilidad; pero el más interesante desde el punto de vista del marketing es su influencia sobre el posicionamiento del producto y su utilización como elemento diferenciador. El precio es utilizado en muchas ocasiones para transmitir una imagen del producto, pues la identificación precio-calidad por parte del consumidor es bastante frecuente (Brugarolas y Martínez-Carrasco, 2000). Por lo tanto, dentro de los diversos sistemas de fijación de precios, el más acorde a las características de este mercado es en función del valor percibido por el cliente.

Una de las políticas integrantes del marketing-mix es la que se encarga de la distribución comercial. En esta política se toman decisiones clave como el diseño y selección del canal de distribución, decisiones sobre los puntos de venta, sobre cómo llevar a cabo la distribución física y cómo orientar las relaciones internas dentro del canal de distribución. Los objetivos que debe cumplir la distribución comercial para la empresa son básicamente cubrir el mercado objetivo (distribución exclusiva, selectiva o intensiva), mantenerse coherente con el programa de marketing-mix y con la imagen de la organización.

La estrategia de comunicación comercial forma parte y está condicionada por la estrategia general de marketing. Los pasos generalmente seguidos para elaborar la estrategia de comunicación comercial son los siguientes:

1. Definir los objetivos de comunicación.
2. Definir la población objetivo o target.
3. Elegir las formas de comunicación adecuadas.

Entre las formas de comunicación o elementos del mix de comunicación, cabe destacar:

- La Publicidad: es el proceso específico de comunicación que, de un modo impersonal (utilizado los medios masivos), remunerado y controlado, da a conocer un producto, servicio, idea o institución. Entre los medios de publicidad más utilizados se pueden citar: medios impresos, radio, televisión, publicidad directa, publicidad exterior, pu-



blicidad en punto de venta, internet, etc. Este caso, toma destacada importancia el concepto de publicidad genérica, generalmente corporativa y de marca, aunque también de producto, destinado según el objetivo a consumidores o distribuidores. La publicidad genérica es la cooperación entre un grupo de fabricantes de un producto homogéneo con el objetivo de dar información para estimular la demanda.

- La Promoción de ventas es una herramienta estratégica dentro de la planificación de marketing que busca fundamentalmente reforzar el crecimiento de las marcas, afianzar el liderazgo de los productos, ofrecer ventajas competitivas a la distribución y cuyo fin último es estimular la demanda.

Existen distintas clasificaciones de promoción dependiendo del criterio utilizado. Por el objetivo que persigue (introducir producto, informar sobre producto ya existente, conseguir imagen, animar las ventas), por la duración (estacional, intermitente u ocasional), en función de los resultados que se esperan obtener (aumento de las ventas, mantenimiento de las ventas, apoyo a la distribución) y, en función del público objetivo (dirigida al consumidor, realizada sobre la fuerza de ventas, promoción a los canales de distribución, promoción del punto de venta). Por último, podemos nombrar otros tipos de promoción: promoción sobre precio, promoción sin precio (vales, regalos, degustaciones, sorteos, etc.), promoción de notoriedad ligada a actividades de relaciones públicas, etc.

- Relaciones públicas y gabinete de prensa. Con esto se busca el desarrollo, notoriedad e imagen vía generación de noticias en medios de comunicación, por lo que es muy importante mantener una buena relación con los medios de comunicación. Dentro de este apartado se engloba la organización de eventos, los stands para ferias, etc. (EUROGAP, 2004).

Para complementar a estas tres formas de comunicación se puede utilizar el marketing directo y la venta personal. A estos cuatro elementos se les puede denominar como instrumentos del mix de comunicación. Al definir la estrategia de comunicación se debe elegir un mix de comunicación que dependerá, entre otras cosas, del presupuesto y de la fase del proceso de decisión de compra por parte del consumidor en la que se desee comunicar. Dicho proceso se puede dividir en cinco etapas: conocimiento, interés, convicción, comportamiento de compra y comportamiento poscompra.

Los instrumentos más eficaces para fomentar el conocimiento son la publicidad, el marketing directo y las relaciones públicas. Para crear interés es más eficaz utilizar el marketing directo, las relaciones públicas y la publicidad. A la hora de convencer en el proceso de decisión de compra lo más eficaz es decantarse por el marketing directo, las relaciones públicas y la venta

personal. Cuando comunicamos en la etapa de comportamiento de compra entonces la venta personal, el marketing directo y la promoción de ventas son los instrumentos más eficaces; mientras que en la etapa de comportamiento poscompra es más interesante utilizar las relaciones públicas, el marketing directo y la venta personal. La eficacia relativa de los instrumentos del mix de comunicación en relación con el proceso de decisión de compra es una variable, a tener en cuenta, para definir la estrategia de comunicación pero existen otras.

2.1.4. Cuarta Etapa: Decisiones operativas

La definición y ejecución de los planes es la fase de mayor concreción de un plan estratégico. Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Lo único destacable en cuanto a metodología en esta etapa es destacar la importancia de jerarquizar las distintas acciones, así como marcar plazos previstos y relacionarlas directamente con las estrategias marcadas. Además de esto, a la hora de llevar a cabo los planes de acciones es importante asignar un responsable que los supervise y ejecute. Todo esto no queda definido en este Plan Estratégico para la comercialización, ya que no se cree que haya que llegar hasta ese punto, pero nos parece interesante destacarlo. En este trabajo se llega a orientar las acciones, ofreciendo una batería de acciones comerciales a tener en consideración, así como unas recomendaciones sobre el resto de las áreas e indicadores de consecución de los objetivos.

2.2. Herramientas y proceso de realización

La elaboración de este Plan Estratégico se inició el 1 de julio del 2004 con un horizonte temporal de un año. Se han utilizado diferentes herramientas o se han realizado diferentes actividades para cumplir los objetivos de cada una de las fases seguidas para la elaboración de éste. De este modo, en el epígrafe que nos ocupa se detalla el proceso llevado a cabo. Las diversas actividades han sido clasificadas en la etapa del proceso con la que más se identifican, aunque en muchas ocasiones sirven para cumplir unos objetivos globales.

2.2.1. Primera Etapa: Análisis de la situación

Revisión bibliográfica continuada. Consiste en realizar una recogida y tratamiento exhaustivo de información secundaria acerca de planes estratégicos y el mercado del vino, tanto nacional como internacional, en diferentes medios y fuentes secundarias. Se ha dado una especial importancia a toda aquella información relacionada con la DO Calatayud, tanto en lo que concierne

a la información sobre el vino como de otra índole (turismo, gastronomía, naturaleza, medioambiente, salud, etc.). También cabe destacar la especial importancia de los estudios a consumidores, que nos proporcionan información acerca del conocimiento y reconocimiento de las distintas Denominaciones, así como los atributos que tienen en cuenta a la hora de valorar y comprar un vino con Denominación de Origen.

a. Análisis de la situación externa

Participación en *eventos* relacionados con el mundo del vino que proporcionan mayor información, más detallada y de diferente naturaleza a la revisión bibliográfica.

Estudio de los mercados internacionales. Debido al creciente comercio internacional, la globalización del mercado del vino y la importancia actual del mercado exterior para esta Denominación, se han elaborado una serie de criterios de selección de mercados y se han determinado los mercados objetivo. Posteriormente, se han estudiado con mayor profundidad los mercados seleccionados.

Estudio del mercado regional. Como complemento a las fuentes secundarias de información y a una visita a los puntos de venta, se ha estudiado el posicionamiento de la DO Calatayud en comparación con el resto de Denominaciones de Origen de vino (prestando especial atención a las Denominaciones de Aragón) en la gran distribución. Para ello se ha contado con los datos proporcionados por una cadena de hipermercados y una cadena de supermercados en la ciudad de Zaragoza. Se ha obtenido información relevante sobre cuotas de mercado y precios.

b. Análisis de la situación interna

Reuniones periódicas (Julio y Diciembre de 2004, y Marzo de 2005) con el Consejo Regulador de la Denominación (Presidente, Secretario y bodegas). Los objetivos de estas reuniones han sido varios y de diversa naturaleza dependiendo de la fecha. En común, consistía en crear una dinámica de trabajo e involucrar a todo el colectivo en la elaboración del Plan Estratégico.

Encuentro individualizado con cada uno de los gerentes para ahondar en los problemas que condicionan la comercialización de sus vinos (determinados anteriormente en una reunión colectiva), así como para conocer otros que pudieran salir de estos encuentros individuales. De este modo, obtenemos información de carácter cualitativo y se pretende determinar los problemas, tal como se aprecian desde las bodegas. Dichos encuentros se han efectuado en las bodegas, con lo que se ha podido recoger información de carácter intuiti-

vo sobre las instalaciones, inversión, etc. (se utilizó una ficha para homogenizar la información recogida en cada bodega que se presenta en el Anexo 2).

Visita a los puntos de venta de Zaragoza, durante Agosto y Septiembre de 2004. La muestra estaba constituida por 67 establecimientos, dividida en 39 pertenecientes a cadenas de distribución, 9 tiendas especializadas en venta de vino (de la ANCEV – Asociación Nacional de Comercios Especializados en Vino) y 19 tiendas de alimentación especializadas en venta de vino. Se ha recogido información acerca del posicionamiento de los vinos de la DO Calatayud en los distintos puntos de venta (referencias, precios, “facing” y posición en el lineal) (Fabra y Albisu, 2004b).

Encuesta a bodegas (Anexo 3). Se ha elaborado un cuestionario, respondido por los gerentes de las bodegas, recogiendo toda la información relacionada con la comercialización de los vinos. Se ha recopilado información cuantitativa y opiniones respecto a diversos temas de trascendencia para la comercialización de estos vinos. El proceso de elaboración del cuestionario, su estructura, codificación y tratamiento son explicados en los siguientes párrafos. La elaboración del cuestionario es una tarea que necesita una atención particular en cuanto a naturaleza (preguntas embarazosas, cuestiones incomprensibles, etc.), redacción (cortas, sencillas, claras), orden y forma de las preguntas (cerradas, semi-cerradas o abiertas) (Kotler y Dubois, 2000).

El cuestionario está compuesto por 17 preguntas que tratan temas de diversa naturaleza, pero todos relacionados con la comercialización. Si dividimos el cuestionario en tres partes, correspondientes cada una de ellas a una fase del proceso de elaboración del vino, se puede explicarlo de la siguiente forma:

- Producción de uva (preguntas 1 y 2): la pregunta 1 trata sobre las hectáreas de viñedo, mientras que la pregunta 2 se centra en la producción de uva de dichas hectáreas.
- Elaboración de vino (preguntas 3, 4, 12 y 14): las preguntas 3 y 4, conciernen al vino elaborado por las bodegas, centrándose la cuarta exclusivamente en el vino con DO. La pregunta 12 trata de averiguar la inversión realizada en la Denominación, durante los últimos tres años, vinculada a los vinos con DO Calatayud. Mientras que la pregunta 14, se centra en la capacidad de envejecimiento en bodega que tiene la Denominación.
- Comercialización: la mayoría de las preguntas del cuestionario se centran en los diversos aspectos de comercialización de los vinos de esta región, debido a la naturaleza del estudio. Se determinan volúmenes y valores por tipos de vino, se estudian los distintos mercados, se da una especial atención a los viñedos viejos, se estudian las marcas, los mer-

cados potenciales, los premios, las posibilidades en publicidad genérica, distribuidores, etc.

Cabe destacar que el cuestionario tuvo que ser depurado, ya que en una primera presentación de los resultados, se encontraron posibles errores en la toma de datos. Estos errores se intentaron subsanar rediseñando y reformulando las preguntas en las que pudo haber confusión. Posteriormente, se pasó a la codificación de las preguntas atendiendo a la forma en que las variables se miden. Se pueden clasificar en dos grupos principales, cualitativas y cuantitativas (Obregón, 2003):

- Las variables cualitativas se refieren a características o atributos que solamente se describen con palabras. Esas variables se subdividen en nominales y ordinales según que dan una idea de jerarquía (ordinales) o no (nominales). En este cuestionario las variables cualitativas nominales corresponden a las preguntas 11, 15, 17 y 18.
- Las variables cuantitativas se describen en términos numéricos y se subdividen en variables discretas, cuando se expresan en números enteros, y continuas si son susceptibles de expresarse en términos de fracciones.

La fase final de toda encuesta es ser analizada para extraer lo que es esencial de entre todos los datos recogidos. Para poder analizar los datos, primero se debe codificar adecuadamente la información. El propósito de la codificación es reducir toda la variedad de respuestas dadas para una pregunta, a pocos tipos de contestaciones que pueden ser tabuladas y luego analizadas (Fabra *et al.*, 2004).

El programa utilizado para el tratamiento y análisis de los datos fue el SPSS, versión 11.0 y 11.5. El paquete estadístico SPSS es uno de los de mayor aceptación, ya que permite analizar grandes cantidades de datos con un gran número de variables de una forma sencilla. Para una mejor utilización de este programa se han consultado los manuales de Pardo y Ruíz (2002) y Pérez (2001).

Entrevistas a expertos. Se han realizado entrevistas en profundidad a personas conocedoras de esta DO y del mercado del vino, pero que no se encuentran en la actualidad vinculados a dicha Denominación. Las entrevistas se han realizado de forma individualizada y en algunos casos, debido a la lejanía, la entrevista fue efectuada por teléfono. La dinámica de las intervenciones se basaba en dar libertad al entrevistado, siempre teniendo en cuenta una serie de temas a tratar (Anexo 4) y el tiempo de duración (aproximadamente treinta minutos); se les daba esta libertad para que se centraran en los temas más importantes para ellos y en los que son expertos, ya que debido a la diferente formación y naturaleza de las personas consultadas (técnicos, enólogos, expertos en comercialización, etc.) la estructura de la entrevista no podía ser cerrada.

Los expertos consultados han sido: Juan Barbacil, Enrique Caminos, Paloma Escorihuelo, Ángel España, Fernando Fernández, Ernesto Franco, Manuel García Escobar, Yolanda Gil, Pepe Gracia, Miguel Lorente, Vicente López Brea, Isidro Moneva, Félix Javier Moreno Valiente, Jesús Navascues y José Peñín.

Análisis de las principales Guías de vinos del 2005, para determinar la presencia y valoración de los vinos con DO Calatayud. Se han analizado catorce guías, de las que tanto el proceso como los resultados del análisis se recogen en el Apartado 4.4.

Análisis de los premios nacionales e internacionales obtenidos en los últimos años por los vinos de esta Denominación. Se elaboró un listado de los premios obtenidos dentro de la Denominación, estudiando con mayor detenimiento los años 2002, 2003 y 2004; y se han utilizado los premios Zarcillo y los Bacchus para comparar con el resto de las Denominaciones aragonesas.

Visitas a la Comarca de Calatayud. Como ya se ha explicado, además de recoger información sobre el vino se ha dado importancia a información de otra índole (turismo, gastronomía, naturaleza, medioambiente, salud, etc.). Con este propósito se han ido realizando visitas a la comarca para establecer vínculos, binomios entre el vino y otros aspectos. Lo más destacado se expone en el Apartado 4.6.

2.2.2. Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación

Análisis DAFO (basado en las entrevistas a expertos y conocimientos adquiridos). Este análisis determina cuatro dimensiones: Debilidades (D), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Oportunidades (O) de la Comercialización de los vinos con DO Calatayud.

Las Oportunidades son aquellos factores externos a la comercialización de estos vinos (no controlados por los miembros de la DO), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que se proponen. Por lógica, consideramos como Amenazas aquellos factores externos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis exhaustivo que se ha realizado del entorno en la primera etapa del Plan Estratégico, y reflejan una situación observada que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el entorno en el que se desenvuelve la Denominación.

Las Fortalezas son los factores internos propios de la comercialización de estos vinos, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos. Por contra, se consideran Debilidades los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de estos objetivos. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la

primera etapa del Plan Estratégico y reflejan una situación observada, que marca una posición de ventaja o desventaja ante los competidores.

De lo que se trata es de utilizar los puntos fuertes (Fortalezas) para aprovechar las Oportunidades del entorno, de la misma manera que para reducir o eliminar las Amenazas que éste presenta es conveniente eliminar o, al menos corregir en lo que se pueda, los puntos débiles (Debilidades).

2.2.3. Tercera y cuarta Etapa: Decisiones estratégicas y decisiones operativas

Como ya ha quedado explicado en el apartado anterior, después de realizar el diagnóstico de la situación, derivado de un análisis situacional, se pasa a la tercera y cuarta etapa en la que se toman las decisiones estratégicas y operativas expuestas anteriormente. Por lo tanto, en estas etapas no cabe destacar alguna actividad en concreto ya que consisten básicamente en tomar decisiones basándonos en las etapas anteriores, es decir, son las conclusiones sobre lo que se debe hacer tras el análisis y diagnóstico de la situación. La única actividad destacable la constituye la presentación de esta última parte del Plan Estratégico, a los miembros del Consejo Regulador, para su explicación y posterior debate con el objetivo de comunicar e involucrarlos en la toma de decisiones finales.

Cabe reseñar que teniendo en cuenta el público objetivo para el que se realiza este trabajo se modificó levemente el marco metodológico a la hora de exponer y especificar las estrategias. De este modo se ha buscado una forma más sencilla agrupando conceptos y definiendo las estrategias en dos niveles:

1. Estrategias corporativas: dónde se definen los distintos negocios o unidades de negocio de la Denominación, la estrategia competitiva genérica y se orienta la estrategia de crecimiento general para la Denominación.
2. Al centrarnos en dos negocios diferenciados (mercado exterior y mercado nacional) a partir de aquí se definen el resto de estrategias para cada negocio.
 - i. Estrategias en el mercado internacional:
 1. Estrategia de crecimiento y dirección de crecimiento de Ansoff.
 2. Estrategia de marketing: Estrategia de posicionamiento y segmentación y, marketing-mix (política de producto, política de precios, política de distribución y política de comunicación).
 - ii. Estrategias en el mercado nacional:
 1. Estrategia de crecimiento y dirección de crecimiento de Ansoff.

2. Estrategia de marketing: Estrategia de posicionamiento y segmentación y, marketing-mix (política de producto, política de precios, política de distribución y política de comunicación).

2.3. Relación entre los objetivos del proyecto y la metodología empleada

En el Cuadro 2.6 se muestra un resumen de la relación existente entre los objetivos marcados en el proyecto y la metodología utilizada. Como se observa todos los objetivos quedan cubiertos aplicando la metodología.

Cuadro 2.6
Relación entre objetivos del proyecto y metodología

		Metodología					
		1ª Etapa: Análisis de la situación		2ª Etapa	3ª Etapa: Decisiones estratégicas		4ª Etapa: Decisiones operativas
		Análisis de la situación externa	Análisis de la situación interna	Diagnóstico de la situación	Identidad, misión, visión y valores	Objetivos generales y comerciales	Estrategias comerciales
Objetivos del proyecto	Conocer la actual comercialización de los vinos de la DO						
	Determinar los principales condicionantes de producción, elaboración y comercialización del vino de esta DO						
	Estudio del mercado regional, nacional e internacional						
	Definir una identidad						
	Señalar objetivos comerciales						
	Establecer estrategias y fijar acciones concretas						

Análisis de la situación externa

3.1. Introducción y estructura del capítulo

En esta primera etapa del Plan Estratégico se realiza el análisis de la situación, tratándose este capítulo del análisis de la situación externa. Al dedicarse el Plan Estratégico a la comercialización de los vinos, en esta fase, se le da especial importancia al análisis de los mercados relevantes para la Denominación, así como a las actitudes del consumidor.

El siguiente apartado muestra un análisis del mercado internacional, describiendo en primer lugar la situación global del mercado mundial de vino, para posteriormente centrarse en la oferta y la demanda de vino, es decir, los principales países productores y consumidores respectivamente. A continuación se analiza el comercio internacional de vino de una forma global para en un apartado diferenciado centrarse en la situación de España en el mercado internacional. También se ofrecen algunas ideas sobre la segmentación del mercado en función del precio, sobre las políticas del ICEX, así como una pequeña perspectiva de futuro.

El Apartado 3.3 se centra en analizar el mercado nacional, especialmente en los aspectos comerciales, pero también analizando la estructura empresarial. Se describen las tendencias generales del mercado, analizando la superficie, los rendimientos, la producción, el consumo, las ventas, etc. Se estudia el mercado en términos de precio, así como de tipos de vino y de canales de distribución. El estudio de este mercado se centra en las Denominaciones de Origen, aunque también aparecen algunos comentarios sobre los Vinos de la Tierra y las marcas de distribución.

Debido a la importancia del mercado regional, dentro del mercado nacional, para esta Denominación se profundiza un poco más en el análisis de la situación actual de este mercado.

Por último, se esbozan unas pequeñas ideas sobre la percepción y las actitudes del consumidor hacia los vinos con Denominación de Origen. Aunque, principalmente, en este último apartado del Capítulo III se ofrecen diversas

fuentes que estudian este tema, para facilitar la localización y el análisis de estos aspectos por parte de las personas interesadas dentro de la Denominación.

3.2. El mercado internacional de vino

Este apartado trata de describir y analizar el mercado internacional de vino. Se distribuye en siete puntos diferenciados, empezando por una descripción de la situación global del mercado, para en los siguientes puntos analizar por separado la oferta y la demanda de vino a nivel mundial. El Apartado 3.2.4 se ocupa de analizar el comercio internacional, su evolución, los intercambios, así como los principales importadores y exportadores mundiales. A continuación se plantea una aproximación de la segmentación general del mercado por niveles de precios. El penúltimo apartado se ocupa de analizar la situación concreta de España dentro de del comercio internacional, así como de explicar las políticas del ICEX en este mercado. Por último, se recogen algunas ideas sobre los posibles escenarios futuros en el mercado mundial de vino.

3.2.1. Situación global

El mundo del vino, al igual que la mayor parte de sectores socioeconómicos, se ha visto afectado por la corriente globalizadora de los últimos años que ha ampliando sus marcos productivos, de comercialización y de competencia, tradicionalmente regionales (Alonso, 2004).

Cuando se describe el mercado internacional del vino, se hace la clásica distinción entre países tradicionales o viejos productores (Francia, Italia, España, etc.) y países del nuevo mundo (Australia, Estados Unidos, Argentina, Chile, Sudáfrica, Nueva Zelanda, etc.). Como todas las clasificaciones generalistas son relativamente simplistas, pero es la mejor manera de comenzar a comprender los distintos países y mercados, ya que posteriormente se puede entrar en otras consideraciones más sutiles, dentro de cada grupo y entre los grupos. Todavía esa primitiva diferenciación es la que se maneja en muchos medios, tanto profesionales como para el gran público (Albisu, 2004a).

Bajo el término de país tradicional se caracteriza a aquellos países en los que la producción de vino ha estado presente durante siglos y, por lo tanto, su consumo ha estado muy arraigado en su dieta alimenticia. En los países tradicionales hay consideraciones sociales de muy distinto valor y un arraigo de ciertos vinos, que suelen ser de las zonas geográficas cercanas al lugar de consumo o, por lo menos, del mismo país. Pudiera pensarse que el factor precio, haya sido el factor esencial para seguir consumiendo el vino de la zona, pero la realidad ha demostrado no ser cierto ya que su apego está por

encima del precio pagado. En este grupo es común que se mencione que están Francia, Italia, España y Portugal como máximos exponentes aunque también hay otros países latinoamericanos y europeos. El mayor peso de los países mencionados hace que estos países, en su conjunto, se consideren como la "vieja Europa". Este término, que en un principio fue un elemento considerado como positivo y de prestigio, en la actualidad no tiene connotaciones tan positivas, aunque todavía Francia se toma como el lugar con más alto prestigio para los vinos de reconocida reputación. Una de sus características la constituye la saturación en el consumo per cápita (Albisu, 2004a).

Dentro del grupo de los países del nuevo mundo están Australia, Estados Unidos, Chile, Nueva Zelanda y Sudáfrica como mayores exponentes de lo que se ha llamado el grupo de países emergentes, por su gran crecimiento de las exportaciones que se refleja en una gran penetración en los principales mercados del mundo (Aral, 2003). Estos países han sabido interpretar los mercados internacionales, de una manera distinta a los países tradicionales, lo que ha sido motivo de análisis, así como de comparación de estrategias con los países tradicionales. Los países emergentes han basado su expansión en una gran agresividad comercial favorecida por la existencia de grupos de bodegas de mucha mayor dimensión que en los países tradicionales. Este aspecto ha sido debidamente resaltado en múltiples ocasiones pero lo que no se menciona, salvo en raras ocasiones, es la gran inversión en tecnología que están realizando, no sólo en los procesos vitícolas y vinícolas, sino también en la creación de nuevos productos desde la concepción del viñedo hasta su puesta en el mercado. Además de caracterizarse por este crecimiento internacional están consolidando el consumo de vino en sus mercados interiores, cambiando sus pautas de consumo de bebidas, de alta graduación, al vino o de la cerveza al vino (Barco *et al.*, 2005).

A pesar de este movimiento, el negocio del vino se encuentra relativamente concentrado, ya que los diez principales países productores aglutinan el 77% del total de la oferta, mientras que el 70% del consumo mundial se concentra en diez países.

La evolución de las superficies mundiales de viña, en su distribución por países, ha seguido la misma tendencia de los últimos años: disminución en los productores tradicionales frente al incremento en los llamados nuevos productores. Comparativamente, si desde los años ochenta, cuatro países europeos (Francia, Italia, España y Portugal) perdieron 542.000 hectáreas (-14%), cinco nuevos productores (incluyendo Argentina, con evolución negativa) crecieron en 203.000 hectáreas (+24%) (FEV, 2004).

Como característica común que define el sector en su conjunto, cabe destacar que hoy en día el sector se enfrenta a una situación de sobreproducción en relación a un consumo global que lleva descendiendo en volumen de ma-

nera constante a lo largo de los últimos años. Por lo tanto, para competir en esta situación se deben tener en cuenta dos de las características actuales más relevantes del mercado: el incremento de la competencia y el poder de la distribución.

El incremento de la competencia en el sector del vino se ha intensificado en una doble vertiente: entre países y entre compañías. Entre países, debido a la creciente presión por parte de países del Nuevo Mundo, tanto en producción como en comercialización; y entre compañías por los movimientos de concentración que han dado lugar a empresas de grandes dimensiones y a multinacionales dentro del sector vitivinícola (Alonso, 2004).

Este proceso de concentración se ha dado en mayor medida en los países del Nuevo Mundo. Sirva como ejemplo el que de la lista de las mayores compañías del mundo en el sector, 7 de las 11 pertenecen a uno de aquellos países, y que de los primeros 20, Freixenet es el único representante español a una gran distancia de los primeros (Rabobank, 2004).

En la década de los ochenta se inició un fuerte proceso de reestructuración del sector de bebidas alcohólicas, afectando al mundo del vino, que culminó hacia finales de esa década con la constitución de un número limitado de grandes empresas (Green *et al.*, 2004). La mayoría de estas grandes empresas son consideradas empresas multinacionales, que hallaron en los países del Nuevo Mundo un conjunto de sistemas de producción y un ambiente económico favorable (precios de las tierras accesibles y amplias posibilidades tecnológicas), así como, la posibilidad de aplicar economías de escala, de variedad y de aprendizaje (buscando efectos de sinergia a través de la utilización de recursos técnicos para producir en los hemisferios del norte y del sur). Se está viviendo un momento de concentración y, la concentración en el principio (corchos, vidrio, etc.) y final de la cadena en esta industria (grandes cadenas de distribución especializadas, grandes importadores, etc.) van a conllevar que la industria mundial del vino se concentre en un número reducido de grandes empresas multinacionales (Coelho y Rastoin, 2004).

Tanto en Europa como en el resto del mundo, la venta de vino (en volumen y en valor) se concentra principalmente en la gran distribución y aunque con diferencias entre países, sobretudo en lo relativo al valor, el peso es creciente en todos ellos. Esta situación se hace extensiva igualmente a otras bebidas y al sector de la alimentación en general, que por su idiosincrasia especial, es mucho más sensible a los nuevos hábitos de consumo y usos sociales. Cada vez se dedica menos tiempo a la compra de alimentos en general, y el presupuesto dedicado a estos productos es cada vez más reducido en términos relativos en detrimento de otros conceptos incluidos en la cesta de la compra de las familias. Esto redundará en que el modelo de gran distribución sea el más demandado porque ofrece toda la gama de productos alimenticios,

a unos precios que, dado su tamaño y nivel de concentración de este canal, reflejan el poder de negociación frente a fabricantes y productores.

Así, y en el negocio del vino, la gran distribución presenta un especial poder de negociación en los sectores básico y premium donde ostentan las mayores cuotas de mercado. En estos sectores se impone una consolidación para atender las necesidades de grandes volúmenes, surtidos amplios, variedad de buenas marcas y en definitiva más servicios pero procedentes de menos proveedores. Otro de los aspectos importantes de este incremento del poder de la distribución, es la creciente competencia de la marca blanca, en especial en los segmentos "Básico" y "Popular Premium", y aunque algo menor a medida que crece la calidad, las cuotas siguen aumentando significativamente en todos los rangos de precios.

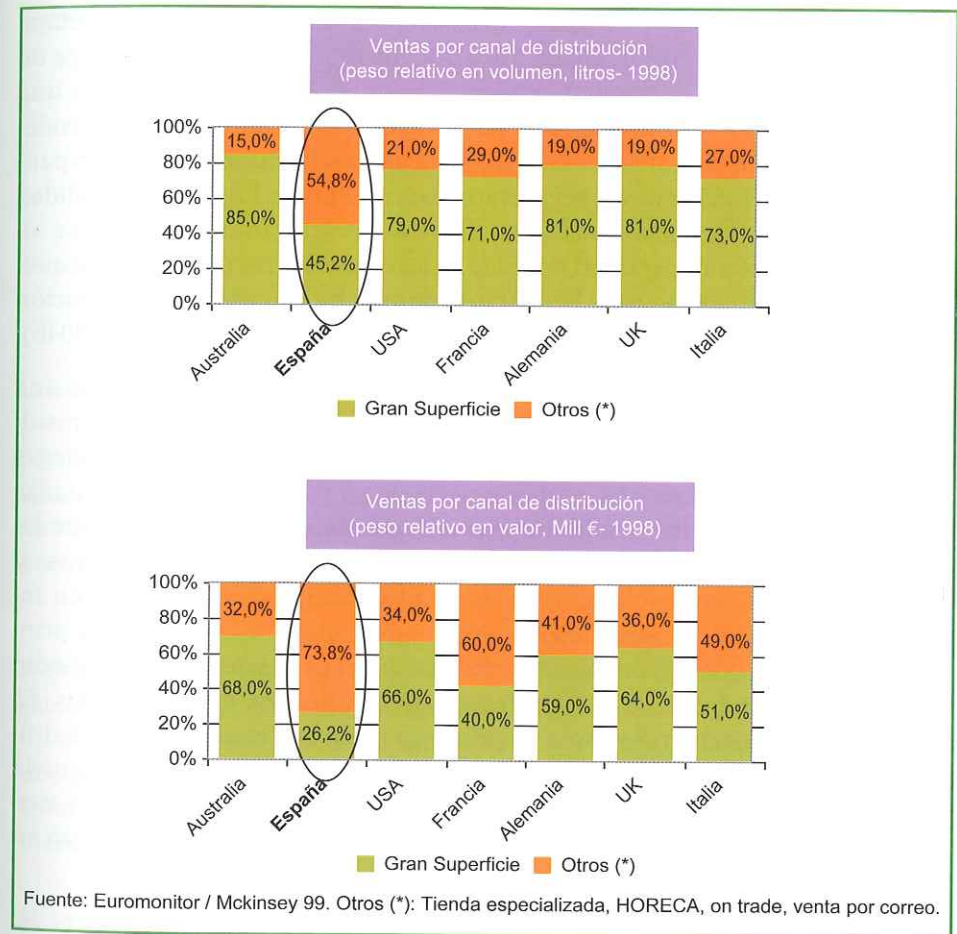


Gráfico 3.1. Canales de distribución por países, 2002.

Fuente: Alonso, 2004.

Por lo tanto, se observa que el mercado internacional de vino ha sufrido cambios, en la industria, en el mercado, en la distribución, en la demanda, etc. Cada vez hay una mayor concentración en el mercado, pasando de una oferta fragmentada a una industria más profesional y competitiva. La concentración en la distribución también produce presiones a las bodegas, ya que cada vez existe un mayor aumento del volumen distribuido por la gran distribución, así como una concentración de éstas combinada con su expansión en nuevos mercados. La demanda está cambiando hacia el segmento premium, un mercado valor y un mayor éxito de los varietales; así como una mayor importancia de la marca para identificar el vino en sus diferentes categorías, marca país, marca región y marca bodega. Siendo las dos primeras necesarios pero no suficientes.

En mucha parte del sector, existe un cierto pesimismo sobre la situación actual del mercado del vino. Esto ocurre después de haber vivido una etapa de notable optimismo, resultado de unos buenos rendimientos económicos de una manera bastante continuada en los últimos años. A pesar de existir una situación más presionante que la de hace algunos años no se puede considerar que no haya oportunidades comerciales, ya que hay una continua expansión de mercados y de ciertos segmentos. Los precios de los vinos, de calidad media-alta y alta, han alcanzado unos niveles que eran impensables hace algunos años. Si bien la cantidad vendida, a esos niveles de precios, es pequeña han ejercido un efecto muy beneficioso porque ha elevado la consideración positiva del vino, es decir, ha elevado la cúspide la pirámide (Albisu, 2004b).

Estos altos precios han hecho que algunas bodegas hayan colocado una proporción importante, del volumen total vendido, a esos niveles con resultados espectaculares en sus beneficios económicos. A otras muchas bodegas les ha permitido colocar una pequeña parte de su producción, con limitadas consecuencias sobre los resultados económicos de la empresa, pero que ha ejercido una influencia muy positiva en la percepción total de la empresa y de sus vinos. Una herramienta comercial interesante cuando se quieren repositionar los vinos en segmentos de precios más altos. De esto modo, el principal reto de las bodegas, pequeñas y medianas, no es vender constantemente más sino colocar sus vinos en los segmentos de precios medios y altos. Es decir, obtener el máximo valor a la producción de sus bodegas. Pero la dificultad con la que se encuentran es que su oferta actual puede estar situada a precios bajos. Una de las pocas maneras de salir de esta situación es mediante la creación de nuevos productos, lo que requiere un cierto esfuerzo en investigación y en innovación (Albisu, 2004b).

Para sacar partido a las oportunidades comerciales hay que estar constantemente observando las tendencias de los mercados y de los consumidores, analizar las distintas alternativas de canales comerciales y evaluar el po-

sicionamiento de los vinos que se quieren vender. El vino se presta a que haya cambios continuos y, por lo tanto, muchas decisiones que van a condicionar la rentabilidad de las empresas. El lado positivo es que, en un ámbito cambiante, se permite rectificar decisiones que pudieran haberse tomado anteriormente con efectos negativos.

3.2.2. Oferta y producción

En términos generales la producción mundial de vino ha tendido a estabilizarse, en torno a los 280 millones de hectolitros. De esta producción mundial, Europa representa entre el 55% y el 60%. El 80% de esta producción se dedica al consumo, mientras que el resto es destilado.

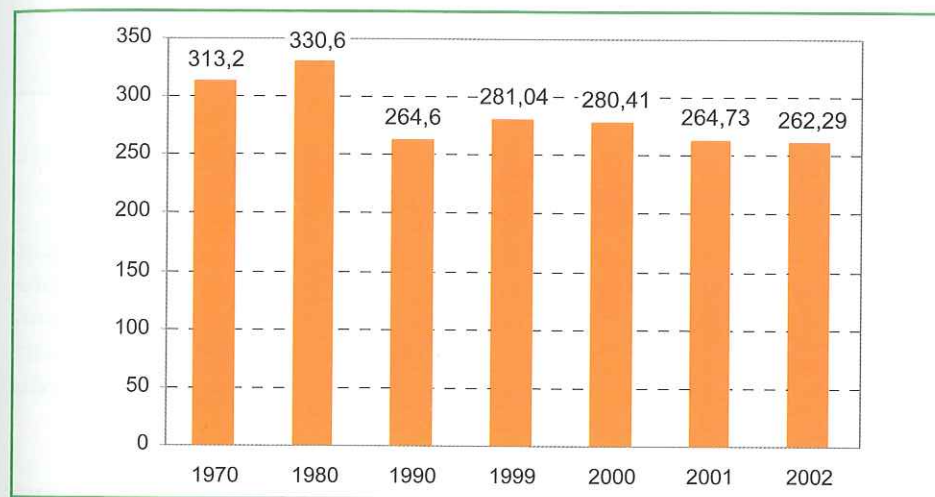


Gráfico 3.2. Evolución de la producción mundial de vino (en millones de hl).

Fuente: OIV, 2004.

El mayor peso en el sector del vino por parte de los Países de Nuevo Mundo en los últimos años se ve reflejado ya desde el punto de vista productivo, con un incremento sustancial del peso relativo de sus producciones en el total mundial, gracias al importante aumento de la superficie de viñedo, que ha compensado unos rendimientos que, aunque a la baja en los últimos años, aún duplican los correspondientes a la mayor parte de productores de Viejo Mundo.

A pesar de ello, más del 60% de la producción mundial proviene de la EU 15 (en especial Francia, Italia y España), ocupando España el tercer puesto con una cuota del 16%, a pesar de contar con la mayor superficie de viñedo. Entre otros motivos, las restricciones regulatorias impuestas suponen una des-

ventaja competitiva en relación a otras empresas de países de Nuevo Mundo, que no sufren de estas trabas relativas al rendimiento por hectárea.

Cuadro 3.1

Producción mundial de vino por países (en miles de hl)

PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VINO					
	2000	2001	2002	2003	% s/Total Mundo
Francia	59.765	55.382	52.014	47.352	17,5
Italia	54.087	52.293	44.304	44.086	16,3
España	46.508	37.087	41.570	46.437	17,1
Total U.E.	185.930	167.670	162.197	159.837	58,9
Estados Unidos	26.600	23.000	25.400	23.500	8,7
Chile	6.667	5.651	5.752	5.752	0,2
Australia	8.591	10.765	12.203	12.555	0,5
Total Mundo	297.342	280.533	274.257	271.261	100

Fuente: FAO, 2004

3.2.3. Demanda y consumo

El consumo mundial de vino se mantiene relativamente estable en torno a los 260 millones de hectolitros, lo que supone alrededor del 80% de la producción mundial. El consumo mundial de vino, en valor, se estimaba entorno de los 175.000 millones de euros en el año 2000 y con una estimación para el año 2004 de 200.000 millones de euros, lo que supone una tasa anual media de crecimiento del 3,4% en ese período.

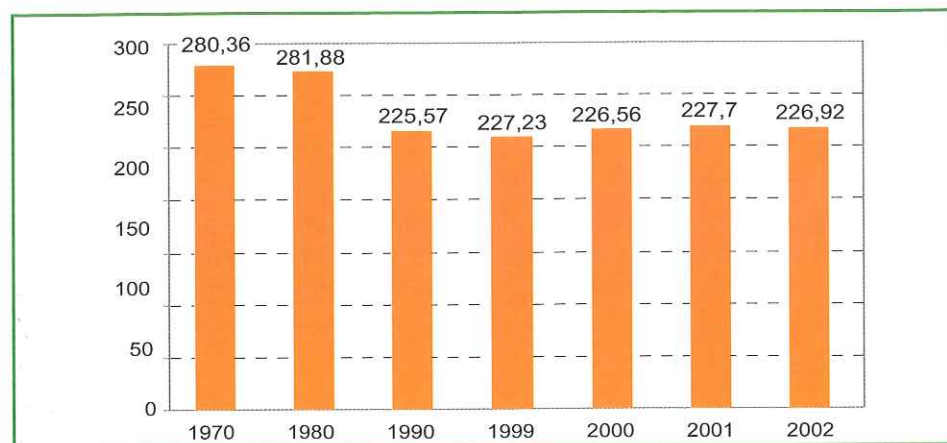


Gráfico 3.3. Evolución del consumo mundial de vino (en millones de hl).

Fuente: OIV, 2004.

Igual que las superficies y la producción de vino en el mundo están muy concentradas (75% de producción entre nueve países), lo mismo ocurre con el consumo, aunque varíen en este caso los principales protagonistas. Veintiséis países consumen más del 91% del total, pero sólo ocho consumen más de los dos tercios del total mundial. De ellos, cinco se incluyen también entre los principales productores: Francia (con un consumo del 15% del total), Italia (13%), EE.UU. (9%), España (6%) y Argentina (5%). Mientras que los otros tres, aunque puedan ser ligeramente productores, son netamente importadores de vino: Alemania (8,8% del consumo mundial), China (4,8%) y Reino Unido (4,4%) (FEV, 2004).

Observando la variación del consumo entre los 26 principales consumidores, sólo once han incrementado su consumo, destacando entre ellos, los crecimientos de Japón, Reino Unido, Dinamarca, Holanda, Australia, Bélgica, Suecia, Canadá, Sudáfrica, EE.UU. y Alemania (FEV, 2004). Por lo que, si disminuye el consumo en los principales países productores y aumenta en los que no producen, esto supondrá un aumento del comercio mundial (Pagés, 2004).

Estudiando la evolución del consumo de vino en los últimos años, y como se ha anticipado anteriormente, hemos asistido a un descenso bastante acusado en los últimos 30 años y en especial en los países tradicionalmente productores, como Francia, Italia y España, una tendencia que se ha ralentizado ligeramente en el último período.

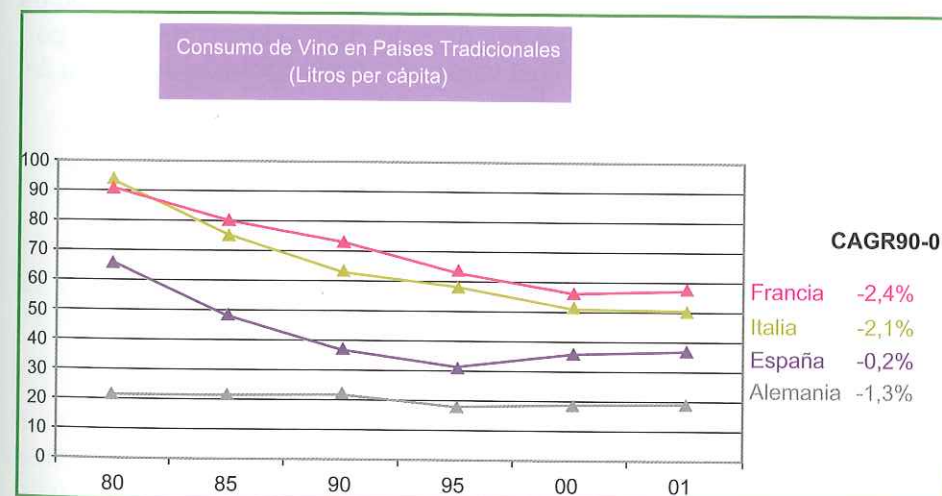


Gráfico 3.4. Evolución del consumo de vino en los países tradicionales.

Fuente: Alonso, 2004.

Por lo tanto, durante los últimos años se ha asistido a un descenso generalizado en los niveles de consumo de vino en especial por parte de los paí-

ses tradicionalmente productores (Francia, Italia y España), con descensos entre el 50% y el 60% en los últimos 25 años. Este descenso se ha debido, entre otros, al cambio en los hábitos de consumo de la población, en especial de los consumidores más jóvenes, y la irrupción de otras bebidas, que si bien en muchos casos no son directamente sustitutivas (como el agua, los zumos o los refrescos), incorporan unos niveles de innovación muy superiores al vino que han sabido ganar cuota en el estómago de los consumidores (Alonso, 2004).

Esta disminución del consumo también se debe al cambio de percepción del vino como bebida de consumo diario por un consumo más ocasional pero de mayor calidad (de ahí el descenso especialmente acusado de los vinos de mesa o vinos básicos). En Europa, el 51% volumen total consumido es vino básico o de mesa, aunque tan solo representa el 45% en valor (Rabobank, 2004). Por lo tanto, se observan cambios en la demanda de vino del segmento básico al segmento premium, cambiando de un mercado de volumen a un mercado de valor, en el que lo relevante será el valor y la competencia se dará en el segmento de vino de calidad.

3.2.4. Comercio internacional

Por muy distintas circunstancias, el comercio internacional de vino ha crecido enormemente en la última década. No hay que olvidarse que el vino es un producto fácilmente transportable y que no es perecedero, lo que ha favorecido su expansión (Albisu, 2004a). Este crecimiento se ha producido en términos absolutos y en términos relativos, siendo cada vez mayor el porcentaje de vino exportado dentro del total consumido, alcanzando la cifra del 30% en los últimos años (Gráfico 3.5).

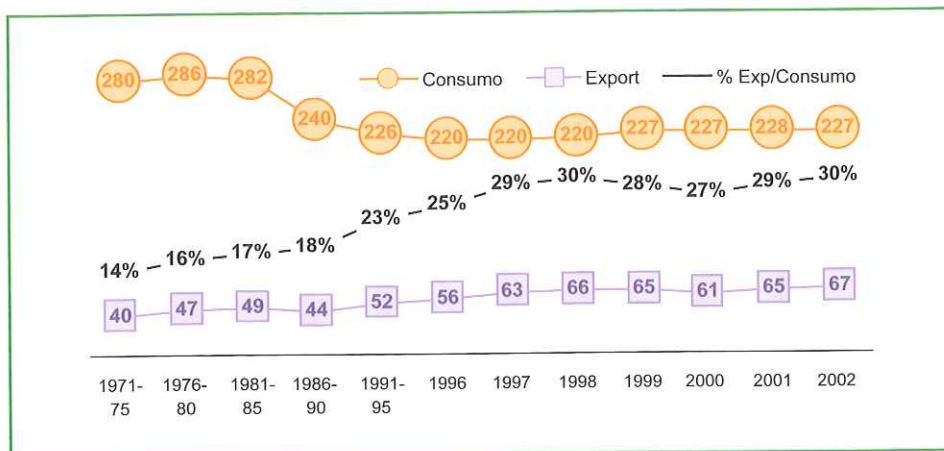


Gráfico 3.5. Consumo y exportación mundial de vino (millones de hl).

Fuente: FEV, 2004.

En el año 2001, diez exportadores (cinco europeos y cinco del nuevo mundo), suponían el 97% del total de las exportaciones mundiales. En comparación con la segunda mitad de los años setenta, esos diez exportadores han pasado de realizar el 71% de la ventas al 97%, por lo que se observa una concentración por el lado de la exportación (FEV, 2004). Los principales exportadores del mercado mundial de vino son tres (Francia, Italia y España), correspondientes al grupo de productores tradicionales. Francia ocupa el primer lugar con el 37,5% de la exportación mundial, seguido de Italia y de España. Aunque en 2004, Australia supero por primera vez el valor total de las exportaciones españolas de vino, situándose en el tercer lugar.

Cuadro 3.2

Cuotas de exportación y crecimiento de los principales productores, en 2001

		%exportación mundial	Tasa compuesta anual crecimiento exportación 1996-2001	
VIEJO MUNDO	Francia 1º	37,5	8,0	
	Italia 2º	18,3	9,2	
	España 3º	9,5	9,8	
NUEVO MUNDO	Australia 8º	7,8	27,7	
	Chile 5º	5,1	26,4	
	EEUU 6º	4,0	20,0	
			10,4%	

Fuente: ICEX, 2004.

Tradicionalmente los grandes países exportadores han sido Francia, Italia y España pero el crecimiento en las exportaciones lo han capitalizado el grupo de países emergentes, ya que sus tasas de expansión han sido mucho mayores que las del resto. De este modo, los países del nuevo mundo superan con creces la tasa de crecimiento de las exportaciones del mercado internacional, mientras que las exportaciones de los países tradicionales o del viejo mundo crecen por debajo de ésta (Montaigne y Cousinié, 2004).

Desde un punto de vista comercial, si bien en términos absolutos el volumen exportado por los países del nuevo mundo es aún limitado en relación

a los exportadores tradicionales (Francia, Italia y España concentraban en el 2001 el 65% del total), lo cierto es que la tendencia está variando de una manera muy rápida. Asimismo, se observa como este aumento considerable por parte de los países del nuevo mundo se produce en un contexto de precios medios más altos en muchos casos a los de los propios países productores tradicionales (Alonso, 2004).

Alemania, Reino Unido y Estados Unidos son las principales zonas importadoras de vino (representan el 40% del total) y constituyen, junto a los países emergentes en consumo de este producto (China, Rusia y Japón principalmente), el objetivo fundamental para productores/exportadores de cara a mantener o aumentar su cuota de mercado (Barco *et al.*, 2005).

En el Cuadro 3.3 se reflejan los destinos del vino de los principales productores, en los que tienen gran importancia estos tres países importadores, apareciendo como los principales mercados tanto de los países tradicionalmente productores (Francia, Italia, España y Alemania), como de los nuevos productores (Australia, EE.UU., Sudáfrica y Chile).

Cuadro 3.3

Principales mercados para los principales productores, en 2003

	Francés	Italiano	Español	Alemán
Alemania	25,2%	Alemania 45,4%	Alemania 31,1%	UK 41,6%
UK	21,2%	EEUU 18,1%	UK 18,1%	Holanda 19,0%
Holanda	13,0%	UK 11,3%	Suiza 8,2%	EEUU 9,5%
Bél./Lux.	12,3%	Suiza 5,0%	Dinamarca 7,7%	Suecia 4,9%
EEUU	6,3%	Canadá 3,7%	Suecia 7,4%	Japón 4,5%
	Australiano	EEUU	Sudafricano	Chileno
UK	46,4%	UK 51,7%	UK 45,2%	UK 26,0%
EEUU	32,5%	Alemania 12,8%	Holanda 23,7%	EEUU 19,5%
Canadá	5,5%	Canadá 9,7%	Alemania 8,2%	Alemania 14,9%
Alemania	3,5%	Japón 9,1%	Suecia 6,1%	Dinamarca 8,1%
Suecia	3,0%	Suiza 4,2%	Bél./Lux. 4,6%	Suecia 6,3%

Fuente: del Rey, 2004a.

En el mercado inglés, Australia ha pasado de tener una cuota del 7% en 1993 a tener el 19% en 2003, aumentando también en este mercado las cuotas de EE.UU. (del 2% al 11%), la de Chile (del 1 al 6%) y la de Sudáfrica (del 2 al 9%). Por el contrario, Francia ha pasado del 34 al 24%, Alemania del 21 al 7%, e Italia del 15 al 11%. España es la excepción entre los países considerados tradicionalmente productores, al aumentar su presencia en el mercado inglés, pasando del 5 al 7% (Barco *et al.*, 2005).

En el mercado alemán, hasta 2003, todavía no se habían producido cambios tan importantes como en el caso del Reino Unido. No obstante, los vinos australianos, chilenos, estadounidenses y sudafricanos representan ya el 8% del mismo, cuando en el año 1993 apenas si llegaban al 1%. En este mercado, Francia mantiene su cuota en torno al 26%, e Italia aumenta su presencia (pasa del 37 al 41%). El crecimiento de los países del nuevo mundo y de Italia se está produciendo, en gran medida, a costa de los vinos españoles, que ha pasado de cubrir el 19% de las importaciones alemanas de vino en el año 1993 a representar apenas el 10% en 2003 (Barco *et al.*, 2005).

En EE.UU., Australia es el país que ha protagonizado los cambios producidos en los últimos años. Ha pasado de una cuota del 4% a aproximadamente el 28%. El ajuste lo han sufrido Francia e Italia fundamentalmente. Francia ha reducido a la mitad su participación en las importaciones de vino americanas, del 28% ha pasado al 14%, e Italia del 40 al 36%. España mantiene su cuota en el 3% (Barco *et al.*, 2005).

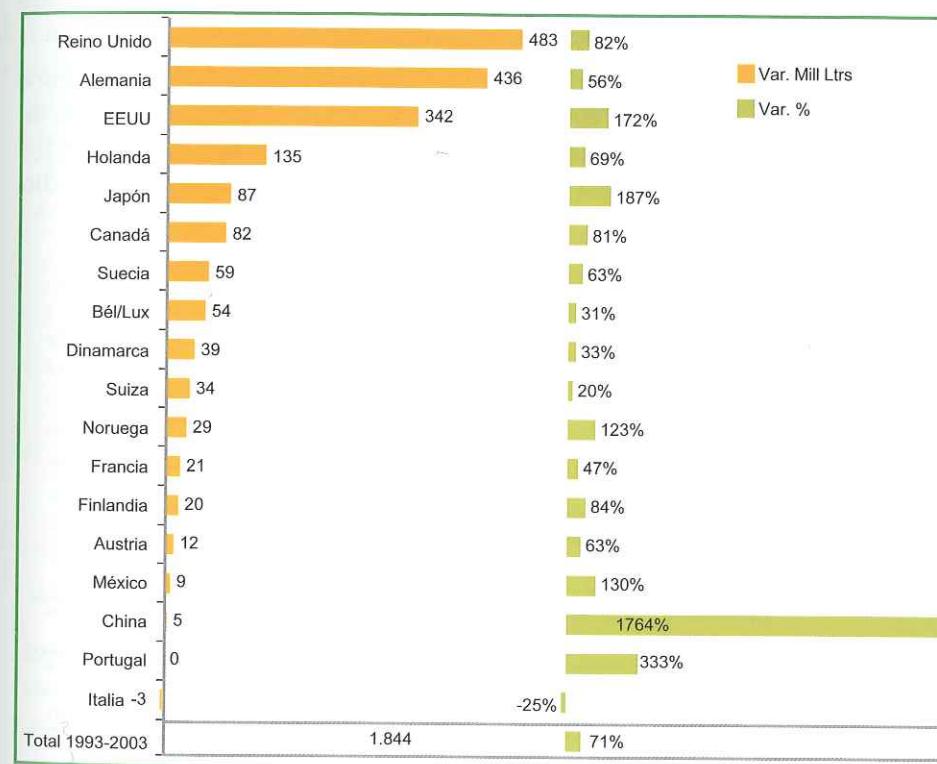


Gráfico 3.6. Variación de las importaciones, 1993-2003, de vino tranquilo envasado (en volumen y en %).

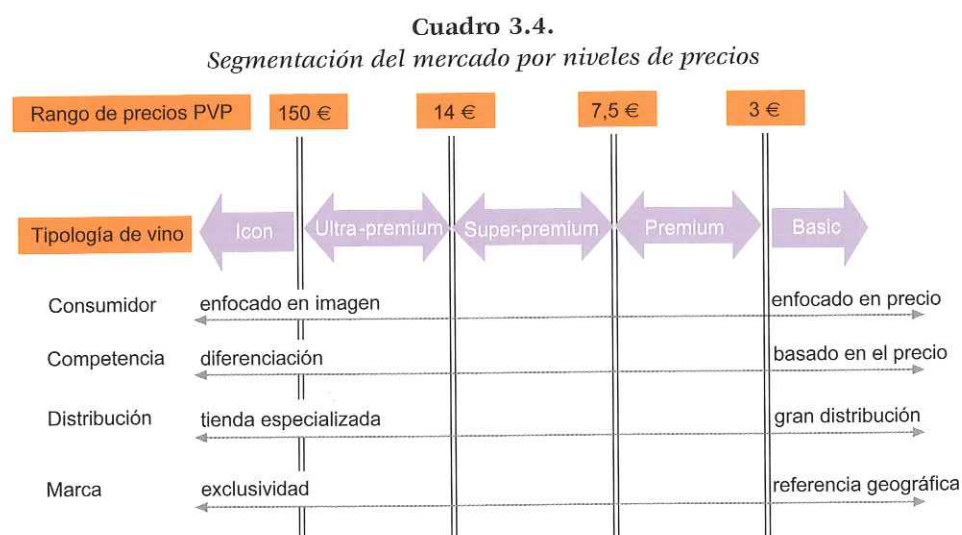
Fuente: FEV, 2004.

También resulta interesante analizar la variación de las importaciones a lo largo de los años, y de este modo, se pueden localizar aquellos países que además de ser grandes consumidores e importadores, están aumentando considerablemente el consumo de vino. Así, como parece lógico, los tres principales importadores de vino en la actualidad, son los que han crecido más en términos absolutos a lo largo de la última década. En cambio, se observa que los países que partían de un nivel de importación más bajo, han elevado sustancialmente las importaciones en volumen y por lo tanto, su tasa de variación es elevada. En este último grupo, se puede destacar la presencia de China, Japón, México y Noruega.

3.2.5. Segmentación del mercado por niveles de precios

En varias ocasiones a lo largo de este capítulo se ha catalogado al vino como premium, basic, ultra-premium, etc. Estos términos se utilizan para segmentar de una manera general al mercado de vino según precios. A nivel general, el vino se puede clasificar en dos categorías en función de la relación calidad/precio, utilizando como indicativo el precio de venta al público, vino básico (precio < 3 €) y vino de calidad (precio > 3 €).

El siguiente gráfico muestra el desglose mayor que se le aplica a los vinos de calidad según Rabobank (2004), cuya clasificación se viene utilizando de manera generalizada en el sector. Además se detallan algunas ideas sobre los factores claves del sector según dicha entidad (consumidor, competencia, distribución y marca).



Fuente: Rabobank, 2004.

Se observan los rangos de precios que definen cada una de las categorías de vinos de calidad, así como el posicionamiento de las mismas en relación a los factores claves del sector. Como norma general, lógicamente, cuanto más a la izquierda se posicione un vino, es decir, vinos de mayor valor añadido y precio, este posicionamiento se centra en nichos específicos de consumidores que buscan una diferenciación y una exclusividad, frente al posicionamiento en precio ajustado y volumen de las categorías inferiores. Cabe destacar, que el 90% del consumo mundial se localiza en vinos con precios que oscilan entre los 2 € y los 8 €, mientras que los que segmentos de mayor crecimiento se encuentran entre los 3 € y los 5 €.

3.2.6. España en el mercado internacional

Dentro de este mercado internacional es preciso detallar el papel que juegan los vinos españoles. Las exportaciones suponen en torno a un tercio de la producción de vino en España. En 2004, las exportaciones fueron de 14,5 millones de hectolitros, de los que el 87,1% corresponden a vinos tranquilos, el 7,4% a espumosos y el 2,2% a vinos de licor (ICEX, 2005a). Por lo tanto, se cerró el año 2004 con crecimiento de las exportaciones de vino español, tanto en volumen (+ 13,3%), como en valor (+ 4,4%). Este aumento se debe al crecimiento del vino de mesa y en especial del vino de mesa a granel, pasando a ser en 2004, el 51,2% del volumen exportado (El Mundovino.com, 2005).

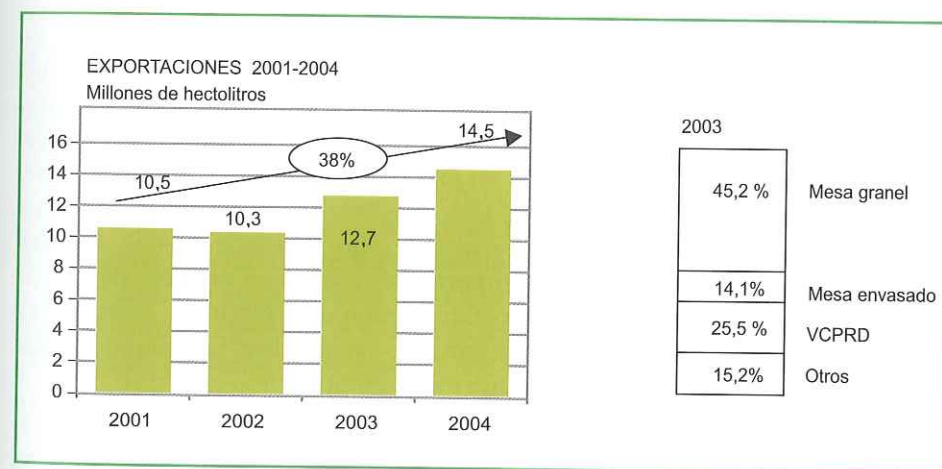


Gráfico 3.7. Exportaciones totales en volumen y su composición.

Fuente: ICEX, 2004; FEV, 2004.

El crecimiento en valor ha sido menor que en volumen lo que ha supuesto una bajada del precio medio de exportación, que era 1,34 €/litro en

2001 y ha bajado a 1,07 €/litro en 2004. Es de destacar el importante peso de los vinos con Denominación de Origen cuando se analizan las exportaciones en valor, aunque la evolución de éstos durante el último año no ha sido muy positiva ya que prácticamente no ha crecido en valor (+0,5%) y ha caído en volumen en un 1,1%.

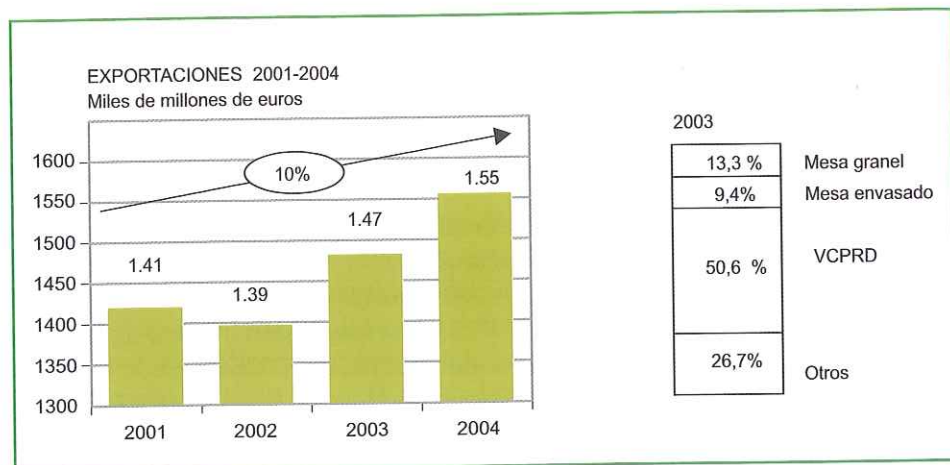


Gráfico 3.8. Exportaciones totales en valor y su composición.

Fuente: ICEX, 2004; FEV, 2004.

Al estudiar los destinos de las exportaciones españolas de vino es más interesante analizarlas en función del valor (Cuadro 3.5). En volumen, tienen un mayor peso los países europeos destacando Francia, Alemania, Italia y Portugal. Mientras que en valor aparece en primer lugar Alemania (20,23%), seguido de Reino Unido (18,32%) y EE.UU. (9,52%), este último con un crecimiento muy importante durante el último año (Christie, 2005). Se han producido, durante el último año, importantes caídas en el valor de las exportaciones en algunos países destacando Dinamarca, Noruega, Suecia, Países Bajos, Finlandia y Suiza. En la mayoría de estos países han decrecido las importaciones de vino de España tanto en volumen como en valor.

Combinando los dos criterios se obtiene una aproximación al precio medio de venta del vino español en cada país, algo de mayor interés para los productores de vino de calidad, destacando como principales mercados de vino de calidad Reino Unido, EE.UU, Bélgica y Alemania.

Cuadro 3.5
Exportaciones españolas de vino por países

EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE VINO (miles de C)					
	2000	2004	2004 / 2000	% s/Total 2000	% s/Total 2004
Alemania	257.571,52	309.098,36	20,00	20,56	20,23
Reino Unido	199.786,57	279.804,78	40,05	15,95	18,32
Estados Unidos	101.317,86	145.398,77	43,51	8,09	9,52
Francia	65.543,32	127.198,03	94,07	5,23	8,33
Países Bajos	76.125,01	74.093,29	-2,67	6,08	4,85
Suiza	67.480,87	72.054,74	6,78	5,39	4,72
Italia	6.249,79	53.507,47	756,15	0,50	3,50
Suecia	65.729,51	52.489,35	-20,14	5,25	3,44
Portugal	83.011,14	51.232,08	-38,28	6,63	3,35
Dinamarca	70.794,41	48.964,16	-30,84	5,65	3,21
Bélgica	20.459,68	32.597,23	59,32	1,63	2,13
Japón	28.848,65	29.361,32	1,78	2,30	1,92
Canadá	19.148,70	27.041,26	41,22	1,53	1,77
México	15.854,87	25.078,11	58,17	1,27	1,64
Finlandia	18.891,07	20.106,92	6,44	1,51	1,32
Noruega	21.462,91	18.000,12	-16,13	1,71	1,18
Total mundo	1.252.741,43	1.527.642,15	21,94	100	100

Fuente: ICEX, 2004.

Para explicar todo esto, además de analizar el tamaño de las empresas españolas es conveniente fijarse en los importadores dado que sus opiniones y valoraciones influyen de manera decisiva en el mercado internacional de vino (Gutierrez, 2002). Si realizamos un análisis entre compañías de tamaño relevante en sus mercados de referencia y de un posicionamiento medio/alto, llegamos a la conclusión de que, por norma general, el tamaño medio de la compañía española es muy inferior al del resto de países, tanto del Nuevo como incluso del Viejo Mundo, aproximadamente al nivel de las compañías argentinas, aunque desde un punto de vista de rentabilidad, se encuentran en una posición bastante más ventajosa gracias a una buena gestión, una adecuada cartera de productos y marcas reconocidas, junto con un mayor poder de negociación frente a los proveedores y unas estructuras menos pesadas que las de países de Nuevo Mundo y los del Viejo (Alonso, 2004).

Como ejemplo, el tamaño medio de las seis mayores empresas del sector en España, en 2003, era de 254 millones de euros de facturación, en Francia se situaba sobre los 500 millones de euros. Mientras que la media de ventas de las cuatro primeras empresas australianas era de 728 millones de euros (Barco *et al.*, 2005).

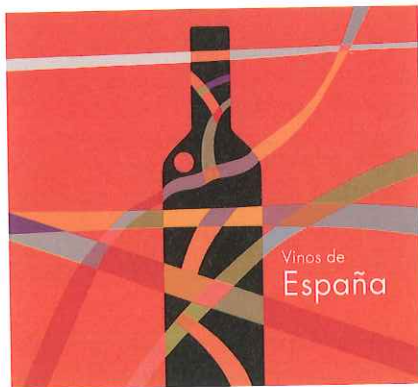
En resumen, España es un gran productor de vinos y, aunque también consume una importante parte de su producción, genera excedentes, que ne-

cesariamente se deben colocar en los mercados exteriores. España ha pasado a ser un exportador importante pero, lo que es más importante, con una notable tasa de crecimiento para los vinos embotellados, en los últimos años. En los mercados internacionales, los países emergentes se toman como referencia de dinamismo de lo que debería de hacerse (Albisu, 2004b).

En las exportaciones se suele tomar como referencia los volúmenes exportados pero, probablemente, no es el mejor indicativo ya que el precio medio de exportación varía mucho entre los países. En el caso de España, la mayor parte de nuestros vinos, están posicionados en los segmentos de precios bajos o medios. Esto en parte, se debe a que una asignatura pendiente sigue siendo la limitada capacidad de los productores para transmitir las virtudes de sus productos, en especial en el competitivo mercado de exportación, que es al fin y al cabo el mercado al que se debe atender no sólo para crecer, sino también para sobrevivir, aún así se han alcanzado cotas de calidad y rentabilidad superiores en muchos casos a las de países con gran tradición en el negocio. Otra de las limitaciones del sector en España, es el elevado grado de atomización, fruto del tradicional carácter familiar de los negocios. En un mercado que exige una amplia oferta de productos, importantes inversiones promocionales y un elevado poder de negociación frente a la distribución, entre otros, parece evidente la necesidad de concentración empresarial como forma de permanencia en el sector.

Para mejorar la imagen y el posicionamiento del vino español se ha modificado la estrategia del ICEX, hacia la creación y el potenciamiento de la marca "Vinos de España", con ello centrar el esfuerzo en un objetivo común la creación de una marca reconocida, basada en la imagen de España que está de moda (Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2003). Aún siguiendo trabajando desde la misma línea desde 1982, el ICEX ha apostado por integrar todas las acciones de promoción bajo la marca paraguas "Vinos de España", de este modo, evitar la atomización de los planes de acción y centrar los esfuerzos en un único objetivo común.

Además se han estudiado los mercados, realizando una selección y fijando los mercados objetivos en dos niveles, mercados prioritarios y mercados secundarios. Principalmente han tenido en cuenta, para realizar la selección, el porcentaje de exportación española, el consumo per capita en los distintos países, así como la cuota de la importación de España en cada país, completando este análisis con la comparación de la tendencia de España en cada mercado frente a sus competidores.



De este modo, se han determinado seis mercados prioritarios y cuatro secundarios para los vinos de España. En este primer grupo se sitúan Alemania, Reino Unido, EE.UU., Países Bajos, Suiza y Suecia. Alemania representa el principal destino de los vinos de España, con un consumo per capita de 24,2 litros (2003), considerando que la cuota de importación de vinos de España es interesante, así como una evolución más positiva en este mercado que la de los competidores. También en este grupo se selecciona al Reino Unido, siendo el segundo destino del vino español (en valor) y con un consumo per capita de 16,9 (2003). EE.UU. ocupa la tercera plaza en las exportaciones españolas con un bajo consumo per capita de 8,7 litros (2003) lo que posibilita un gran crecimiento. Mientras que Países Bajos se sitúa como quinto destino de las exportaciones españolas, con una cuota de importación española interesante y un consumo per capita de 20,9 litros (2003). Por último Suiza y Suecia, son el sexto y octavo mercado para los vinos españoles, teniendo Suecia un consumo per capita bajo que posibilita un mayor crecimiento. Como mercados secundarios se seleccionaron Dinamarca, Bélgica, México y Canadá.

Las acciones del ICEX se dividen principalmente en programas y actividades, los primeros se realizan en países seleccionados por el ICEX como prioritarios, dónde se desarrollan acciones de promoción de vinos de España de una forma continuada. En 2004, se decidió extender este esquema de planes de promoción únicos a todos los mercados prioritarios. Las actividades de promoción son de carácter más puntual. Tanto para los programas como para las actividades el ICEX cuenta con un conjunto de instrumentos de promoción:

- Presentaciones, degustaciones y seminarios.
- Relaciones públicas a través de la oficina de prensa, participación en festivales/concursos, patrocinios, etc.
- Ferias y exposiciones monográficas de Vinos de España.
- Misiones periódicas, atendiendo a los distintos grupos (periodistas de vino de primer nivel, periodistas generalistas de alimentación, periodistas de distribución y prensa en general).
- Publicidad estratégica, utilizando una imagen unificada de Vinos de España.
- Promoción en punto de venta. Solamente se realiza para vinos con distribución en el país en el que se promocionan y, con la colaboración de los importadores.
- Formación e información, ofreciendo información del mercado, listas de distribuidores y seminarios país.
- Pabellones de España en grandes ferias internacionales: Prowein, Foodex, London Wine, Vinexpo, etc.

- Página web (www.winesfromspain.com). A través de la creación de esta nueva página web, lanzada en octubre de 2004, se busca difundir la nueva imagen del vino español. Además de ser una web promocional, sirve como plataforma de contacto entre las bodegas y los profesionales extranjeros, ofrece noticias actualizadas, e información de distinta índole. Por ahora, se encuentra en versiones en holandés, sueco, japonés, alemán e inglés.

Durante 2004, las líneas de actuación estuvieron marcadas por las siguientes directrices (ICEX, 2004):

- Campaña de comunicación unificada con imagen homogénea en los distintos mercados.
- Se seleccionaron cuidadosamente los participantes de las distintas actividades.
- Disponibilidad de estadísticas de ventas Nielsen de Reino Unido, Alemania, Holanda y Bélgica.
- "Pequeñas bodegas, grandes vinos", a través de miniferias adaptadas a cada mercado.
- Planificación de actividades de 2005.

Como ferias y eventos destacados en 2005, se citan (ICEX, 2005b):

- Vinexpo 2005. Las empresas españolas estarán presentes en esta feria mediante un pabellón oficial, se realiza en Francia.
- Primera Feria de Vinos de España en Polonia.
- Ferias de Vinos de España 2005 en Alemania.
- London International Wine & Spirits Trade Fair 2005. Las empresas españolas estarán presentes en esta feria mediante un pabellón oficial, se realiza en Reino Unido.
- "New wines from Spain". Feria para la búsqueda de distribuidores en Dinamarca.
- 16th Annual Wines from Spain Trade Fair, en Londres.
- Feria profesional Vinos de España, para la búsqueda de distribuidores en Países Bajos.
- Prowein 2005. Las empresas españolas estarán presentes en esta feria mediante un pabellón oficial, se realiza en Alemania.

3.2.7. Perspectivas de futuro

Las hipótesis con las que trabaja la Organización Internacional de Vino en el horizonte del año 2010 sitúan la superficie mundial de viñedo en 7,12 mi-

llones de hectáreas, con una producción de vino de 267 millones de hectolitros, un consumo de 207 y un comercio mundial de unos 90 (Barco *et al.*, 2005).

El estudio realizado por la consultora británica IWSR/GDR para Vinexpo prevé un aumento de la producción mundial de vino del 6,4% entre los años 2004 y 2008, un aumento del valor de los intercambios de vino del 14,7% y cambios importantes en el consumo (Vinexpo, 2005).

Estos cambios en el consumo se verán reflejados en los principales países. EE.UU. aumentará su consumo de 18,1 millones de hectolitros en 1999 a 27,6 millones de hectolitros en 2008. Alemania pasará de 19,6 millones de hectolitros a 23,6 y Reino Unido de 8,7 a 12,3. En cambio se producirán descensos significativos en el consumo de vino en Francia y España (Vinexpo, 2005).

Alemania, Reino Unido, Francia, Estados Unidos, Holanda, Japón, Suiza, Dinamarca y Suecia representan las dos terceras partes de las importaciones mundiales de vino y delimitan, por este orden, escenarios de dura competencia para los productores (Barco *et al.*, 2005).

Dentro de las perspectivas de futuro también es importante conocer las sensaciones de los principales agentes, los consumidores. Éstos estiman que el consumo del vino no descenderá, y además se irá hacia un vino de cada vez más calidad. Esta apreciación subjetiva la sustentan en que la cultura del vino y el conocimiento del mismo es cada vez mayor, consumo que irá creciendo con el desarrollo económico de los países y de los ciudadanos. Nunca como ahora el vino ha generado tanta curiosidad, tanto interés, basado en dos ejes: calidad y diversidad, acompañado de precios razonables. Hoy en día se pueden adquirir vinos excelentes, de diversos orígenes, variedades de uvas, crianzas, reservas, etc., para satisfacer cualquier momento de consumo. El "vino de calidad", está dejando de ser un lujo al alcance solamente de unos pocos conocedores, que solo ellos podrían pagar, para llegar a un cada vez mayor número de consumidores (ACNielsen, 2004).

3.3. El mercado nacional de vino (España)

Para analizar el mercado nacional de vino se establecen seis apartados. En el primer apartado se intenta describir la situación global del sector, la estructura empresarial, así como centrar el análisis en las Denominaciones de Origen, dándole una especial importancia a la reglamentación que regula el sector del vino.

El segundo apartado trata de las tendencias generales dentro del mercado, desde el punto de vista de la oferta y de la demanda. De este modo, se analiza la evolución de la superficie, de los rendimientos, de la producción, de los stock, del consumo, de las ventas, etc. Se hace un mayor énfasis en la

importancia del análisis del valor frente al volumen, y se introducen algunos de los efectos que esta situación general produce sobre los niveles de precios.

El siguiente apartado, intenta segmentar el mercado según los tipos de vino y con ello, fijar el análisis en los vinos con Denominación de Origen, que es la parte del mercado más interesante teniendo en cuenta las características de la DO Calatayud. A continuación, se profundiza en el análisis de los distintos canales comerciales, concretamente diferenciando entre alimentación y hostelería.

En el Apartado 3.3.5 se trata de segmentar el mercado por niveles de precios y estudiar las implicaciones que esto conlleva. Mientras que en la última parte de este análisis del mercado nacional se ofrecen una serie de ideas y datos sobre los Vinos de la Tierra y las marcas de distribuidor.

3.3.1. Introducción

El sector vitivinícola español es de gran importancia tanto por el valor económico que genera como por la población que ocupa y por el papel que desempeña en la conservación medioambiental. España, con 1,2 millones de hectáreas destinadas al cultivo de la uva (de la que el 97% se destina a transformación), sigue siendo el país con mayor extensión de viñedo de la Unión Europea y del mundo (más de un tercio de la superficie total de la UE, seguida por Francia e Italia con un 25% cada una, lo que representa más de un 15% del mundo), con una tradición elaboradora de vinos que se remonta a la época de los romanos (Cuadro 3.6). La vid ocupa el tercer lugar en extensión de los cultivos españoles, detrás de los cereales y el olivar (ICEX, 2005a).

Cuadro 3.6
Superficie de viñedo en el mundo (en miles de ha)

SUPERFICIE DE VIÑEDO EN EL MUNDO					
	1999	2000	2001*	2002**	% s/Total Mundo
España	1.180	1.237	1.235	1.228	15,5
Francia	914	917	914	912	11,5
Italia	909	908	908	898	11,3
Total U.E.	3.548	3.614	3.603	3.586	45,1
Estados Unidos	384	405	415	412	5,2
Chile	158	174	178	180	2,3
Australia	123	140	148	159	2,0
Total Mundo	7.721	7.889	7.927	7.943	100

Fuente: OIV, 2003. (* Provisional; ** Previsión).

En este sector coexisten las pequeñas bodegas y las cooperativas con las grandes empresas que poseen bodegas en las distintas zonas productoras con objeto de diversificar su oferta. En este contexto es interesante resaltar la actividad y la innovación de muchas bodegas que experimentan con nuevas variedades de uva y la utilización de las uvas autóctonas para producir vinos más adaptados al gusto del nuevo consumidor. Con objeto de controlar la calidad a lo largo de todo el proceso productivo, muchas bodegas han comprado o ampliado la extensión de sus viñedos para asegurar la calidad constante de la materia prima. También es importante el nivel de inversión que se ha destinado a la edificación de nuevas bodegas y a la mejora de las instalaciones y equipamientos, y la utilización de técnicas de envejecimiento distintas para ofrecer una gama mucho más amplia de vinos de calidad. Este proceso de modernización se extiende, incluso, a la construcción de las nuevas bodegas encargadas a arquitectos mundialmente famosos (ICEX, 2005a).

Respecto a la situación actual del panorama empresarial, y en un contexto marcado por las directrices de la UE para la mejora de calidad y propiciar un mayor equilibrio entre oferta y demanda, la actividad del sector vinícola español en los últimos años se ha caracterizado por su notable dinamismo, que se refleja en el fuerte proceso inversor registrado, dirigido tanto a la renovación y adaptación de los viñedos y las bodegas con las técnicas más innovadoras, como a la expansión de la actividad empresarial de las principales empresas hacia otras áreas vitivinícolas de España (Pérez, 2002).

La situación geográfica de España, las diferencias climáticas y la variedad de suelos, hace de la península un lugar privilegiado para que se produzcan vinos de características muy distintas. Se cultiva viñedo en la totalidad de las 17 Comunidades Autónomas en las que se divide el país, si bien cerca de la mitad de la extensión total se encuentra en Castilla La Mancha (540.000 ha) que es la zona geográfica con mayor extensión del mundo dedicada a su cultivo, seguida de Extremadura (cerca de 100.000 ha), Castilla y León, Valencia, Cataluña, Aragón, Murcia, Andalucía y Rioja. Sin embargo, es La Rioja la Comunidad Autónoma que dedica, proporcionalmente a su superficie cultivada, mayor extensión al cultivo del viñedo. La media de explotación agraria en España es de 3,34 ha, aunque varía entre las distintas regiones; las explotaciones más pequeñas se dan en Galicia, y las mayores en Murcia (ICEX, 2005a).

La industria vinícola en la mayor parte de los países europeos se ha desarrollado en torno al concepto de Denominación de Origen. La DO puede aportar reconocimiento, calidad, reputación y lealtad, los cuatro activos intangibles del valor de marca (Aaker, 1991), al colectivo de vinos amparados bajo este distintivo, favoreciendo una diferenciación que, en última instancia, debería conducir a una demanda más inelástica. Por lo tanto, el concepto

de Denominación de Origen y su reglamentación son muy importantes en el sector del vino, existiendo tanto un marco legal general a nivel europeo como una reglamentación a nivel nacional.

A nivel general, se entiende por Denominación de Origen la denominación geográfica de un país, de una región o de una localidad que sirva para designar un producto del mismo y cuya calidad o característica se deben exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendidos los factores naturales y los factores humanos (López, 1996). En el ámbito internacional, la creación del concepto de la DO y su aplicación siguen siendo un debate, ya que determinados países son defensores de que esto no debe regularse y, menos aún, restringir el uso de nombres geográficos (Herrero, 1998).

En Europa, buscando amparar a los productos de calidad y tradicionales de posibles fraudes, se creó una regulación comunitaria de los vinos amparados por Denominación de Origen, a través de la figura de los "Vinos de Calidad Producidos en Región Determinada" (VCPRD). Actualmente la figura de los VCPRD se ampara en el Reglamento (CE) n° 1493/1999, de 17 de mayo de 1999, al haber sido derogado el Reglamento Comunitario 823/87 (Mtimet y Albisu, 2003).

En el Reglamento n° 2081/92, referente a las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) y de "Indicación Geográfica Protegida" (IGP), aparecen definidos estos conceptos como:

- Denominación de Origen Protegida: el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país, que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio, originario de dicha región, de dicho lugar determinado o de dicho país, y cuya calidad o características se deben fundamentalmente o exclusivamente al medio geográfico con sus factores naturales y humanos, y cuya producción, transformación y elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada.
- Indicación Geográfica Protegida: indica el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país, que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio originario de dicha región, de dicho lugar determinado o de dicho país, y que posee una cualidad determinada, una reputación u otra característica que pueda atribuirse a dicho origen geográfico, y cuya producción y/o transformación y/o elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada.

Existen diferencias entre estos dos conceptos, esta diferencia se basa en que para ser calificado con DOP e IGP se exige el cumplimiento de que la producción, transformación y elaboración se realicen en una zona geográfica de-

terminada, mientras que para la IGP se exige que el vínculo con el medio geográfico este presente en al menos una de las etapas de producción, transformación o elaboración (Ablán de Flórez, 2000).

En materia de reglamentación, el sector vitivinícola tiene grandes particularidades en comparación con otros productos agroalimentarios, ya que es el único cultivo que no puede ser plantado sin los derechos de plantación o replantación necesarios para ello. Por lo tanto, se encuentra totalmente prohibido plantar vid sin los derechos que lo permitan, regulados por las administraciones (de la Calle, 2002). Desde la incorporación de España a la Unión Europea, los vinos españoles se han adaptado a la normativa europea, clasificándose por tanto en dos grandes grupos: Vino de Mesa (VDM) y Vinos de Calidad Producidos en Regiones Determinadas (VCPRD).

Actualmente, la actual Ley de la Viña y el Vino, que entró en vigor a partir del 1 de agosto del 2003, junto con el posterior reglamento de septiembre del mismo año sobre los Vinos de la Tierra, describe las distintas clasificaciones de los vinos según el grado de control y exigencia en el proceso de producción, lo que da lugar a la definición de los niveles del sistema de protección de origen y calidad (Arias, 2003).

Por lo tanto, se clasifican los vinos según el grado de exigencia en su proceso de elaboración, en dos grandes grupos los Vinos de Calidad Producidos en Regiones Determinadas (VCPRD) y los Vinos de Mesa (VDM). Este primer grupo marca el máximo nivel de exigencia y control en la producción vinícola y, se estructura en varias categorías: Vinos de Pago, Vinos con Denominación de Origen Calificada (DOCa), Vinos de Calidad con Indicación Geográfica y Vinos con Denominación de Origen (DO) (Mtimet y Albisu, 2004).

Los Vinos de Pago son una de las novedades de la Ley de la Viña y el Vino. Es la categoría superior que puede alcanzar un vino y en ella se incluyen los caldos de reconocido prestigio y características climáticas y edafológicas distintivas de un "paraje" o "sitio rural" determinado. Su producción y comercialización vinícola seguirá un sistema integral de calidad que cumplirá, como mínimo, los requisitos aplicados a las Denominaciones de Origen Calificadas, y habrá de ser elaborado y embotellado en la bodega del pago o en el término municipal en que éste se encuentre.

La categoría de vinos con Denominación de Origen Calificada (DOCa) está reservada a aquel vino que haya alcanzado altas cotas de calidad durante un dilatado periodo de tiempo. La primera denominación en conseguirlo fue Rioja, en abril de 1991. Entre los requisitos necesarios para alcanzar este status se incluyen: que hayan pasado al menos 10 años desde el reconocimiento como DO, que todos los productos amparados se comercialicen embotellados desde bodegas situadas en la zona de producción o que sigan un adecuado sistema cualitativo desde su organismo de control.

Los vinos con DO son vinos españoles de prestigio que proceden de un área de producción delimitada y son elaborados en función de unos parámetros de calidad y tipicidad, estando reglamentada cada DO por un Consejo Regulador que se encarga de velar por aspectos tan importantes como las variedades de uvas autorizadas, los rendimientos por hectáreas, las formas de elaboración o los tiempos de crianza. Para que un vino pueda ser amparado por la Denominación de Origen, la zona de producción deberá haber sido reconocida previamente, al menos con una antelación de 5 años, para la elaboración de vinos de calidad con indicación geográfica.

La calificación de Vinos de Calidad con Indicación Geográfica surge a partir de la Ley de la Viña y el Vino. Son vinos elaborados en una región determinada, con uvas procedentes de la misma y cuya calidad, reputación o características se deben al "medio geográfico, al factor humano o a ambos, en lo que se refiere a la producción de la uva, a la elaboración del vino o a su envejecimiento. Se identificarán mediante la mención Vino de calidad de..., seguida del nombre del lugar donde se produzcan.

En el segundo gran grupo se encuentran los Vinos de Mesa, considerado el escalón inferior. En los últimos años ha dado abrigo a elaboradores que han creado vinos en zonas que están fuera del ámbito de las VCPRD, pero cuya calidad se ha situado en parámetros similares o en ocasiones superiores a los de aquellas regiones. Dentro de este apartado se establecen dos categorías: Vinos de la Tierra y Vinos de Mesa.

Los Vinos de la Tierra proceden de determinadas zonas de España en las que se elabora un vino perfectamente identificable y con marcadas características locales, siguiendo una normativa vinícola y enológica no tan exigente como la de las DO. Incluye como requisito, además de contar con indicación geográfica, una graduación alcohólica mínima e indicación de las características organolépticas. Mientras que la categoría de Vinos de Mesa recoge el resto de los vinos. De la superficie total destinada a este cultivo, el 56,2% está inscrito en alguna Denominación de Origen, donde se producen V.C.P.R.D. (Vinos de Calidad Producidos en Región Determinada), con una tendencia al crecimiento en detrimento de las superficies destinadas a vinos de mesa (ICEX, 2005a).

España cuenta con 63 Denominaciones de Origen que, siguiendo el modelo europeo de producción, mantienen un estricto control sobre la cantidad producida, las prácticas enológicas, y la calidad de los vinos que se producen en cada zona. Las primeras Denominaciones autorizadas datan de 1932, y fueron: Jerez-Xères-Sherry, Manzanilla de San Lúcar de Barrameda, Málaga, Montilla Moriles, Rioja, Tarragona, Priorato, Alella, Utiel Requena, Valencia, Alicante, Ribeiro, Cariñena, Penedés, Condado de Huelva, Valdepeñas, La Mancha, Navarra y Rueda (ICEX, 2005a). Por otra parte, existen 42 deno-

minaciones de Vinos de la Tierra en España, que en 2004 comercializaron aproximadamente 3,8 millones de hectolitros, cuyo mayor volumen corresponde a Vinos de la Tierra de Castilla (ubicada en Castilla La Mancha) (ICEX, 2005a).

Del total de la producción de vino, el 63,6% corresponde a vino de mesa y el 36,2% a V.C.P.R.D. En todas las Comunidades Autónomas excepto en Cantabria y Santander existe alguna Denominación de Origen, y en algunas, como La Rioja, País Vasco, Navarra o Cataluña, casi todo el vino que se produce corresponde a vino de calidad producido en regiones determinadas, es decir, amparado por alguna Denominación (ICEX, 2005a).

En cuanto a variedades de uva, en el 61,5% de la superficie se producen variedades blancas, sobre todo en las CC.AA. de Castilla La Mancha, Extremadura, Andalucía y Cataluña. En estas dos últimas Comunidades Autónomas se utilizan ese tipo de uvas para la elaboración de vinos de licor y cavas respectivamente. Las variedades de uva más comunes en España son la Airén, Tempranillo, Bobal, Garnacha Tinta, Monastrell, Pardina, Macabeo y Palomino, por orden de importancia en cuanto a su cultivo. De estas variedades son tintas la Tempranillo, Bobal, Garnacha tinta y Monastrell y blancas las restantes. El 43,5% de la producción española de vino corresponde a vinos tintos, siendo las Comunidades Autónomas de Murcia, La Rioja, Aragón y Valencia las que tienen un porcentaje mayor de producción de tinto sobre el total (ICEX, 2005a).

3.3.2. Tendencias generales

Para analizar el mercado nacional de vino es necesario recopilar información de diversas fuentes, así como escuchar a los expertos y diversos agentes del sector. La lectura e interpretación de los datos es complicada debido a que las distintas fuentes e impresiones ofrecen conclusiones de distinta naturaleza. En general, parece que el mercado nacional en su globalidad es un mercado saturado, pero lo importante de la tendencia actual no está solamente en analizar el volumen de las ventas, sino en el hecho de que el valor de éstas sea cada vez más elevado como consecuencia del incremento del precio y de que los consumidores adquieran vinos más caros (Riojawine, 2004). Por lo tanto, hay segmentos del mercado que está en expansión y otros que están en regresión.

Aún así, se observa una superficie mantenida (Gráfico 3.9) que combinada con unos rendimientos en alza (Gráfico 3.10) genera una tendencia a mayores producciones en España.

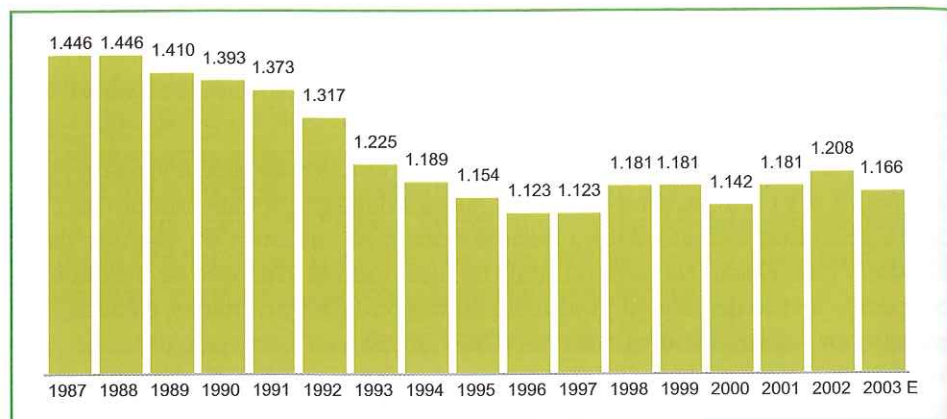


Gráfico 3.9. Superficie de viñedo en España (miles ha).

Fuente: FEV, 2004.

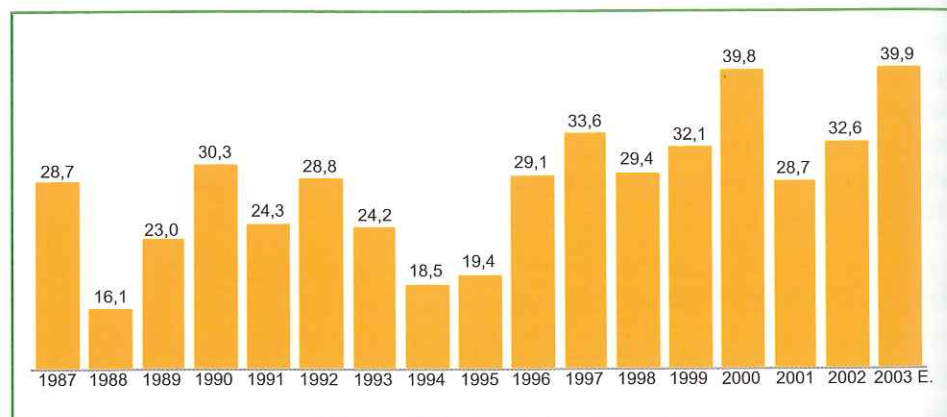


Gráfico 3.10. Rendimientos del viñedo en España (hl/ha).

Fuente: FEV, 2004.

Durante el año 2004 la vendimia estuvo alrededor de los 46 millones de hectolitros, el 2,5% menos que las producidos en la campaña anterior (Escribano, 2005), aún así se produjo un aumento de los stocks (Gráficos 3.11 y 3.12).

El aumento en stocks se produce porque los distintos usos del vino no absorben el total de la producción (Gráfico 3.12). Como se ha explicado en el apartado 3.2, las exportaciones de vino de España han aumentado considerablemente, aun así, el sostenimiento del consumo interior produce este aumento de los stocks, incluso teniendo en cuenta la subida de la producción de mostos y zumos y, el relevante papel jugado por las destilaciones como mecanismo de regulación y ajuste del mercado (FEV, 2002).

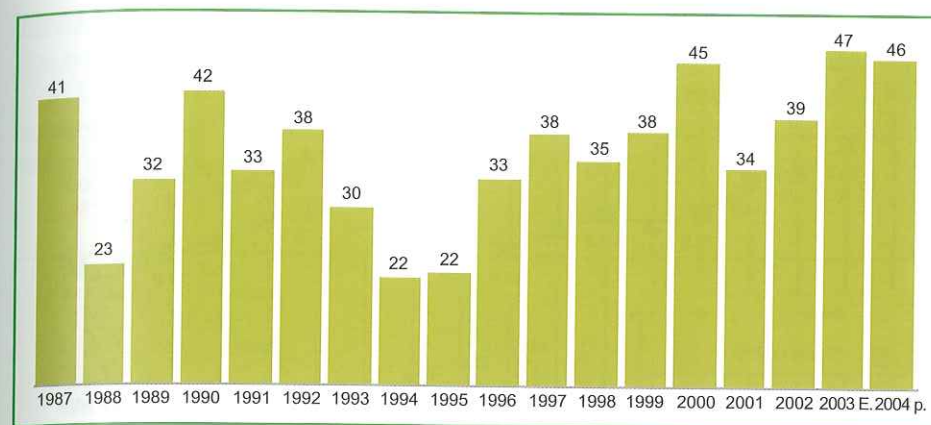


Gráfico 3.11. Producción de vino en España (millones de hl).

Fuente: FEV, 2004.

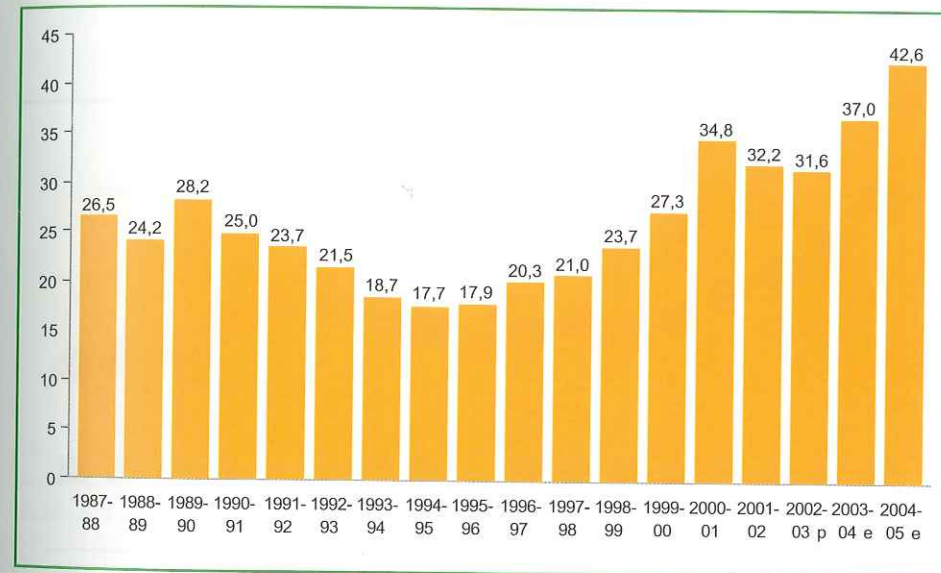


Gráfico 3.12. Stocks al final de campaña (millones de hl).

Fuente: FEV, 2004.

Se observa en el Gráfico 3.13 que el consumo interior se encuentra prácticamente estable, y se mantiene por el paulatino aumento del consumo de vino con Denominación de Origen que compensa la pérdida del consumo de otros tipos de vino (Gráfico 3.14).

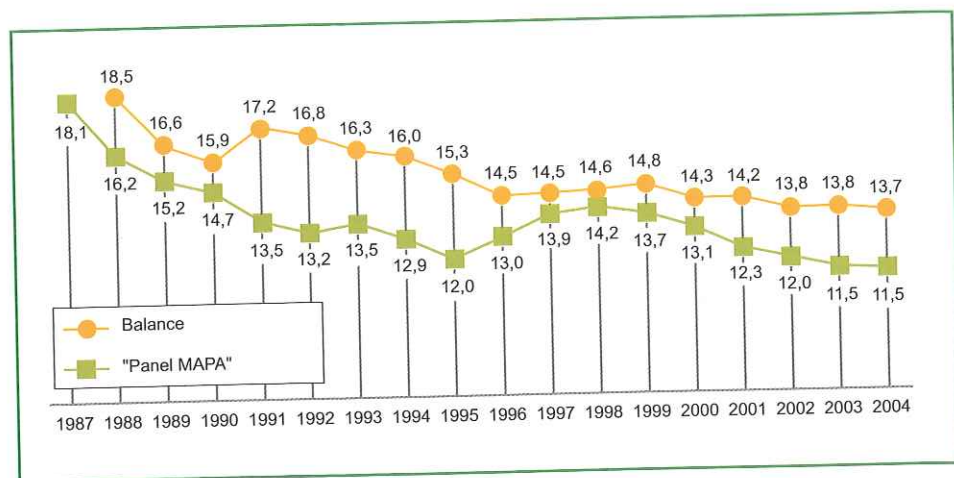


Gráfico 3.13. Consumo de vino en España (millones de hl).

Fuente: FEV, 2004.

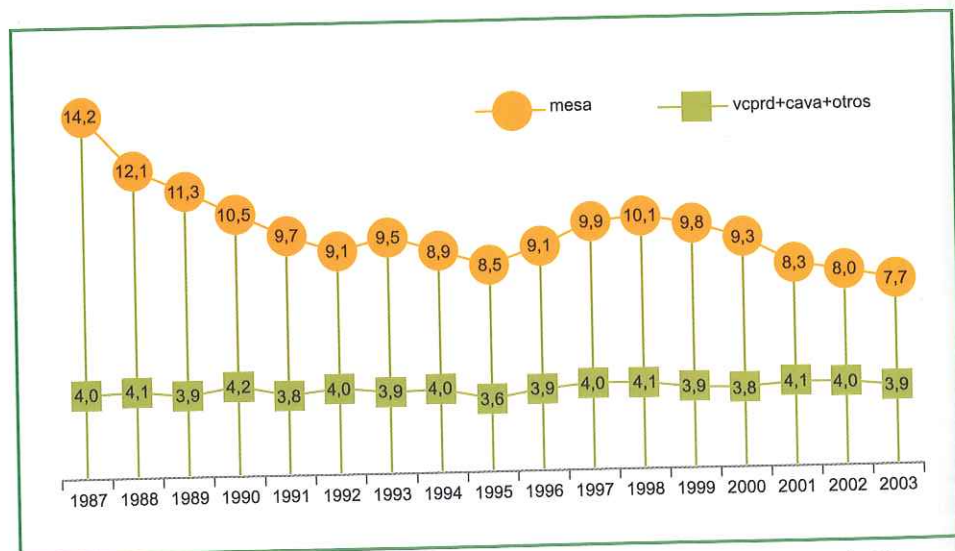


Gráfico 3.14. Consumo de vino de mesa y de VCPRD en España (millones de hl).

Fuente: FEV, 2004.

Según datos Nielsen, el incremento de las ventas (durante 1992-2003) en el mercado nacional, que en volumen supuso un 3,1% se refleja en un aumento del valor del 86% (valorado al precio promedio de alimentación). Rea-

lizando este mismo análisis, pero transformando el valor de la moneda a precios constantes (teniendo en cuenta el IPC), el incremento real se sitúa en un 17%. Una vez más, se observa la tendencia del mercado a desplazarse hacia mayores precios medios debido a las nuevas necesidades del consumidor que busca un menor consumo pero de mayor calidad.

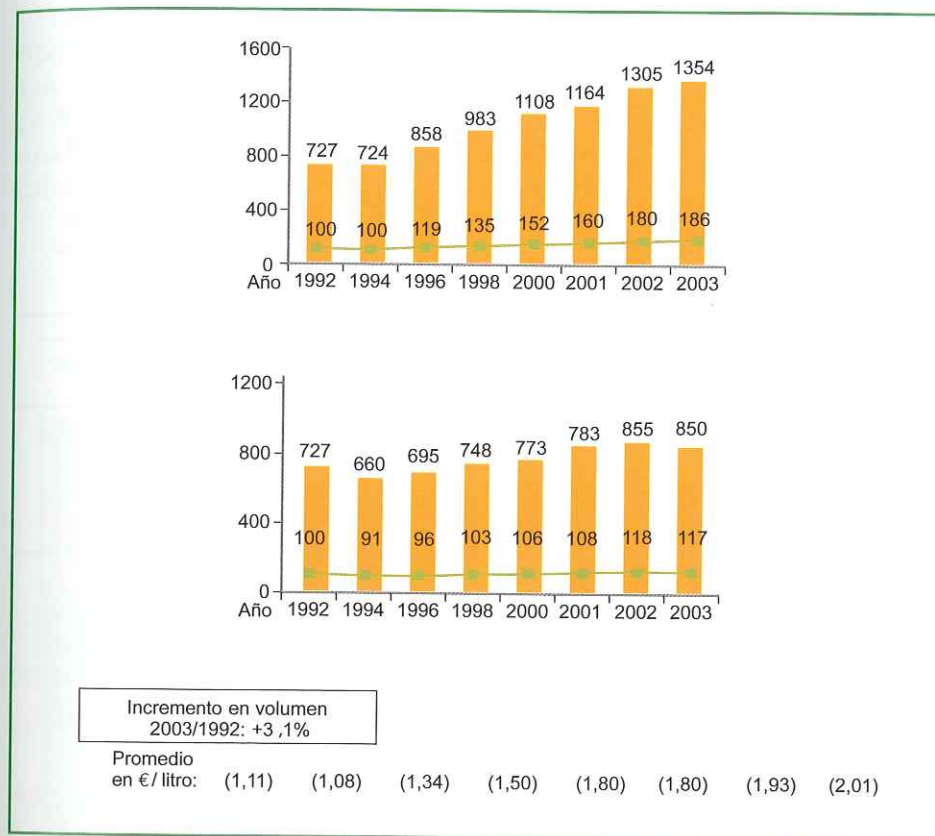


Gráfico 3.15. Evolución de las ventas de vino tranquilo en valor. Índice 100 año 1992 (millones de € corrientes y millones de € constantes)

Nota: Las ventas de hostelería han sido valoradas al precio promedio de alimentación.

Fuente: ACNielsen, 2004.

Por lo tanto, aunque el consumo interior parece estabilizado o incluso con una ligera recuperación y que las exportaciones han crecido considerablemente en volumen, la fuerte producción genera un aumento del excedente de vino (Gráfico 3.12). Estos excedentes afectan al precio del vino en origen, disminuyéndolo, aunque se mantienen los altos precios del viñedo.

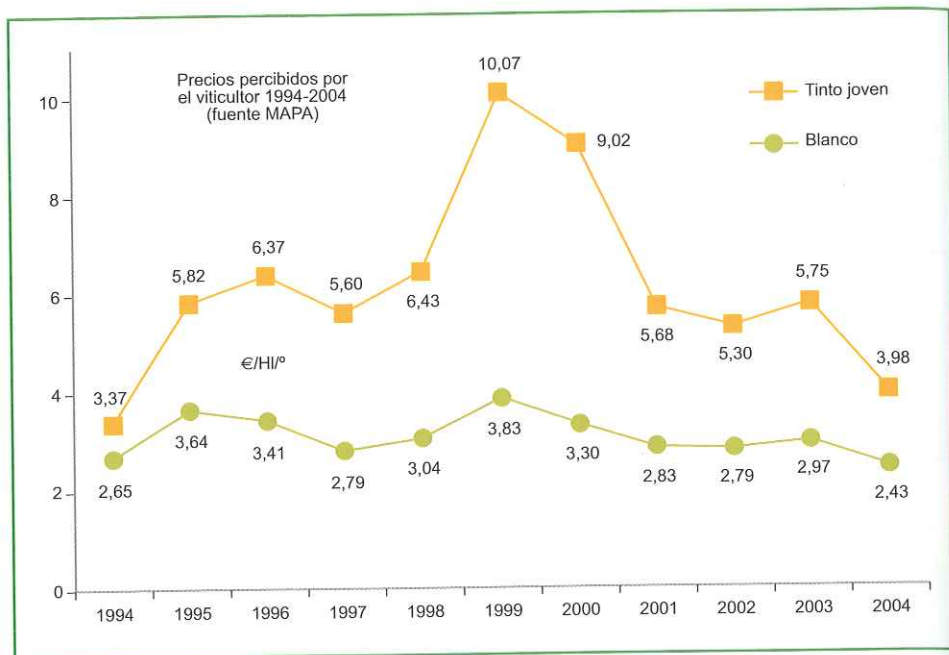


Gráfico 3.16. Precios percibidos por el viticultor 1994-2004 (€/hl.).

Fuente: Mapa, 2004a.

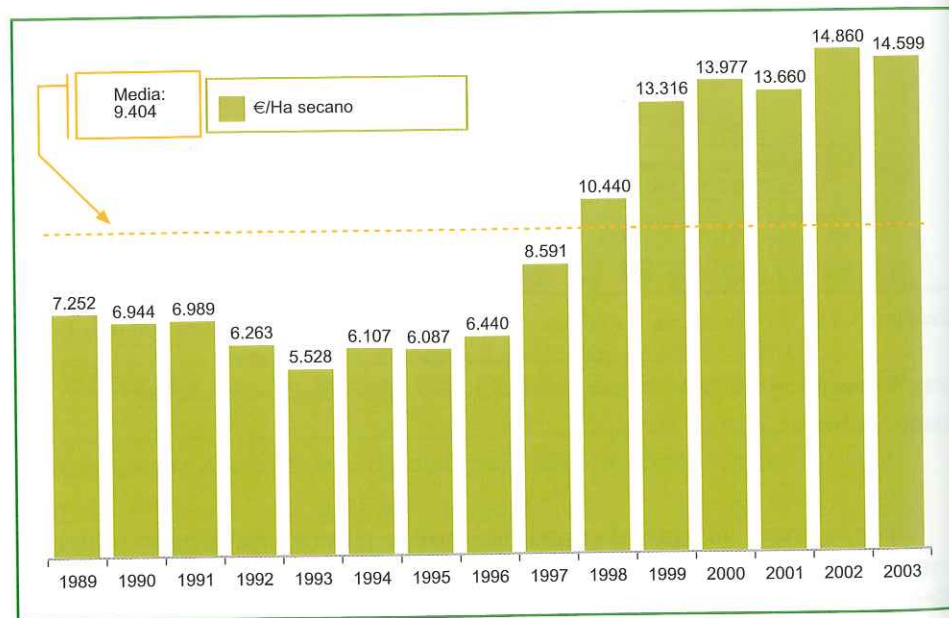


Gráfico 3.17. Precios del viñedo (€/ha de secano).

Fuente: Mapa, 2004a.

3.3.3. Segmentación del mercado en función del tipo de vino

Se puede observar, en esta primera presentación de los datos, que las conclusiones varían según la fuente y el experto que los analiza. Para minimizar este problema y, debido que el entorno que interesa a la DO Calatayud está constituido principalmente por el mercado de vino con Denominación de Origen, a partir de aquí, el análisis se centra en este tipo de vino.

Por lo tanto, es necesario conocer el mercado de vino tranquilo según el tipo de vino y formato de venta (litro recuperable, vidrio no recuperable, cartón, 3/4 sin DO y 3/4 con DO). En el Gráfico 3.18 se muestra la evolución del peso de este tipo de vino dentro del mercado de vino tranquilo, mostrando una inclinación cada vez mayor por parte del consumidor hacia los vinos de calidad (Escobar, 2003).

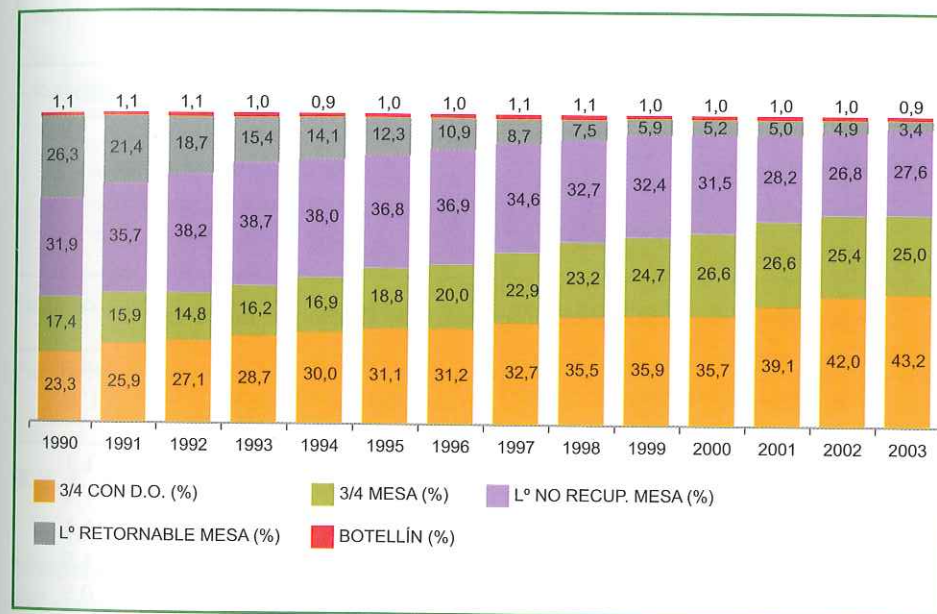


Gráfico 3.18. Segmentación del mercado de vino tranquilo (% s/total vino tranquilo).

Fuente: ACNielsen, 2004.

Las ventas de vino con DO han ido aumentando, durante los últimos años, siendo los años 2001 y 2002 años decisivos en su incremento (Moreno, 2002). Dicho incremento se ha producido tanto en volumen (Gráfico 3.19) como en peso dentro de las ventas de vino tranquilo (Cuadro 3.7).

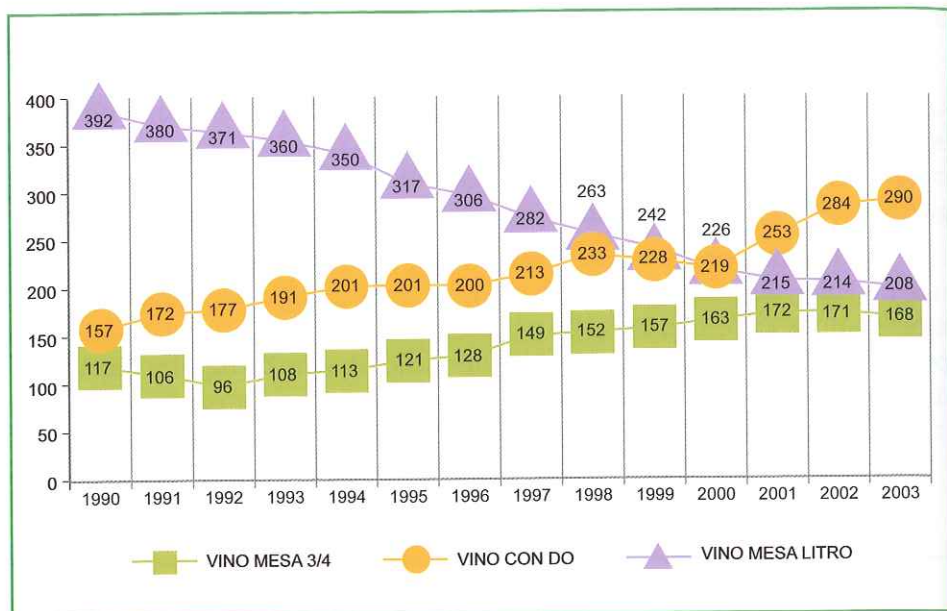


Gráfico 3.19. Evolución de las ventas, desde 1990, de vino de mesa y vino con DO (millones de litros).

Fuente: ACNielsen, 2004.

Cuadro 3.7

Evolución de las ventas de vino tranquilo y peso por formatos (%)

Año	Ventas en mil litros	3/4 con DO (%)	3/4 Mesa (%)	Litros no recup. Mesa (%)	Litro recup. Mesa (%)	Botellín (%)
1990	674	23,3	17,4	31,9	26,3	1,1
1991	666	25,9	15,9	35,7	21,4	1,1
1992	652	27,1	14,8	38,2	18,7	1,1
1993	666	28,7	16,2	38,7	15,4	1,0
1994	671	30,0	16,9	38,0	14,1	0,9
1995	646	31,1	18,8	36,8	12,3	1,0
1996	640	31,2	20,0	36,9	10,9	1,0
1997	651	32,7	22,9	34,6	8,7	1,1
1998	655	35,5	23,2	32,7	7,5	1,1
1999	634	35,9	24,7	32,4	5,9	1,0
2000	615	35,7	26,6	31,5	5,2	1,0
2001	646	39,1	26,6	28,2	5,0	1,0
2002	675	42,0	25,4	26,8	4,9	1,0
2003	672	43,2	25,0	27,6	3,4	0,9

Fuente: ACNielsen, 2004.

El Gráfico 3.20 muestra que el aumento de las ventas, en volumen, de vino con DO desde 1990 ha sido de un 85%, basándose tanto en el canal alimentación como en hostelería, siendo mayor el crecimiento de este tipo de vinos en alimentación.

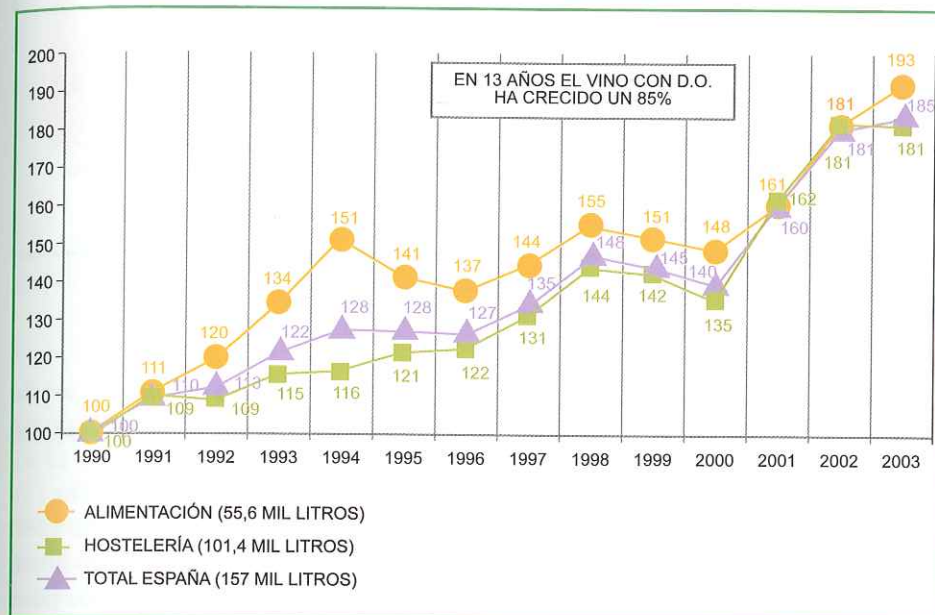


Gráfico 3.20. Evolución de las ventas en volumen, en alimentación y hostelería, de vino con DO (Índice 100 en 1990).

Fuente: ACNielsen, 2004.

3.3.4. Canales de distribución

Se diferencian dos canales de distribución: alimentación y hostelería. Mientras que prácticamente se reparten el mercado a un 50% cuando se trata del conjunto de vino tranquilo, en el segmento de vino con DO, la hostelería supone el 63,1% de las ventas de vino con DO, perdiendo peso en los últimos años debido al elevado precio (Gráfico 3.21). Cabe destacar que durante la campaña 2003/2004 la hostelería había sufrido una bajada que se debió, según fuentes del sector, al amplio margen de los precios en la restauración (Castillo, 2004).

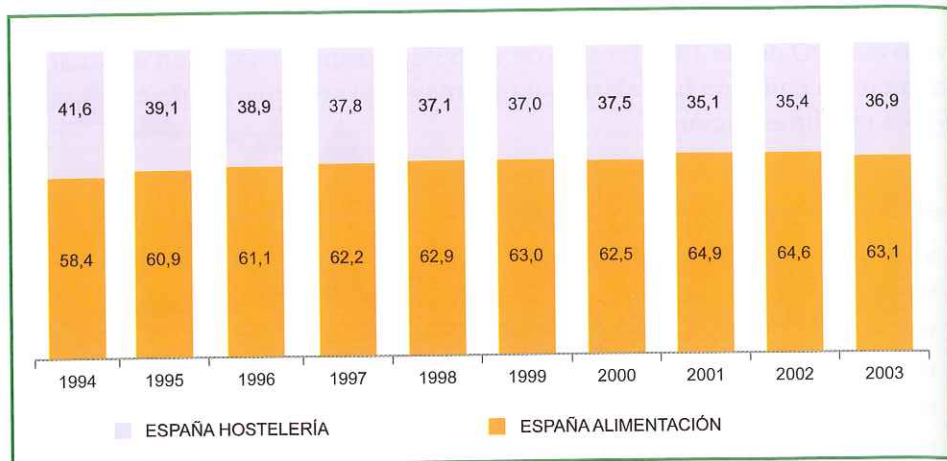


Gráfico 3.21. Participación en las ventas, en volumen (vino con DO).

Fuente: ACNielsen, 2004.

Así, en los Gráficos 3.22 y 3.23 se muestra la evolución de los precios de venta al público, del vino con DO, en estos dos canales. El primer gráfico no se encuentra deflactado para mostrar los precios actuales, mientras que el segundo gráfico tiene en cuenta el IPC y muestra los precios en base a 1990, observándose un aumento del 45% en los precios en alimentación desde 1990 y del 27% en hostelería. Destaca el elevado incremento que se produjo entre 2002 y 2003 en el canal hostelería, principal causa de su actual pérdida de peso en el conjunto de ventas.

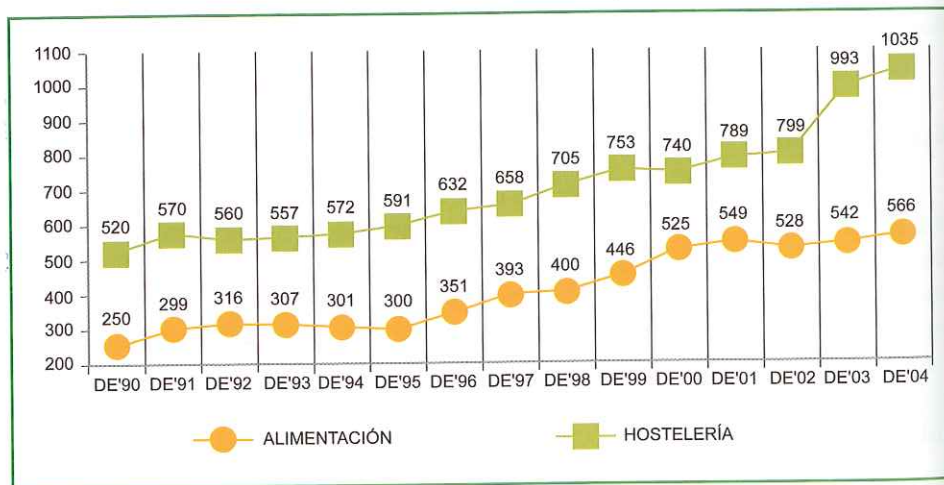


Gráfico 3.22. Evolución de los precios de venta al público (en pesetas corrientes) del vino con DO, desde diciembre del año 1990.

Fuente: ACNielsen, 2004.

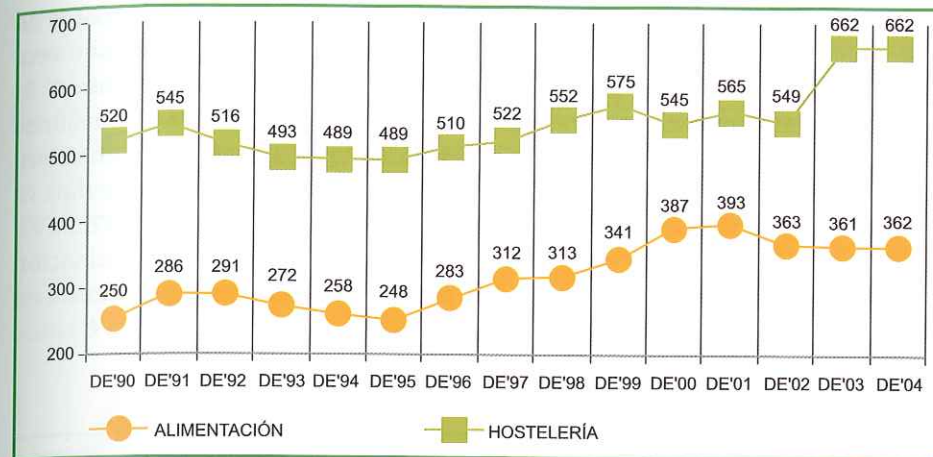


Gráfico 3.23. Evolución de los precios de venta al público (en pesetas constantes) del vino con DO, desde diciembre del año 1990.

Fuente: ACNielsen, 2004.

3.3.5. Segmentación del mercado: análisis de los precios

Hay diversas formas de segmentar el mercado de vino, en apartados anteriores se ha segmentado en función del tipo de vino y formato, y en este se complementa con una segmentación por niveles de precios, dentro del mercado de vino con DO. Pero antes, en el Gráfico 3.24 se muestran las ventas del vino con DO por color, representando el vino tinto la mayor parte, con el 74%, mientras que el rosado no alcanza el 10%.

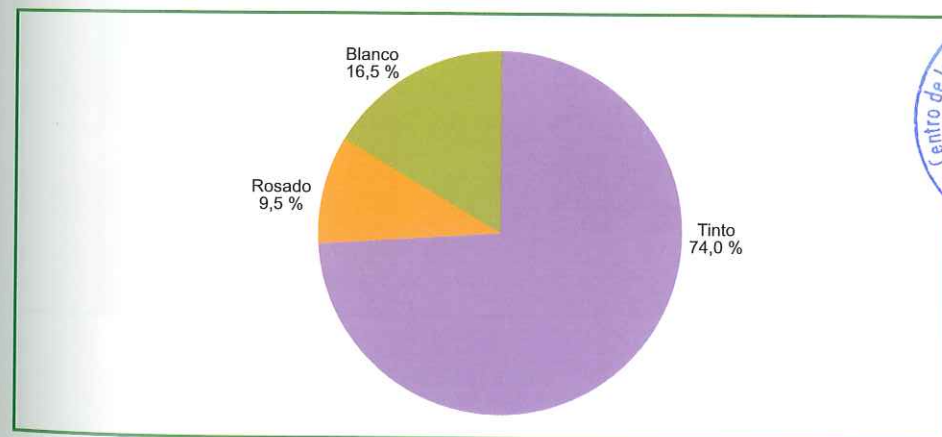


Gráfico 3.24. Ventas del vino con DO, por color.

Fuente: ACNielsen, 2004.

BIBLIOTECA D.G.A. ZARAGOZA

Centro de Investigación y Tecnología D.G.A. BIBLIOTECA ZARAGOZA

Se diferencian cinco segmentos de precios, además de los formatos de litro, el más bajo está constituido por las Denominaciones de Origen que venden por debajo de 1,50€ y compiten directamente con los vinos de mesa. El segmento inmediatamente superior está constituido por las Denominaciones de Origen que venden entre 1,50 y 2,50€, en este segmento también se encuentran la mayoría de Vinos de la Tierra. El segmento de precios medios va de 2,50 a 3€ por botella, teniendo en cuenta que el precio medio de venta en alimentación, durante Junio 2003-Julio 2004, de los vinos con Denominación de Origen fue de 2,94 €. El segmento de precios medios-altos se encuentra en el rango de 3 a 5€, mientras que se consideran los vinos de más de 5 € como el segmento de precios altos (Gráfico 3.25).

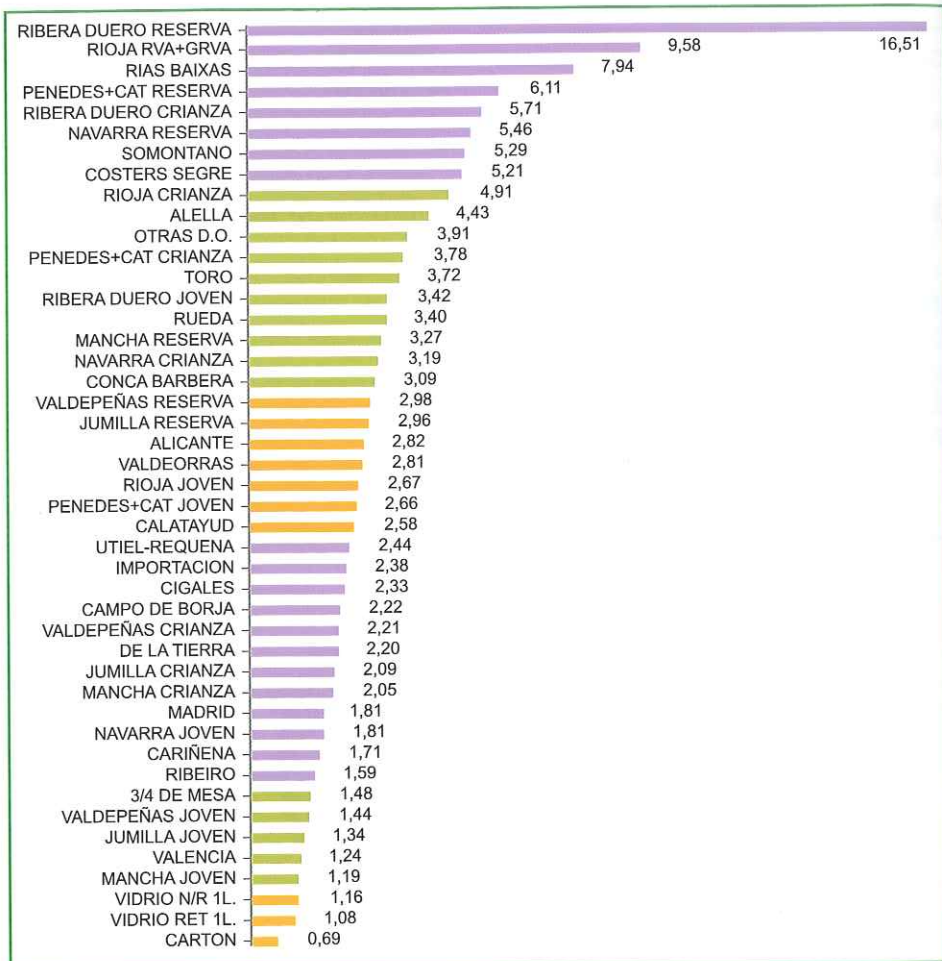


Gráfico 3.25. Segmentos de precios (precios medios, 2004).

Fuente: ACNielsen, 2004.

Con estos datos se construye las pirámides de precios, tanto de volumen como de valor. En éstas se observa que el 31,7% del volumen (correspondiente a los segmentos de precios medios, medios-altos y altos) proporcionan el 60,9% de la facturación. De este modo, se vuelve a ver la importancia de estudiar los datos en valor como complemento de los de volumen.

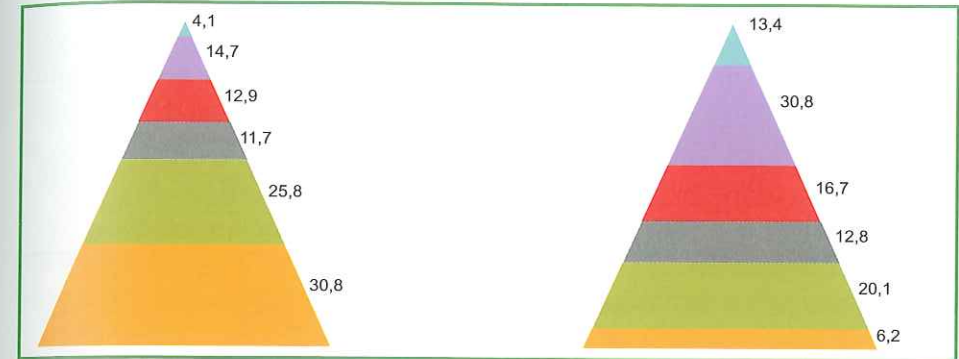


Gráfico 3.26. Pirámide de precios (cuota en volumen y cuota en valor de cada segmento).

Fuente: ACNielsen, 2004.

En el Gráfico 3.27 se identifica como los segmentos de precios menores están perdiendo ventas debido a la feroz competencia que se desata en ellos, mientras que los segmentos de precios altos aumentan su representatividad tanto en valor como en volumen.

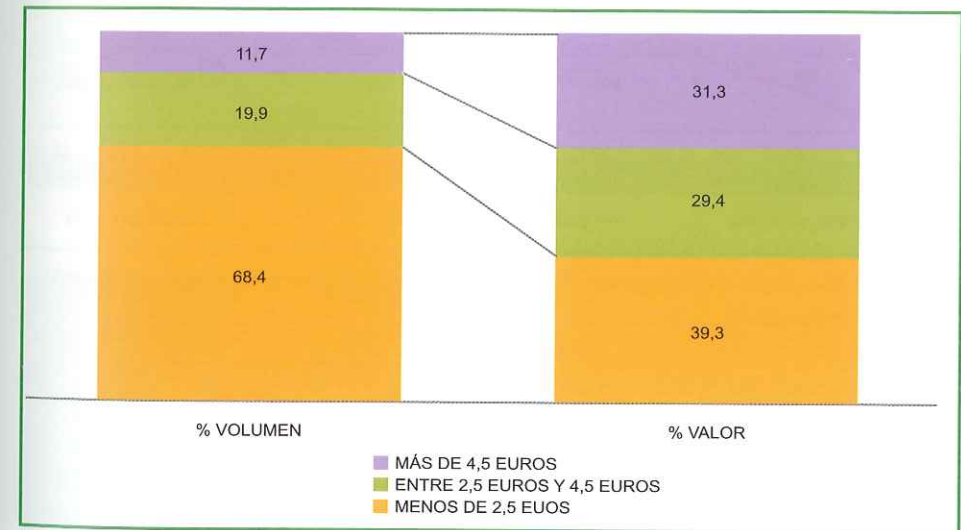


Gráfico 3.27. Segmentación del mercado por niveles de precio.

Fuente: ACNielsen, 2004.

3.3.6. Los Vinos de la Tierra y la marca de distribución

Este apartado se dedica a analizar brevemente estos dos fenómenos dentro del mercado nacional. Los Vinos de la Tierra ocupan, en estos momentos, un lugar destacado dentro del panorama nacional. Sus altas calificaciones en los concursos internacionales confirman el buen momento que están pasando (Barbacil, 2004).

Se observa que en los últimos años, este producto ha aumentado sus ventas en volumen con unos crecimientos anuales del 1,5%, incrementos producidos principalmente por el aumento de las ventas en el canal de hostelería. El precio medio de venta al público, en alimentación, de este tipo de vino, se sitúa en los 2,23€, por debajo del precio medio de los vinos con DO (2,94€).

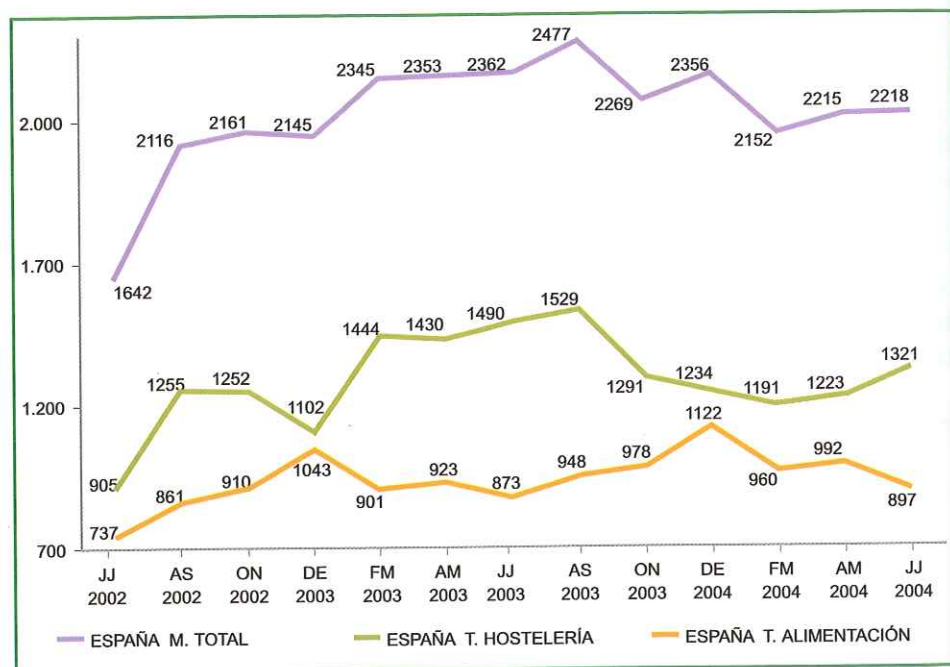


Gráfico 3.28. Evolución bimestral de las ventas de vino de la Tierra (miles de litros).

Fuente: ACNielsen, 2004.

Otro fenómeno importante dentro del mercado de vino es la aparición y crecimiento de las marcas de distribuidor. Las razones por las que los distribuidores comercializan los vinos bajo sus propias marcas son principalmente el poder de mercado y la rentabilidad, aunque también buscan diferenciarse de sus competidores a través de la creación de estas marcas, consiguiendo ventajas competitivas (Kotler, 2000; Kotler *et al.*, 1995; Kapfe-

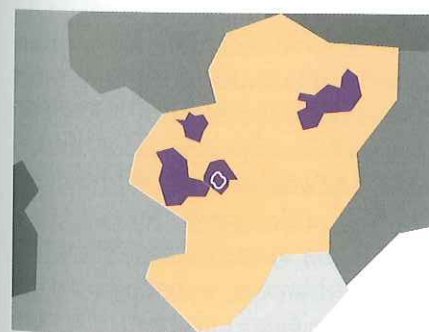
rer, 1992; Kapferer y Thoenig, 1991), ya que las marcas se presentan como uno de los activos estratégicos de mayor importancia en este sector, puesto que añaden valor al producto final (Pavia, 1994).

Por lo tanto, los productores se enfrentan a una problemática, determinar si quieren comercializar bajo una marca de fabricante o de distribuidor. La literatura previa ha concluido que el criterio de decisión estará en función de la capacidad de negociación del productor, que dependerá, por un lado, del volumen de producción y comercialización que tenga y, por otro, de la importancia del precio en el proceso de decisión de compra por parte del consumidor (Medina *et al.*, 2000). De esta forma, si existe una estructura comercial débil y la sensibilidad al precio por parte de los consumidores es alta, la marca de distribuidor se impondrá sobre la marca de fabricante. Por otro lado, el fabricante puede optar por una marca de distribuidor y cubrir el segmento de aquellos consumidores que desean un vino de calidad a un precio reducido, cuando sus recursos comerciales son limitados (Spawton, 1991).

En la actualidad, se observa un incremento de la participación de las marcas de distribución dentro del segmento de vinos con DO, así como que, los precios medios de esta categoría de producto siempre son menores que los precios medios del conjunto de vinos de una determinada Denominación de Origen en los que se comercializa vino con marca de distribuidor. Mientras que, de forma general, el consumidor atribuye más calidad cuando el producto posee marca de fabricante que cuando la tiene de distribuidor.

Por lo tanto, se puede concluir que los vinos con marca de distribuidor se posicionan con precios más bajos que los vinos con marca de fabricante y estos precios más bajos, de los vinos con marca de distribuidor, afectarán principalmente a las marcas de vinos que no son líderes en el mercado (Calvo y Blázquez, 2004).

3.4. El mercado regional de vino (Aragón)



El primer elemento a resaltar es que en Aragón hay cuatro Denominaciones de Origen (Calatayud, Campo de Borja, Cariñena y Somontano), que están distribuidas por su territorio, aunque predomina la implantación en la provincia de Zaragoza. Considerando la tendencia a consumir vinos propios en cada región (Lumbreras, 2005), el análisis del mercado regional se centrará en estas cuatro Denominaciones.

Debido a que el Capítulo IV se dedica a analizar en profundidad la DO Calatayud, en los próximos párrafos se describirán brevemente las otras tres Denominaciones (Cariñena, Somontano y Borja).

La Denominación de Origen Cariñena es la más antigua de las existentes en Aragón ya que su reconocimiento en el Estatuto del Vino data del año 1932 y su constitución de mayo de 1960. Ocupa una extensión de 17.135 hectáreas. Las variedades de uva reconocidas por el Consejo Regulador son la garnacha tinta, tempranillo, mazuela cariñena, Juan Ibáñez, monastrell, cabernet sauvignon, merlo y syrah en tintas, y macabeo, garnacha blanca, moscatel, romano, parellada y chardonnay en blancas. Los viñedos se encuentran ubicados a una altura entre 400 y 800 metros de altitud. La producción máxima autorizada es de 7.000 kg/ha para las variedades tintas y de 8.000 para las blancas. Más de 3.000 viticultores y 50 bodegas elaboradoras recogen una cantidad aproximada de 68 millones de kilos de uva, con los que producen unos 50 millones de litros de vino. El 93,29% de esta producción total procede del sector cooperativista (Consejo Regulador DO Cariñena, 2004). Un 65% de la producción de la Denominación de Origen Cariñena se comercializa fuera de España (Revuelta, 2004), a países como Reino Unido, Alemania, Holanda, Francia y un porcentaje menor al continente americano y a Australia.

Las primeras referencias que se tiene sobre el cultivo de la vid, en la zona de la Denominación de Origen Campo de Borja, datan del año 1203 donde ya se cultivaban las viñas del Monasterio de Veruela (Consejo Regulador DO Campo de Borja, 2004). La Denominación de Origen, otorgada en 1980, ocupa una extensión de 6.270 hectáreas, situadas en una altitud que oscila entre los 350 y 700 metros. Produce entre 20 y 25 millones de kilos de uva de las variedades, acogidas al Consejo Regulador, blancas: macabeo, moscatel y chardonnay; tintas: garnacha, tempranillo, mazuela, merlot, cabernet y syrah (Aragón Alimentos, 2003).

La Denominación de Origen Somontano se encuentra al pie de los Pirineos, en la Sierra de Guara, ubicada en las proximidades del río Vero. Se constituyó en 1984, ocupa 3.700 hectáreas dedicadas al viñedo. Un total de 43 municipios componen la superficie de la zona de producción en la que Barbastro representa el corazón de la zona y la sede del Consejo Regulador. En los viñedos de Somontano, situados a una altura comprendida entre 350 y 650 metros, se cultiva las variedades reconocidas por el Consejo Regulador de macabeo, garnacha blanca, alcañón, chardonnay y gewüztraminer en blancas, y en tintas cabernet sauvignon, moristel, tempranillo, garnacha tinta, paraleta, pinto noir y syrah. La producción máxima autorizada es de 8.000 kg/ha para las variedades tintas y de 9.000 para las blancas. 13 bodegas forma parte del Consejo Regulador de la Denominación y éstas agrupan, a su vez,

a 594 viticultores. Se comercializa en España, países de la Unión Europea, Estados Unidos y Sudamérica fundamentalmente (Consejo Regulador DO Somontano, 2005).

Las cuatros Denominaciones de Origen ocupan aproximadamente unas 34.000 ha, en tanto que la superficie total del viñedo en Aragón se asemeja a la de la DO Ca Rioja. Las Denominaciones han experimentado, en los últimos años, una recuperación en superficie plantada, apoyada por los planes de reestructuración, que han rejuvenecido la edad media de los viñedos y que han dado paso a cierta reconversión varietal, tanto por el distinto peso de las variedades llamadas tradicionales como por una mayor superficie dedicada a variedades más novedosas y, frecuentemente, francesas. Salvo en el caso de la DO Somontano, en el resto siguen predominando las variedades tradicionales (Albisu y Sanjuán, 2003a). Entre estas variedades, la garnacha ha sido la variedad predominante, y en la actualidad, los vinos de esta variedad están dando fama a la región (Sánchez, 2004).

Los vinos con certificación de Denominación de Origen y Vinos de la Tierra representan la mitad de la cantidad total de vino elaborado por las bodegas aragonesas, porcentaje todavía bajo, pero que se traduce en un 80% del valor de ventas. Se observa un claro predominio del vino tinto sobre el resto, ya que las producciones de vino rosado y blanco son muy limitadas, salvo en el caso de la DO Somontano en la que conjuntamente (rosado y blanco) alcanzan el 28% de su producción total (Albisu y Sanjuán, 2003a). Las cuatro Denominaciones de Origen aragonesas embotellaron 58,6 millones de botellas en 2003, esta cantidad suponía un incremento respecto a 2002 (Arguilé, 2004). Aunque todavía alrededor de la mitad de la producción se vende a granel (Albisu y Sanjuán, 2003a).

En un estudio realizado en Aragón, con una muestra de supermercados e hipermercados de Zaragoza, se obtiene que en 1999, las cuatro Denominaciones suponían el 58,8% de las ventas de vino con Denominación de Origen en Zaragoza. La DO Cariñena era la que mayor cuota de mercado ostentaba, en valor, dentro de las Denominaciones aragonesas (Albisu y Meza, 2000). Realizando una replica del estudio que se ejecuto ese año, se observa la pérdida general de cuota de mercado por el conjunto de las Denominaciones de Origen de Aragón,

De este modo se observa, que las cuatro Denominaciones han perdido cuota de mercado, perdiendo la que mayor representatividad la DO Campo de Borja. Por lo tanto, en 2004, la DO Cariñena ostentaba la mayor cuota de mercado dentro de las DO aragonesas, seguida de la DO Somontano.

De la misma manera, se han obtenido las cuotas de mercado en cantidad para 2004. El conjunto de las cuatro Denominaciones ha disminuido un poco su cuota de mercado pero no tanto en volumen en comparación a la que ostentaba en valor, respecto al resto de vinos con DO. Por lo que, se puede de-

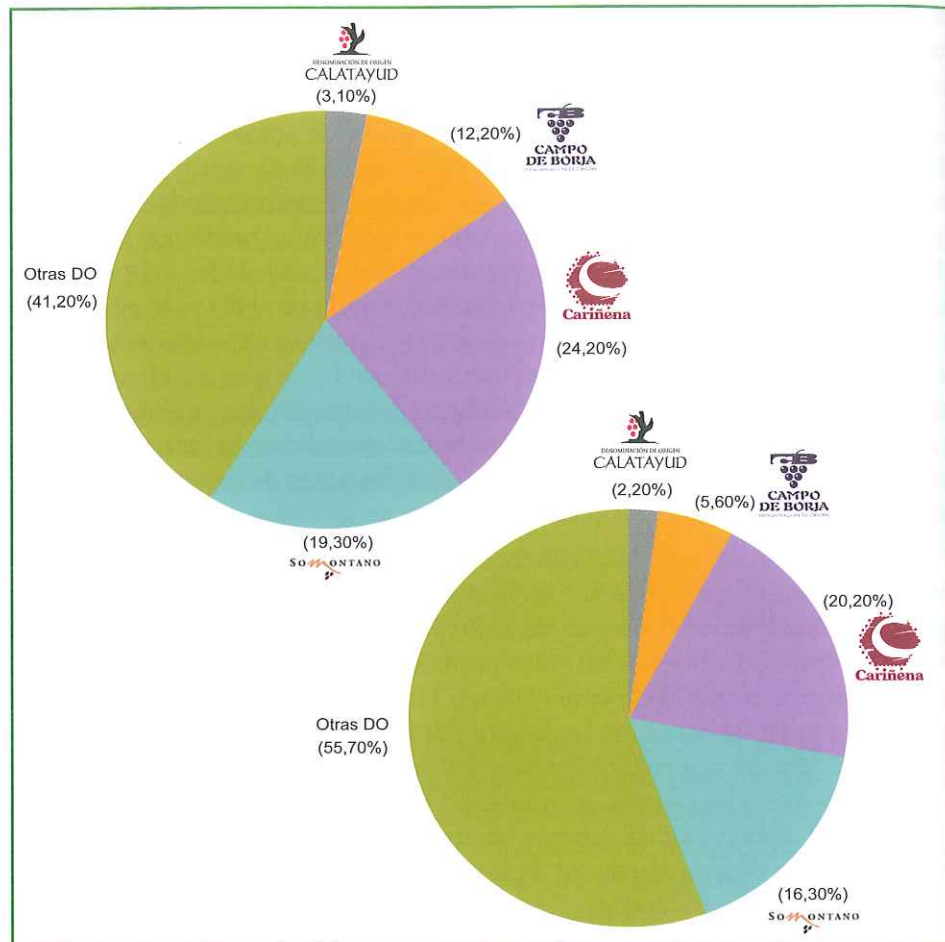


Gráfico 3.29. Ventas de los vinos con DO de Aragón respecto al total de vinos con DO en la ciudad de Zaragoza, en 1999 y 2004 (% en valor).

Fuente: Elaboración propia y Albisu y Meza, 2000.

Tabla 3.1
Variación de las cuotas de mercado 1999-2004 (%)

	Cuota de mercado (1999)	Cuota de mercado (2004)	Variación de la cuota (1999/2004)
Aragón	58,8	44,3	-24,7
Cariñena	24,2	20,2	-16,5
Somontano	19,3	16,3	-15,5
Calatayud	3,1	2,2	-29,0
Campo Borja	12,2	5,6	-54,1

Fuente: Elaboración propia.

ducir que el precio medio de venta de los vinos pertenecientes a las Denominaciones de Origen de Aragón es sensiblemente superior al precio medio de venta del resto de Denominaciones de Origen. De este modo, cabe destacar el mantenimiento de la cuota de la DO Calatayud, que la situaría a precios medios de mercado, la bajada de la participación en volumen de Somontano, debido a su precio medio de venta superior y el mayor peso dentro de los vinos con DO de Campo de Borja y Cariñena si el análisis se realiza en volumen.

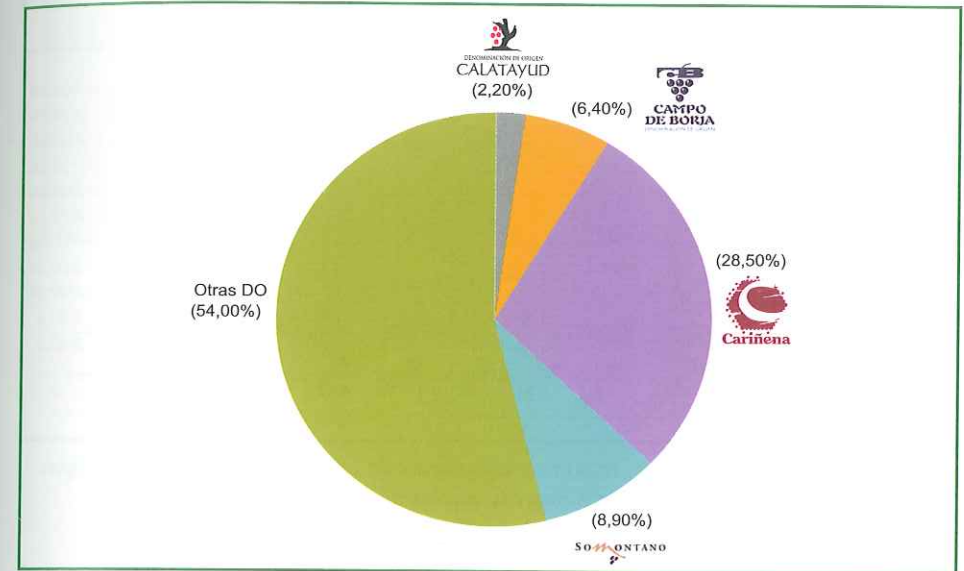


Gráfico 3.30. Ventas de los vinos con DO de Aragón respecto al total de vinos con DO en la ciudad de Zaragoza, en 2004 (% en cantidad).

Fuente: Elaboración propia.

Los precios medios de los vinos de las Denominaciones de Origen de Aragón durante 1999 aparecen en la Tabla 3.2, en la que se observa que los precios de los vinos de la DO Calatayud eran los más bajos. De la misma manera, se obtienen los precios para 2004, sorprendiendo el aumento considerable de precio de la DO Calatayud, manteniéndose como líder en precios la DO Somontano.

Tabla 3.2
Precios medios de los vinos de las DO de Aragón en supermercados e hipermercados de Zaragoza, en 1999 (pts)

	Calatayud	Cariñena	Somontano	Campo de Borja
Precio medio	333	434	711	403

Fuente: Albisu y Meza, 2000.

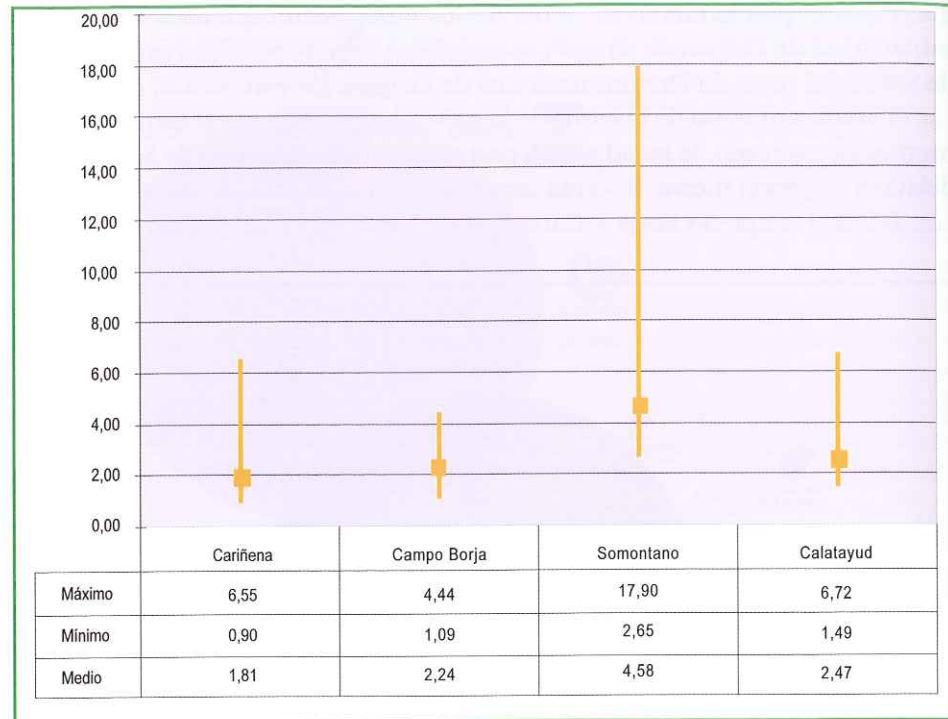


Gráfico 3.31. Precios medios, máximos y mínimos de los vinos de las DO de Aragón en supermercados e hipermercados de Zaragoza, en 2004 (euros)

Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 3.31 se muestran los precios medios para las distintas Denominaciones de Origen de Aragón, así como sus variaciones en los precios. Los vinos de la DO Somontano se destacan tanto como por su mayor precio medio como por su elevado precio máximo. La DO Calatayud aparece en segundo lugar, tanto como precio medio, como con precio máximo y con el precio mínimo menos bajo después de la DO Somontano. Un posicionamiento muy interesante. Así, en la Tabla 3.3 se observan los precios según ACNielsen, precios medios muy parecidos a los obtenidos en este estudio.

Tabla 3.3

Precios medios de los vinos de las DO de Aragón en alimentación, en 2004 (euros)

	Calatayud	Cariñena	Somontano	Campo de Borja
Precio medio (€)	2,58	1,71	5,29	2,22

Fuente: ACNielsen, 2004

Por último el Gráfico 3.32 muestra la estacionalidad de las ventas de los vinos con Denominación de Origen de Aragón, en su conjunto e individualmente. Es de destacar la caída a lo largo del año de la cuota de mercado (en valor), del conjunto de los vino de Aragón, así como el considerable aumento de la cuota de los vinos con DO Somontano en los meses de Enero y Diciembre, probablemente al considerarse un vino de mayor calidad y relacionarse con regalos y celebraciones especiales.

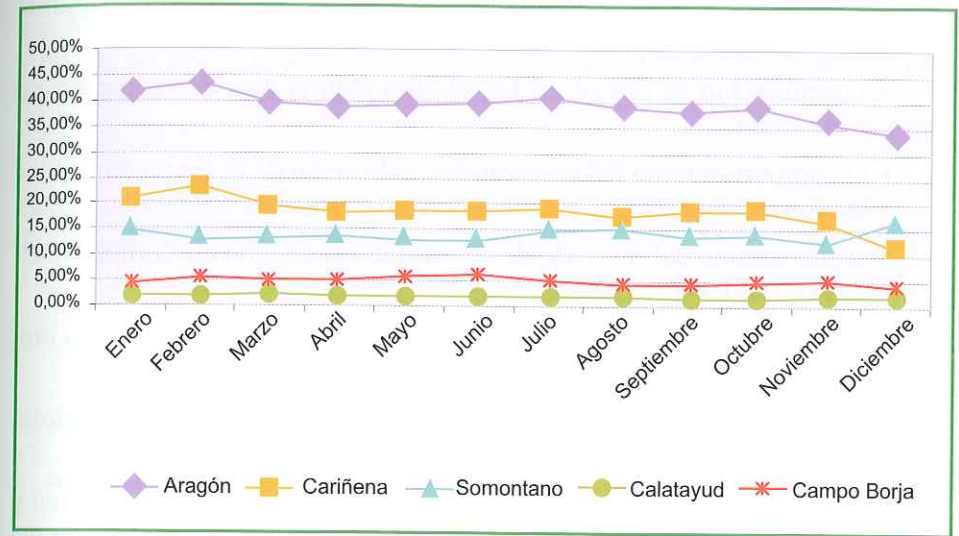


Gráfico 3.32. Porcentaje de las ventas mensuales de las DO de vinos de Aragón respecto al total de vinos con DO (en valor, en 2004).

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Las actitudes de los consumidores frente a los vinos con DO

Las investigaciones realizadas en España sobre el consumo de vino, han permitido conocer mejor una gran cantidad de aspectos, que explican las decisiones de compra y/o consumo de un vino, y han contribuido positivamente a su comercialización, a través del diseño de estrategias que permiten a la industria vitivinícola afrontar mejor sus decisiones comerciales (Albisu *et al.*, 1989). El estudio del comportamiento de compra del consumidor se utiliza para detectar los elementos clave y entender el proceso de selección de vinos, con lo que se pueden diseñar estrategias para fomentar la fidelidad de un cliente (Spawton, 2004).

Para algunos autores las Denominaciones de Origen actúan como marcas (Elorz, 1994; Bello y Gómez, 1996; Caldentey y Gómez, 1999), en concreto, como marcas paraguas que aparecen junto a las marcas individuales, y que sirven para garantizar al consumidor una calidad determinada (Sánchez y Olmeda, 1996). Así, las Denominaciones de Origen permiten diferenciar un determinado producto dentro de un mercado caracterizado por productos típicos y convencionales (Bello y Gómez, 1996). Otros autores se han centrado en subrayar la estrecha vinculación existente entre Denominación de Origen y seguridad alimentaria (Pérez-Bustamante, 1998; Sánchez *et al.*, 2001; Bernués *et al.*, 2001), aunque esta relación sea de mayor relevancia en otros productos amparados bajo una Denominación de Origen que para el vino.

A continuación se ofrece un listado con alguna otra investigación en torno a este tema:

- El comportamiento del consumidor: aplicación de la escala jerárquica Maslow-Alvensleben al consumo de vino (Delgado y Caldentey, 1993a).
- Segmentación del mercado de consumidores de vino en Córdoba (Delgado y Caldentey, 1993b).
- Actitud del consumidor de vino con Denominación de Origen en la provincia de Albacete (Bernabeu *et al.*, 2001).
- El consumo de vino en la población joven de la ciudad de Valladolid (Gómez-Limón *et al.*, 2001).
- La propuesta de un modelo positivo del proceso de compra del vino y análisis de la influencia de los factores situacionales en los atributos determinantes (Bello y Cervantes, 2002).
- Factores que condicionan la frecuencia de consumo de vino (Bernabeu y Olmeda, 2002).
- Posicionamiento relativo de los vinos de las denominaciones de origen de La Mancha y Valdepeñas (Bernabeu *et al.*, 2003).
- Problemática comercial de los vinos con DO Alicante. Propuesta de estrategias comerciales a partir del análisis de las preferencias de los consumidores alicantinos (Martínez-Carrasco, 2002).
- Consumer preferences for wine attributes: a conjoint approach (Gil y Sánchez, 1997).
- La actitud de los consumidores ante los vinos con Denominación de Origen (Sainz, 2001).

En relación a los productos con Denominación de Origen, existe una revisión bibliográfica en distintos países de la Unión Europea (Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Portugal, España, Suiza y Reino Unido) de gran in-

terés para estudiar las actitudes de los consumidores de los distintos países (Dolphins, 2001).

Después de ofrecer un conjunto de referencias posibles en las que consultar, por citar un ejemplo y, situar un poco las actitudes y percepciones de los consumidores hacia los vinos con Denominación de Origen, a continuación, se muestran algunas ideas (estudios realizados en España).

La zona de procedencia (origen) del vino parece ser, a juicio de los consumidores, el aspecto más asociado con un vino de Denominación de Origen. Además de asociar el consumo de este tipo de vino a un símbolo de prestigio. Mientras que los consumidores asocian en menor medida a este tipo de vino con un producto sofisticado y que necesita una tecnología avanzada para su elaboración (Gráfico 3.33).

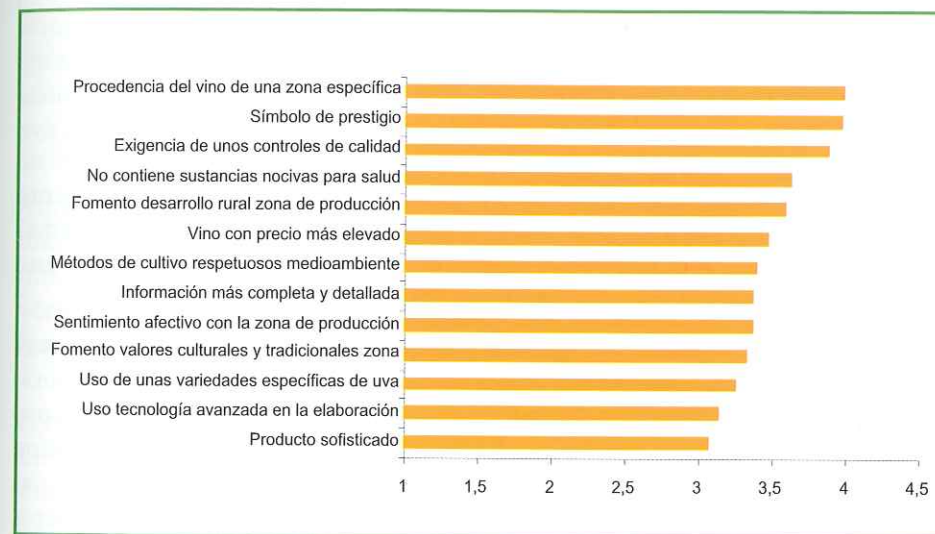


Gráfico 3.33. Percepciones de los consumidores hacia el vino con DO.

Fuente: Mtimet y Albisu, 2003.

Los consumidores, a la hora de adquirir un vino con DO, le otorgan una mayor importancia al tipo de vino (tinto, rosado, blanco), fijándose también en gran medida en la zona de origen, a la vez que son sensibles a los productos de su propia Comunidad Autónoma. Mientras que los atributos menos valorados son el diseño de la etiqueta, la publicidad y el asesoramiento del responsable de la tienda (Gráfico 3.34).

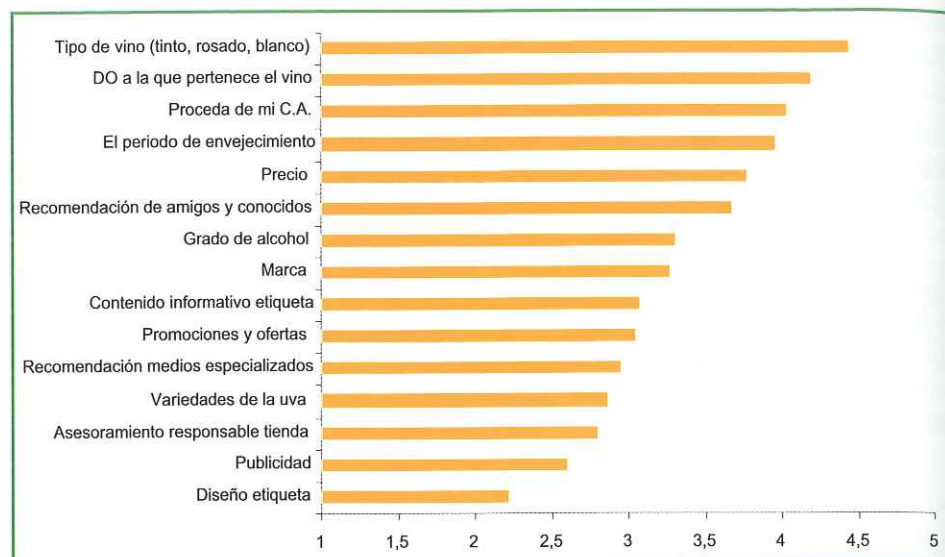


Gráfico 3.34. Importancia de los atributos en la adquisición de vino DO.

Fuente: Mtimet y Albisu, 2003.

Los atributos relacionados con el período de envejecimiento del vino (joven, crianza, reserva, gran reserva) y su precio han sido también altamente valorados por parte de los consumidores. Destaca el hecho de que la variedad de la uva utilizada en el proceso de elaboración del vino no parece tener una gran importancia para los consumidores (Mtimet y Albisu, 2003).

El mercado se puede segmentar de muy diversas maneras, una segmentación habitual consiste en dividir el mercado en función del conocimiento que tiene el consumidor sobre el vino, surgen dos segmentos, consumidor "no entendido" y consumidor "entendido". El primer tipo de estos consumidores se caracteriza por ser incapaz de reconocer y valorar las características intrínsecas al producto, por lo que los criterios que prevalecen en la decisión de compra están compuestos por los atributos extrínsecos al producto (precio, notoriedad de marca, zona de procedencia, etc.). Su consumo está caracterizado por depender más de los prescriptores, líderes de opinión, de las modas y de las nuevas tendencias (Ruiz *et al.*, 2002).

Mientras que el "consumidor entendido" tiene una mayor experiencia como consumidor de vino, por lo que maneja los criterios de elección y posee los conocimientos necesarios para discriminar aspectos propios al producto. Se encuentra interesado en conocer las técnicas de elaboración para valorar las características intrínsecas al producto y realiza esfuerzos en la búsqueda de compra, visitando tiendas especializadas y realizando compra directa en bodega (Ruiz *et al.*, 2002).

CAPÍTULO 4

Análisis de la situación interna: La DO Calatayud

4.1. Introducción y estructura del capítulo

Este capítulo se destina a presentar la situación actual de la Denominación de Origen Calatayud, su estructura productiva, la comercialización, su presencia en los medios de comunicación especializados, algunos otros datos complementarios y, por último, se relaciona al vino con otros factores importantes e interesantes de la Comarca.

El siguiente apartado se dedica al análisis de la estructura de la Denominación. No es un análisis tan exhaustivo como el que se realiza de la comercialización, ya que este Plan Estratégico se dedica especialmente a esto último. Con el objetivo de describir la estructura productiva se presentan diversos datos: número de viticultores, de bodegas, la superficie, la producción, las variedades, la elaboración, la inversión en bodega, etc.

El Apartado 4.3 trata de la comercialización de los vinos de la DO Calatayud. Primero se presentan los problemas que condicionan su comercialización, para posteriormente definir algunos detalles relacionados con la comercialización (cartera de productos, características del producto, marcas, formatos, etc.). Para completar este apartado se explica la situación de la Denominación en sus mercados, el mercado internacional y el mercado nacional, con especial incidencia en el mercado regional.

Se continúa con un apartado dedicado a dar una visión sobre la situación de la DO Calatayud en los medios de comunicación especializados. Para ello, principalmente, se utilizan las Guías de vinos españolas de 2005 más relevantes, dos concursos (Zarcillo y Bacchus) como ejemplo de reconocimiento y, por último, se citan y comentan una serie de recortes de prensa.

En el Apartado 4.5, para comprender mejor a la Denominación y su relación con el entorno más cercano, se ofrecen unas pinceladas sobre la situación socio-económica de la Comarca. Además se exponen series de datos históricas sobre elaboración y exportación de la Denominación.

El último apartado de este capítulo se dedica especialmente a exponer la importancia que está tomando, en la actualidad, relacionar el vino con otros factores (medioambiente, turismo, naturaleza, salud, gastronomía, tradición, etc.) y, en especial, cómo se encuentran estos elementos en la Comarca de Calatayud.

4.2. Estructura productiva de la DO Calatayud

La DO Calatayud es una Denominación de pequeño tamaño, debido a su superficie dedicada a viñedo, su producción de uva y elaboración de vino. Su estructura productiva está basada en cooperativas de pequeña dimensión. En la actualidad, se encuentran inscritos en la Denominación, 2.702 viticultores y 13 bodegas, de las que solamente 10 comercializan directamente sus vinos. De estas diez bodegas comercializadoras cinco son cooperativas, aunque la mayoría del vino elaborado y comercializado se encuentra en manos de las cooperativas. Según fuentes del Consejo Regulador, el 97,6% de la uva recogida en la cosecha de 2004 pertenece a cooperativas (Consejo Regulador DO Calatayud, 2004).

En la Tabla 4.1 se muestran el conjunto de bodegas, su condición social, la población en la que se encuentran y las actividades que desarrollan cada una de ellas. Se observa que de las trece bodegas de la zona, ocho son cooperativas aunque solamente cuatro de ellas comercializan sus vinos. Esto se debe a que las tres cooperativas que elaboran y no comercializan, realizan esta función a través de la comercializadora Bodegas y Viñedos del Jalón.

Tabla 4.1
Bodegas pertenecientes a la Denominación

Bodega	Población	Actividades
Bodegas Niño Jesús, Coop.	Aniñón	Elaboración y comercialización
Bodegas Virgen de la Peana, Coop.	Ateca	Elaboración y comercialización
Bodegas Agustín Cubero, S.L.	Calatayud	Elaboración y comercialización
Bodegas Langa Hnos., S.L.	Calatayud	Elaboración y comercialización
Bodegas San Gregorio, Coop.	Cervera de la Cañada	Elaboración y comercialización
Bodegas Esteban Castejón, S.L.	Ibdes	Elaboración y comercialización
Bodegas Ángel L. Pablo Uriel	Terrer	Elaboración y comercialización
Bodegas Virgen de la Sierra, Coop.	Villarroya de la Sierra	Elaboración y comercialización
Bodegas San Alejandro, Cooperativa	Miedes de Aragón	Elaboración y comercialización
Bodegas y Viñedos del Jalón	Calatayud	Comercialización
Bodegas San Isidro, Coop.	Maluenda	Elaboración
Bodegas San Fabián, Coop.	Mara	Elaboración
Bodegas Virgen del Mar y de la Cuesta, Coop.	Munébrega	Elaboración

A lo largo del documento se presentan datos de distintas fuentes, utilizando para las reflexiones y decisiones los que se consideran más cercanos a la realidad. Como criterio general prevalecen los datos procedentes del cuestionario a bodegas.

4.2.1. Superficie amparada bajo la Denominación

La superficie dedicada a las variedades oscila entre 5.940 y 5.611,49 ha. Estas cifras, referidas a 2003, son las más cercanas a la realidad y difieren un poco debido a que proceden de distintas fuentes de información. La superficie, en su mayoría, se encuentra muy atomizada, pertenece a agricultores de edad media avanzada y, en muchos casos, el viñedo ocupa sólo una parte de su trabajo. Las Tablas 4.2 y 4.3 muestran la superficie por variedades según las dos fuentes de información.

Tabla 4.2
Superficie cultivada por variedades, en 2003

	Variedad	Hectáreas	%	
Blancas	Macabeo	893,34	15,92	} Total Garnacha 56,94%
	Malvasía	25,40	0,45	
	16,72% Moscatel Blanco	0,00	0,00	
	Garnacha Blanca	15,72	0,28	
	Chardonnay	4,00	0,07	
Tintas	Garnacha (< 20 años)	894,40	15,94	
	Garnacha (de 20 a 30)	447,98	7,98	
	83,28% Garnacha (de 30 a 40)	617,79	11,01	
	Garnacha (> 40 años)	1.234,78	22,00	
	Mazuela	56,55	1,01	
	Tempranillo	1.056,07	18,82	
	Monastrell	38,59	0,69	
	Cabernet Sauvignon	64,87	1,16	
	Merlot	38,09	0,68	
	Syrah	223,91	3,99	
	Total	5.611,49		
	Otras blancas	75,00		
	Robal	270,52		
	Otras tintas	30,00		
	Bobal	143,06		
	Otras	68,02		
	Total	6.198,09		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del cuestionario a bodegas.

Tabla 4.3
Superficie cultivada por variedades, en 2003

	Variedad	Hectáreas	%
Blancas 28,19%	Macabeo	1.672,11	28,15
	Malvasía	0,59	0,01
	Moscatel Blanco	0,59	0,01
	Garnacha Blanca	0,59	0,01
	Chardonnay	0,59	0,01
Tintas 71,81%	Garnacha tinta	2.910,60	49,00
	Mazuela	53,46	0,90
	Tempranillo	950,40	16,00
	Monastrell	0,59	0,01
	Cabernet Sauvignon	71,28	1,20
	Merlot	11,88	0,20
	Syrah	267,30	4,50
	Total	5.940	

Fuente: Consejo Regulador DO Calatayud.

En la segunda tabla solamente se presentan las variedades reconocidas por esta Denominación, mientras que la primera se completa con otras variedades producidas en la zona. Existen algunas diferencias entre las tablas pero, en general, los datos son bastante parecidos. Esta Denominación se caracteriza por la gran incidencia de la superficie dedicada a uvas tintas (entre el 71 % y el 83%), lo que puede ser un elemento favorable para la comercialización.

La Garnacha tinta es la variedad predominante (entre el 49% y el 57%), entre las autorizadas por el Reglamento del Consejo Regulador, seguida por el Tempranillo y Macabeo. Entre estas tres variedades suman aproximadamente el 93% de la superficie total plantada. El resto de la superficie está muy distribuido entre nueve variedades, cinco consideradas como tradicionales (Mazuela, Monastrell, Malvasía, Moscatel Blanco y Garnacha Blanca) y cuatro foráneas (Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Merlot, Syrah) que fueron incorporadas al Reglamento en 2000, pero todas ellas con muy pequeñas superficies salvo la Syrah (aproximadamente el 4%).

Es necesario hacer mención especial a la Garnacha debido a que es la variedad predominante y una de las variedades de moda en el concierto internacional. Parece interesante estudiar la composición de la superficie dedicada a la Garnacha en función de su edad, ya que es un factor que tiene una influencia en la calidad de la uva y por consiguiente en la calidad final del vino. La DO Calatayud cuenta una cantidad nada despreciable de Garnachas de más de 40 años, en concreto, más de 1.000 ha. Si aumentamos el límite a más de

30 años, la cifra asciende a más de 1.800 ha, mientras que aproximadamente 2.300 ha tienen más de 20 años, de las casi 3.200 ha dedicadas a la Garnacha.

La composición de variedades es también adecuada y el conjunto puede ser comercialmente bien explotado. La mayoría de las variedades tintas responde a las necesidades del mercado y la predominancia de la Garnacha ofrece, en la actualidad, grandes posibilidades. Además, se dispone de una buena base de variedades autóctonas que están acompañadas de variedades foráneas, en menor proporción.

Es interesante resaltar las diferencias entre la información de la Tabla 4.2 y la de la Tabla 4.3. La primera diferencia se refiere a la superficie total ya que varía aproximadamente en 300 ha. Destaca que en la información recogida a través del cuestionario, es todavía mayor la proporción de tintas y se plasma un mayor número de hectáreas dedicadas a la Garnacha, mientras que pierde peso el Macabeo. Por lo demás, los datos son prácticamente semejantes, lo cuál es lógico ya que en definitiva la fuente primaria de la información son las mismas bodegas.

Para hacerse una idea de la dimensión de la Denominación, en su entorno, a continuación se muestran algunos datos sobre Aragón. En el año 2003, Aragón destinaba 43.425 hectáreas a viñedos, de las que el 78% era de tierra de secano. El 99% del viñedo corresponde a uva de vino (García *et al.*, 2005).

La Comarca de Campo de Cariñena era, en 2003, la más importante en cuanto a viñedo plantado con el 30,9% de la superficie total de viñedo en Aragón, aproximadamente 13.418 ha. Seguidamente se encuentra la Comarca de Campo de Borja con el 15,7%, lo que corresponde aproximadamente con 6.818 ha. A continuación se encuentra la región objeto de este estudio, Comarca de Calatayud, con aproximadamente 6.383 ha. Por último, dentro de las Denominaciones de Origen de vino de Aragón se sitúa la Comarca de Somontano de Barbastro con el 9,1% de la superficie dedicada a viñedo en la Comunidad Autónoma. Durante el periodo 2002-2003, la Comarca de Calatayud aumentó la superficie dedicada a viñedo, pero en menor cantidad que las comarcas en las que se encuentran las Denominaciones de Origen de Campo de Borja, Cariñena y Somontano (García *et al.*, 2005).

Debido a la incidencia e importancia de la Garnacha dentro de esta Denominación parece interesante compararla con sus vecinas más próximas y similares, la Denominación de Origen Cariñena y la Denominación de Origen Campo de Borja. La DO Cariñena, en 2004, contaba con una superficie de viñedo de 16.300 ha, la mayor de Aragón, de las cuáles 6.500 ha corresponden a Garnacha tinta, el 39,9% (Consejo Regulador DO Cariñena, 2005). Mientras que la DO Campo de Borja tiene aproximadamente 7.300 ha inscritas, de éstas corresponden a la variedad Garnacha aproximadamente 5.000 ha, el 68,5% (Consejo Regulador DO Campo de Borja, 2005).

Al observar estos datos queda de manifiesto que la DO Calatayud se encuentra detrás de sus vecinas aragonesas tanto en superficie total cultivada como en superficie dedicada a la garnacha tinta, volviendo a quedar de manifiesto que esta Denominación tiene un pequeño tamaño. Si se comparan los datos en las diferentes fuentes de información, éstos no coinciden debido al desfase en tiempo y el distinto origen de ellos. Aún así, en todos se observa que la Denominación de Origen Calatayud es la tercera de Aragón en cuanto a superficie de viñedo.

La reestructuración de viñedo que se ha producido en la zona de Calatayud se puede considerar pobre en términos de cantidad y de calidad. No se ha reestructurado prácticamente viñedo (Tabla 4.4) y ésta ha servido para aumentar más las producciones que las calidades.

Tabla 4.4

Superficies incluidas en los planes de reestructuración por variedad y año (ha)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total general
Garnacha	11,16	31,56	38,21	34,72	34,47	8,58	10,64	9,51	6,62	1,92	187,38
Tempranillo	19,35	51,95	67,08	47,27	41,68	13,98	10,40	5,03	1,82	1,99	260,54
Monastrell					2,73						2,73
Cabernet S.	0,72	11,77	7,50	1,62	10,96	3,08	1,66	4,11	2,13		43,57
Merlot	0,57	0,67	7,34	6,27	2,99	0,28	1,42	0,95			20,48
Syrah	6,93	38,83	35,70	39,23	32,17	5,94	8,96	8,92			176,68
Total general	38,73	134,78	155,83	129,11	125,00	31,87	33,08	28,52	10,57	3,91	691,38

Fuente: Servicio Provincial de Agricultura, 2005.

4.2.2. Producción de uva

En 2004, se obtuvo un record de recogida de uva acercándose a los 24 millones de kilogramos, debido a que fue un año excepcional en cuanto a cosecha.

La Tabla 4.5 muestra la producción de uva en la vendimia de 2004 por variedades (Consejo Regulador de la DO Calatayud, 2005), así como los rendimientos por hectárea. Estos rendimientos son una aproximación debido a que son el resultado de mezclar estos datos de producción de uva con los de superficie declarados por las bodegas a través del cuestionario.

Se observa en la Tabla, que de los prácticamente 24 millones de kg de uva recogidos, 16.670 t corresponden a variedades reconocidas por el Reglamento de la Denominación. Esta Denominación se caracteriza por la gran incidencia, tanto en superficie como en producción de uva, de las variedades tintas, que suponen el 79,6% de la producción de variedades amparadas por el Consejo Regulador.

Tabla 4.5

Producción de uva en la cosecha de 2004

	Variedad	2004/2005		
		t	%	Rendimientos (t/ha)
Blancas	Macabeo	4.213,7	17,61	4,72
	Malvasía	34,8	0,15	1,37
	Moscatel Blanco	0	0,00	0
	Garnacha Blanca	15,5	0,06	0,99
	Chardonnay	10,2	0,04	2,55
	Total blancas	4.274,2	17,87	4,56
Tintas	Garnacha total	9.836,8	41,12	3,08
	Tempranillo	5.321,8	22,24	5,04
	Mazuela	138,1	0,58	2,44
	Monastrell	78,9	0,33	2,04
	Cabernet Sauvignon	308,4	1,29	4,75
	Merlot	147,6	0,62	3,88
	Syrah	839,0	3,51	3,75
	Total tintas	16.670,6	69,68	3,57
Otras variedades	2.979,2	12,45	5,08	
Total (Datos CR)	23.924		3,86	

Fuente: Consejo Regulador y elaboración propia a partir de cuestionario a bodegas.

La Garnacha tinta es la variedad predominante (47%), entre las autorizadas por el Reglamento del Consejo Regulador, seguida por la Tempranillo (25,4%) y Macabeo (20,1%). Entre estas tres variedades suman aproximadamente el 92,5% de la producción total de uva procedente de variedades pertenecientes a la DO. El resto de la producción amparada bajo la Denominación está muy distribuido entre ocho variedades, todas ellas con pequeñas producciones salvo la Syrah (4%) y Cabernet Sauvignon (1,5%).

Vuelve a resultar una composición de variedades adecuada. Entre todas las variedades foráneas producen el 6,2% de la uva de la Denominación. El único "pero" que se le puede poner a esta composición es el destacado peso de variedades no reconocidas por el Consejo Regulador, ya que suponen el 12,45% de la producción total. Y, en su conjunto, producen más uva que una buena parte de las variedades de la Denominación, excluidas Garnacha, Tempranillo y Macabeo. La composición de variedades en superficie y producción es similar.

La cosecha de 2004 fue algo excepcional por lo que en la Tabla 4.6 se muestran las producciones de uva de periodos anteriores (2003-2001) para mostrar el verdadero potencial productivo de la zona, así como para dar una imagen más fiel y contrastada de la composición de variedades.

Tabla 4.6
Producción de uva en las cosechas de 2001, 2002 y 2003

Variedad	2001/2002		2002/2003		2003/2004	
	t	%	t	%	t	%
Blancas						
Macabeo	2.161,6	26,48	2.282,7	21,96	3.183,9	19,23
Malvasía	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Moscatel Blanco	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Garnacha Blanca	0	0,00	0	0,00	9,9	0,06
Chardonnay	5,0	0,06	2,9	0,03	3,0	0,02
Total blancas	2.166,6	26,54	2.285,6	21,99	3.196,8	19,31
Tintas						
Garnacha (< 20 años)	364,6	4,47	331,3	3,19	1.026,7	6,20
Garnacha (de 20 a 30)	676,1	8,28	1.540,8	14,82	3.066,3	18,52
Garnacha (de 30 a 40)	1.177,8	14,43	303,8	2,92	1.454,6	8,79
Garnacha (> 40 años)	1.188,9	14,57	1.052,3	10,12	2.004,1	12,11
Garnacha total	3.938,4	48,25	4.256,1	40,95	8.117,1	49,04
Tempranillo	1.117,4	13,69	2.038,7	19,61	3.185,1	19,24
Garnacha + Tempranillo	5.370,6	65,81	6.770,3	65,13	11.302,2	68,28
Mazuela	50,6	0,62	19,7	0,19	60,4	0,36
Monastrell	0	0,00	0	0,00	8,5	0,05
Cabernet Sauvignon	84,3	1,03	55,6	0,53	108,4	0,65
Merlot	219,7	2,69	99,5	0,96	288,7	1,74
Syrah	40,0	0,49	98,9	0,95	295,9	1,79
Total tintas	5.765,2	70,64	7.044,0	67,77	12.064,1	72,88
Otras variedades	230,0	2,82	1.065,0	10,25	1.292,2	7,81
Total	8.162		10.395		16.553	
Total (Datos CR)	9.239		13.143		19.400	

Fuente: Consejo Regulador y elaboración propia a partir de cuestionario a bodegas.

Esta tabla muestra principalmente información procedente del cuestionario a bodegas, complementada (en la última fila) con los datos oficiales del Consejo Regulador.

Se observa un aumento considerable de producción total, incrementándose del 2001 al 2004 un 259%, según datos del Consejo Regulador. Excluyendo el año excepcional 2004, el incremento también ha sido espectacular, entre un 203 y 210%. Si se observa la Tabla 4.6 se vuelven a detectar diferencias estadísticas según la fuente de datos, que se van incrementando a lo largo de los años, pero según las dos fuentes se produce un aumento considerable de la producción. Centrándose en la producción total de variedades amparadas bajo la Denominación, el análisis es muy similar en cuanto a su evolución. Creciendo aproximadamente un 264% entre 2001 y 2004, y un 192% en el periodo 2001-2003.

La producción de uva blanca ha ido perdiendo peso paulatinamente, manteniéndose constante el peso de la tinta y aumentándose la proporción que representan las variedades no reconocidas por el Consejo Regulador. Parece ser que esto ha sido debido a un mayor control de variedades en la recepción de la recolección, lo que ha producido la reclasificación de uva blanca que entraba como Macabeo y que realmente no lo era.

Se vuelve a detectar la importancia de la Garnacha, el Tempranillo y el Macabeo. Con el objeto de ahondar en la información sobre la variedad más relevante de la Denominación, la Garnacha, se solicitó a las bodegas la producción de esta variedad distinguiéndola según la antigüedad del viñedo. Debido a la dificultad encontrada por las bodegas para responder a esta solicitud los resultados obtenidos no son totalmente fiables, aunque parece interesante analizar el potencial de las Garnachas de más de 40 años. Según estos datos se obtuvieron, en 2003, más de 2.000 t de garnacha de estos viñedos, lo que supondría aproximadamente 1.400 hl de un vino de excelente calidad, que a su vez, produciría la posibilidad de comercializar alrededor de 1.850.000 botellas de $\frac{3}{4}$ con un vino de estas características. Teniendo en cuenta que se recolectaron más de 4.500 t de garnacha procedente de viñedos de entre 20 y 40 años, existe un potencial crecimiento de este tipo de producto.

Tabla 4.7
Rendimientos por variedades en 2003 y 2004

Variedad	2004/2005	2003/2004
	Rendimientos (t/ha)	Rendimientos (t/ha)
Blancas		
Macabeo	4,72	3,56
Malvasía	1,37	0,00
Moscatel Blanco	0	0,00
Garnacha Blanca	0,99	0,63
Chardonnay	2,55	0,75
Total blancas	4,56	3,41
Tintas		
Garnacha total	3,08	2,54
Tempranillo	5,04	3,02
Mazuela	2,44	1,07
Monastrell	2,04	0,22
Cabernet Sauvignon	4,75	1,67
Merlot	3,88	7,58
Syrah	3,75	1,32
Total tintas	3,57	2,58
Otras variedades	5,08	2,20
Total	3,86	2,67

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de diversas fuentes.

Por último, analizando la mezcla variedades autóctonas/foráneas se ha producido un aumento en esta proporción a favor de las foráneas, que suponían el 4,4% de la producción de variedades reconocidas por el Consejo Regulador en el 2001, pasando a proporcionar el 6,2% de la producción de uva reconocida por el Consejo en 2004.

Para finalizar este apartado destinado a la producción de uva, se muestra la Tabla 4.7 en la que aparecen los rendimientos por variedades para las cosechas de 2004 y 2003. Estos rendimientos son aproximados, debido a que son el resultado de mezclar datos de distintas fuentes. En especial, cabe señalar, que en general los rendimientos en 2004 son significativamente mayores, algo que se esperaba debido a que se considera una cosecha excepcional en la zona por las condiciones climatológicas que sucedieron.

4.2.3. Elaboración de vino

En la cosecha 2003/2004 se elaboró en la zona aproximadamente 120.000 hl Según el cuestionario a bodegas fueron 116.544 hl, mientras que los datos oficiales del Consejo Regulador muestran 126.342 hl, con lo que las diferencias no son significativas. Del vino elaborado, el vino tinto presenta la mayor proporción (63,6%), seguido del vino blanco (25,5%), completándolo el vino rosado (10,9%) (Gráfico 4.1).

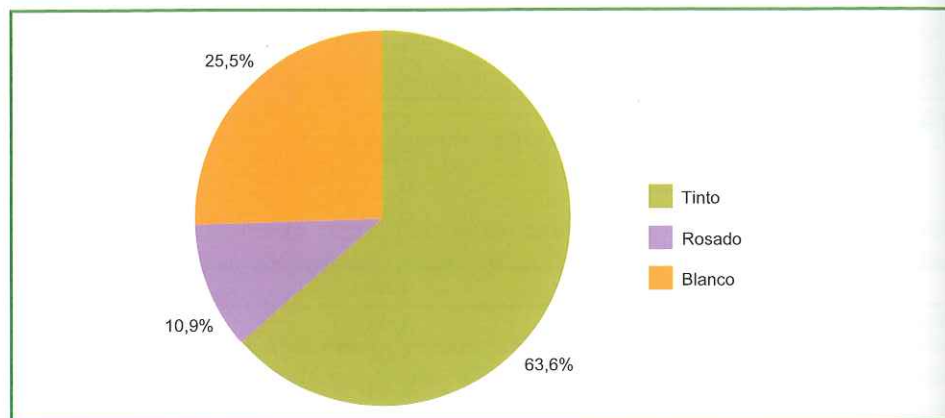


Gráfico 4.1. Composición de la elaboración en función del tipo de vino, 2003/2004.

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

La elaboración en 2003, amparada bajo la DO, fue de 62.685 hl (Consejo Regulador DO Calatayud, 2004). Con objeto de evaluar la calidad del vino certificado, desde la perspectiva de las bodegas, se les solicitó en el cuestionario que indicasen el vino elaborado, durante 2003, que a su juicio tiene po-

tencial para certificarse como DO Calatayud. Para las bodegas, en este periodo, el vino con potencial para considerarse Denominación era un total de 56.603 hl. Resalta que esta cantidad es menor que la certificada en un periodo similar, pero también se declara a través del cuestionario una cantidad total elaborada menor, por lo que resulta más interesante estudiar los porcentajes. Según los datos oficiales (Consejo Regulador DO Calatayud, 2004) el 49,6% del vino elaborado en la zona se certifica con calidad de Denominación de Origen. Mientras, según los datos recogidos en el cuestionario, el 48,6% del vino elaborado tiene potencial para considerarse DO, según los gerentes de las bodegas. En conclusión, aproximadamente el 50% del vino elaborado, actualmente, en la zona tiene potencial y se certifica con calidad de DO Calatayud.

Analizando la composición del vino con potencial para considerarse de Denominación de Origen, se observa que aumenta la proporción de vinos tintos (80,3%), manteniendo su importancia los rosados (10,7%) y perdiendo representación de forma significativa el vino blanco (9%) (Gráfico 4.2).

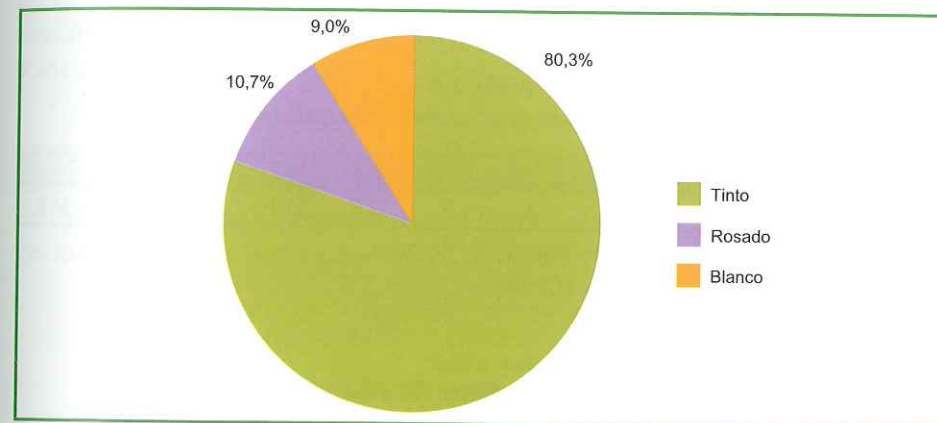


Gráfico 4.2. Composición de la elaboración, con potencial DO, en función del tipo de vino (2003/2004).

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

Del vino elaborado en la zona se certifica, debido a su calidad, aproximadamente el 50%. Realizando este análisis por tipo de vino, se observa que el 61,3% del vino tinto elaborado tiene potencial para certificarse con DO, el 47,7% del rosado se encuentra en estas circunstancias, mientras que solamente el 17,7% del vino blanco consigue la calidad para poder certificarse.

Analizando a la Denominación desde su superficie hasta la elaboración por el color de la uva (tinta o blanca) se pueden realizar los siguientes comentarios, para el año 2003 del que se disponen todos los datos. El 83,3%, de

la superficie cultivada dedicada a variedades reconocidas por la Denominación, se dedica a uvas tintas. Estas viñas, de uva tinta, producen el 79% de la uva de variedades de la DO y aproximadamente el 74,5% del vino elaborado en la zona (vino tinto y vino rosado). De este vino, se considera con potencial para obtener la certificación de la Denominación el 59,3%, suponiendo el 91% de todo el vino con este potencial en la Denominación.

Realizando esta misma reflexión para las variedades de uva blanca se obtiene que el 16,7%, de la superficie cultivada dedicada a variedades reconocidas por la Denominación, se dedica a uvas blancas. Estas viñas, de uva blanca, producen el 21% de la uva de variedades de la DO. Dichas uvas al ser elaboradas proporcionan aproximadamente el 25,5% del vino elaborado en la zona (vino blanco). De este vino, se considera con potencial para obtener la certificación de la Denominación el 17,1%, suponiendo el 9% de todo el vino con este potencial en la Denominación.

La calificación de las cosechas de los últimos años se encuentra expuesta en la Tabla 4.8.

Tabla 4.8
Calificación de las añadas de la DO Calatayud

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
MB	MB	B	MB	R	B	B	MB	MB	B	MB	MB

E: Excelente; MB: Muy Buena; B: Buena; R: Regular.

Fuente: Consejo Regulador DO Calatayud, 2005.

4.2.4. Previsiones sobre el volumen de elaborado

Debido a la utilidad que produce en la toma de decisiones, es interesante estimar previsiones en lo que se refiere al vino que se elaborará en la zona, considerando una cosecha media o normal. Con el horizonte temporal marcado en el Plan Estratégico, diez años, se considera que la elaboración de vino debería ascender entre un 20 y un 40%, aumentando el peso de los tintos, llegando a elaborar entre 144.000 y 168.000 hl en la zona (de variedades amparadas por la Denominación, aunque esta cantidad no tiene por qué coincidir con la certificada).

Se puede considerar este incremento como realista teniendo en cuenta la superficie actual de viñedo, sus rendimientos, su edad y la reestructuración producida hasta la actualidad. Para el 2015, la reestructuración habrá introducido en la zona alrededor de 500 ha de viñedo productivo, a las que se les podría unir nuevas plantaciones. También se prevé un incremento de los ren-

dimientos por un mejor aprovechamiento del agua, un mejor uso de la tecnología existente y la utilización de nuevas tecnologías.

De hecho, incluso puede ser una previsión a la baja. Se ha tomado como punto de partida una cosecha media o normal, pero analizando la actualidad, se observa que en la cosecha extraordinaria de 2004, se han obtenido aproximadamente 20.000 t de uva de variedades amparadas bajo el Reglamento del Consejo. Esto producirá aproximadamente 140.000 hl, una cifra muy próxima a lo previsto por este Plan Estratégico para 2015.

4.2.5. Inversión

Uno de los factores determinantes a analizar, en la situación de la Denominación, lo constituyen las inversiones que se realizan en las bodegas vinculadas a la elaboración de vinos con DO. Esta Denominación ha realizado un esfuerzo considerable desde su nacimiento en proveerse del equipo y la tecnología necesaria para convertir su excelente viñedo y uva en un vino de calidad. Un ejemplo de ello, es la inversión realizada en depósitos de acero inoxidable para sustituir los antiguos depósitos de cemento, lo que ha contribuido a mejorar la calidad del vino.

Con objeto de analizar la inversión realizada en la zona, durante los últimos tres años, se compara con las Denominaciones de Campo de Borja y Cariñena (Tabla 4.9). La DO Calatayud ha invertido durante el periodo 2001-2004 en infraestructuras y promoción casi 9 millones de euros, por debajo de sus vecinas Campo de Borja (más de 17 millones) y Cariñena (más de 38).

Tabla 4.9
Inversiones en las DO de la Provincia de Zaragoza (€)

D.O.	Infraestructura				Promoción			
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004
Campo de Borja	3.552.049	3.642.409	6.323.702	1.429.593	590.308	823.389	575.821	840.358
Cariñena	3.340.130	9.955.430	8.691.652	10.760.266	1.142.387	1.456.514	1.473.708	2.048.343
Calatayud	1.086.013	4.020.949	923.641	1.448.928	181.352	249.186	384.020	575.309

Fuente: Instituto Aragonés de Estadística, 2005.

En estos cuatro años, el conjunto de la DO Calatayud ha invertido en mejorar su infraestructura cerca de siete millones y medio de euros. Mientras que la DO Campo de Borja roza los 15 millones y Cariñena supera los 32. Parece lógico que estas Denominaciones inviertan más que la DO Calatayud ya que son de mayor tamaño, para poder comparar estas cifras se ha elaborado

un ratio que indica la inversión en infraestructuras por hectárea de viñedo. Se ha utilizado los datos oficiales sobre superficie, que proporcionan los Consejos Reguladores, para elaborar este ratio. Se observa que la DO Calatayud es la Denominación de las tres que menos ha invertido en infraestructuras, 1.259 €/ha, mientras que las otras dos Denominaciones realizan unas inversiones por hectárea similares, en torno a los 2.000 €/ha.

En el cuestionario a bodegas, se les solicitó la cantidad invertida en bodega vinculada a los vinos de la Denominación. Los resultados se presentan en la Tabla 4.10. Estos datos, en general, son parecidos a los mostrados en la Tabla 4.9, aunque en su conjunto suman una cantidad invertida menor. Se observa una tendencia de disminución de la inversión.

Tabla 4.10
Inversión en bodega vinculada a los vinos de la DO Calatayud

	Total (€)
En 2001	1.763.060
En 2002	1.105.030
En 2003	862.161

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

Al realizar los encuentros individualizados se obtuvo información de carácter cualitativo e intuitivo sobre las infraestructuras e instalaciones. En conclusión y sin entrar en cuestiones técnicas sino de imagen, las bodegas de la DO Calatayud muestran una presencia poco atractiva para los visitantes.

Relacionado con la inversión y la capacidad de la bodega para crear valor, se encuentra la capacidad que tienen para envejecer vino, es decir, la cantidad de barricas de las que dispone. Con este objetivo se realizó una pregunta en el cuestionario, aunque los resultados no parecen ajustarse demasiado a la realidad, entre otros factores debido a que no contestaron a esta cuestión todas las bodegas. Esta información se muestra en las Tablas 4.11 y 4.12.

Tabla 4.11
Capacidad de almacenamiento en barrica (litros en un mismo instante)

Mínimo	Máximo	Total	Media
3.000	435.000	917.350	101.928

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

Tabla 4.12
Capacidad de almacenamiento en barrica (rotación)

Mínimo	Máximo	Total	Media
8.000	595.000	851.750	170.350

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

A parte de la inversión en infraestructuras, se cree conveniente analizar la inversión en promoción. En la Tabla 4.9 se observa la inversión en promoción que las tres Denominaciones de Origen de vino de la provincia de Zaragoza han realizado en los años que comprenden el periodo 2001-2004. La DO Calatayud es la Denominación de las tres que menos ha invertido en este concepto en el conjunto de los años y también en cada uno de ellos. Como aspecto positivo cabe destacar que la inversión en este concepto ha crecido un 317% en el conjunto de los años, con un crecimiento continuo. Si se utiliza el mismo ratio que el usado para analizar la inversión en infraestructuras, se observa nuevamente que Calatayud se encuentra a la cola en inversión dedicada a la promoción. Con este ratio, la DO Campo de Borja es la que proporcionalmente más dinero dedica a la promoción. Por último, es destacable que si el conjunto de la DO Calatayud hubiera destinado el mismo importe que en 2004 durante los años anteriores su ratio de promoción se encontraría equiparado al de Borja.

Estos datos que se exponen sobre inversión en promoción, son una aproximación a la realidad y constituyen la inversión dedicada a este concepto por el conjunto de las bodegas y por el Consejo Regulador, por lo tanto, se refiere tanto a promoción genérica de la DO como a promoción de las bodegas individuales. Para la DO, es importante que las bodegas se promocionen individualmente, pero desde el punto de vista colectivo se encuentra en una posición más relevante la promoción y la publicidad genérica.

En 2001, las empresas aragonesas de vino destinaron un 2,5% de las ventas a publicidad pero manifestaban que en el futuro debería destinar un 8,3%. Por Denominaciones, la intención de gasto en publicidad es semejante entre Campo de Borja, Calatayud y Vinos de la Tierra (en torno al 7,2%), siendo superada por Cariñena (9,8%) y Somontano (8,2%). El gasto efectivo en publicidad fue máximo en Somontano (en torno a un 4%), seguido por Calatayud (3,6%) y Cariñena (2,9%), y mínimo en Vinos de la Tierra (1,3%) y Campo de Borja (1%) (Albisu y Sanjuán, 2003b). Analizando estos datos, los más actuales de esta naturaleza, parece que la publicidad de empresa se encontraba en buena posición en la DO Calatayud, aunque las mismas bodegas son conscientes que se debe aumentar el importe dedicado a este concepto.

El 75% de las empresas aragonesas de vino manifestaron, en 2001, estar dispuestos a destinar una pequeña cantidad de dinero por botella vendida para cofinanciar la publicidad genérica de los vinos de su zona. Esta disponibilidad es máxima entre las bodegas del Somontano, y mínima entre las de Campo de Borja, Calatayud ocupa la segunda posición, y Cariñena y Vinos de la Tierra, la tercera. Prácticamente el 85% de las bodegas de Calatayud estaban dispuestas a cofinanciar la publicidad genérica de la DO Calatayud (Albisu y Sanjuán, 2003b).

Al parecer las bodegas están dispuestas a realizar publicidad genérica, pero lo difícil es determinar la cantidad. Con el objetivo de estudiar este aspecto se solicitó a las bodegas que indicaran qué parte del valor de venta del vino embotellado de la DO se debe destinar a la publicidad genérica, los resultados se exponen en la Tabla 4.13.

Tabla 4.13

Porcentaje del valor de venta que se debe destinar a la publicidad genérica, 2004

Respuestas	Mínimo	Máximo	Media
6	1%	10%	3,42%

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

El bajo índice de respuestas, seis sobre diez, y la dispersión de éstas hace difícil llegar a una conclusión. Aún así, observando la dinámica de la zona y su disposición a la publicidad genérica parece posible que se lleguen a acuerdos entorno a la cifra media obtenida en el estudio (3,42%).

4.3. Comercialización de la DO Calatayud

En este apartado se expone la información más relevante sobre la actual comercialización de los vinos de la DO Calatayud, como su cartera de productos, las características de éstos, las marcas, los formatos, los distintos mercados y su situación en ellos, etc. Para iniciar el apartado se presentan los problemas que condicionan su comercialización desde el punto de vista de los gerentes y miembros del Consejo Regulador.

4.3.1. Problemas que condicionan la comercialización de los vinos de esta DO

A través de una reunión colectiva y posteriores encuentros individualizados con los gerentes de cada una de las bodegas comercializadoras de la Denominación, se identificaron todo tipo de problemas que condicionan la co-

mercialización de los vinos de esta DO. Se identificaron 33 problemas de distinta índole, éstos se clasificaron en dos categorías, problemas de la comercialización y problemas externos a la comercialización que influyen en ésta.

a. Problemas de la comercialización

Se refieren a todos aquellos problemas que están totalmente relacionados con la fase de comercialización de los vinos de la DO Calatayud. Se detectaron 16 problemas en esta categoría que se distribuyeron en tres grupos: tendencias del mercado, estrategias comerciales y comunicación.

a1. Tendencias del mercado

Con este término se hace referencia a las condiciones generales del mercado que influyen, de forma negativa, en la comercialización de los vinos de esta Denominación. Los miembros de la Denominación destacaban la disminución global del consumo de vino, un entorno más competitivo con un mayor número de bodegas y de productos, caída del precio por litro como consecuencia de lo anterior y la influencia de las variaciones del tipo de cambio en la comercialización.

Estas tendencias, como se ha indicado anteriormente, constituyen manifestaciones de los miembros de la Denominación sobre la situación del entorno y las amenazas que presenta para ellos, por lo tanto, no tienen porque coincidir con la realidad (descrita en el Capítulo III) sino que son sus percepciones. Se puede destacar el interés y preocupación por los tipos de cambio debido a que esta Denominación comercializa gran parte de sus vinos en el mercado exterior.

a2. Estrategias comerciales

Identificaron seis problemas en la comercialización debidos a una elección inadecuada de las estrategias comerciales actuales del conjunto de la Denominación. Se consideró que el posicionamiento de productos y precios era equivocado, es decir, los productos de la DO se encuentran mal posicionados en términos de segmentos de precios y de participación en el mercado. Relacionado con este problema se identificaron otros dos; creían que el precio medio de venta de los vinos de su DO era bajo y que existe un desequilibrio comercial dentro de la Denominación entre productos de calidad y de baja calidad.

Consideraban que la falta de objetivos comunes a medio plazo y de un producto de prestigio que sirva de bandera de la Denominación, influían negativamente para comercializar el conjunto de sus vinos. Por último, consideraban que se destinaban pocos fondos para fines comerciales por lo que existía una carencia de recursos comerciales en todo su ámbito.

a3. Comunicación

Aunque la comunicación forma parte de las estrategias comerciales, se ha establecido una categoría diferente debido al gran número de problemas que se expusieron en relación a este tema.

Como consecuencia de los escasos recursos comerciales, parece lógico que existan pocos recursos destinados a la comunicación y ellos lo consideraban como un problema. Por dedicarse pocos recursos a la comunicación se detectó otro problema, como era la necesidad de realizar un mayor gasto en publicidad y promoción. Vinculado a esto, detectaron otros dos problemas, el desconocimiento de la Denominación en el mercado a todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) y, una desconfianza por parte del mercado hacia los productos de esta Denominación como consecuencia del desconocimiento.

Le otorgaban una especial atención a la poca influencia que en la actualidad tiene el conjunto de la Denominación sobre los prescriptores y a la falta de unas instalaciones adecuadas en términos de presencia e imagen, algo necesario para impresionar a las visitas de consumidores, turistas, distribuidores, expertos, importadores, etc.

b. Problemas externos a la comercialización que influyen en ella (condiciones externas)

Se refieren a todos aquellos problemas que influyen en la comercialización de los vinos de la DO Calatayud, pero que surgen de condiciones externas al aspecto comercial. Se detectaron 17 problemas que se distribuyeron en tres categorías: cadena de abastecimiento, estructura empresarial y Consejo Regulador.

b1. Cadena de abastecimiento

Manifestaron ocho problemas relacionados con la cadena de abastecimiento a las bodegas, lo cual influye en la calidad del producto final y su comercialización. Se considera que la cadena de abastecimiento la componen básicamente los agricultores, por lo que, los problemas con la uva y el viñedo componen este apartado.

Consideraban que la estructura productiva de los agricultores constituía una limitación para la Denominación, ya que conllevaba otros problemas en el abastecimiento como, calidad irregular de la uva, poca oferta de "garnacha vieja" y muy atomizada.

Afirmaban que los agricultores se encontraban y se sentían desvinculados de las Cooperativas y del Consejo Regulador, lo que afectaba a cómo se involucran en la búsqueda de objetivos comunes y de un proceso de calidad. En relación a este tema se identificaron otros dos problemas, la imposibilidad de las cooperativas de seleccionar uva de calidad y un calendario de recogida de uva que se aleja considerablemente del óptimo. Esta imposibilidad por

parte de las cooperativas de seleccionar la calidad se produce porque las Juntas Rectoras de las cooperativas no quieren asumir controles de calidad rigurosos, selección del producto y liquidaciones acorde a la calidad de la uva. También como consecuencia de no sentirse involucrados en el proceso no aceptaban los calendarios de recogida de uva óptimos para abastecer una materia prima en su plenitud de cualidades. Por último, consideraban que en la zona se ha producido poca reestructuración del viñedo y que existe una tendencia al abandono y desaparición de los viñedos de calidad.

b2. Estructura empresarial de las bodegas

En lo que concierne a las bodegas y su estructura empresarial detectaron siete problemas. En principio, piensan que la estructura productiva de las bodegas es poco apropiada y que la excesiva dependencia en la comercialización de las cooperativas supone un problema. La comercialización de los vinos exige una gran agilidad porque los mercados cambian con rapidez, por lo que, las estructuras empresariales deben estar preparadas para la toma de decisiones rápidas. En las bodegas privadas, independientemente de su dimensión, no suele ser un problema pero no así en las cooperativas.

Además, afirmaron que la dimensión de las empresas supone una limitación y un problema, así como que los productores eran poco conscientes de que deben producir un vino de calidad, teniendo todavía en la zona demasiado peso los graneles. Relacionado con la pequeña dimensión y la estructura productiva poco apropiada, consideraban que se disponía de escasos recursos humanos para gestionar las bodegas.

Creían que existía un déficit en acciones colectivas de las bodegas, debiéndose realizar más actuaciones conjuntas en términos de comunicación, distribución, comercialización, etc. Para finalizar esta categoría y relacionándolo con la cadena de abastecimiento, declararon que el precio al agricultor es bajo en las liquidaciones lo que afecta a su motivación y al abandono de viñedos de calidad.

b3. Consejo Regulador

Para finalizar el bloque de problemas externos a la comercialización pero que influyen en ella se identificaron dos necesidades dentro del Consejo Regulador. Creían que el Consejo Regulador exigía poca disciplina a las bodegas y que la prácticamente inexistencia de controles desde los organismos de la Denominación afectaba a la calidad de la uva, la calidad del vino y su comercialización.

En los párrafos anteriores se han presentado los resultados de los comentarios realizados por los miembros del Consejo Regulador y los gerentes de las bodegas, estos problemas detectados se han clasificado para una mejor interpretación. Por último, se les pidió que valoraran y ordenaran los problemas con el objeto de identificar los más importantes.

Los problemas más importantes en orden de importancia, desde su punto de vista, son excesiva dependencia en la comercialización de las cooperativas, estructura productiva poco apropiada de las bodegas, desconocimiento de la DO Calatayud en los distintos ámbitos, falta de instalaciones que trasmitan una imagen adecuada y un entorno cada vez más competitivo.

A continuación se muestran unos gráficos (Gráficos 4.3 y 4.4) con la intención de detectar los problemas más relevantes. Se ofrece la información agrupada, en las categorías establecidas anteriormente, para una mejor interpretación de los datos. Se les solicitó que eligieran de los 33 problemas identificados los 5 más importantes, a su juicio, ordenándolos de primero a quinto en importancia. El primer gráfico muestra la importancia de cada una de las categorías teniendo en cuenta todos los niveles de respuesta (1º en importancia, 2º en importancia, 3º en importancia, 4º en importancia y 5º en importancia), para ofrecer la visión global de los problemas más importantes. Mientras que el Gráfico 4.4 se centra exclusivamente en las categorías 1º en importancia y 2º en importancia, con el objeto de identificar los problemas más importantes.

Analizando el Gráfico 4.3 se observa que los problemas más importantes, para el Consejo Regulador y los gerentes de las bodegas, son los correspondientes a la estructura empresarial, las estrategias comerciales y la comunicación. Siendo el más importante de forma destacada la estructura empresarial, aunque al considerar a la comunicación como otra estrategia comercial más, el conjunto de estrategias comerciales (estrategias comerciales y comunicación) supondría el problema más importante en la comercialización de los vinos de la Denominación. Esto parece totalmente lógico y ofrece una visión positiva de la situación, ya que estos problemas estratégicos tienen solución, de lo cual se encarga en gran medida este Plan Estratégico para la Comercialización de los vinos con DO Calatayud.

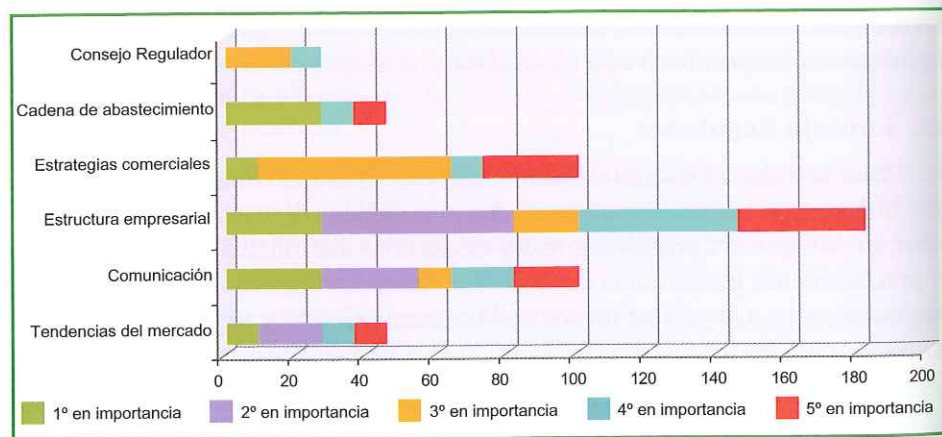


Gráfico 4.3. Orden y agrupación de problemas colectivos.

Fuente: Elaboración propia.

Al estudiar el Gráfico 4.4 se obtiene nuevamente que los problemas más importantes, entre los elegidos en primero y segundo orden, corresponden a la estructura empresarial y la comunicación. Volviendo a realizar el mismo ejercicio, agregando estrategias comerciales y comunicación, se observa que el principal problema nace de la estructura empresarial, seguido de cerca por el conjunto de estrategias comerciales (estrategias comerciales y comunicación). Por lo tanto, los problemas en la comercialización de los vinos de esta Denominación se resolverán al seleccionar estrategias comerciales adecuadas y solucionando los problemas en la estructura empresarial.

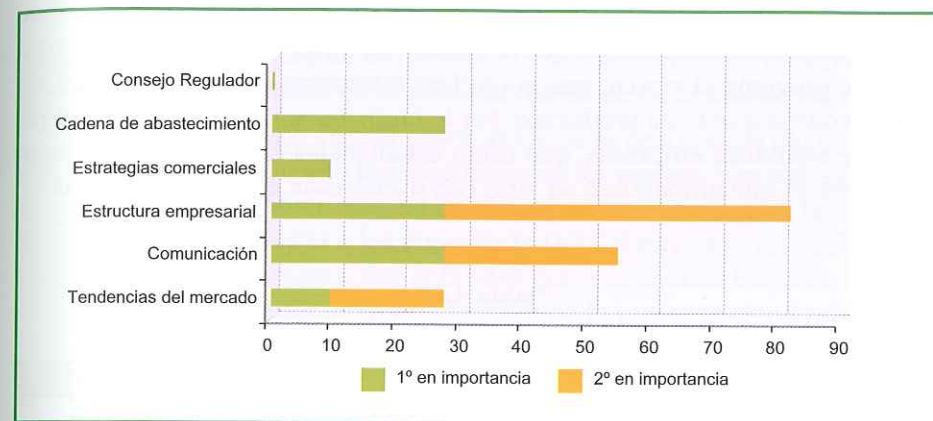


Gráfico 4.4. Orden y agrupación de problemas colectivos (1º y 2º en importancia).

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Algunos detalles de la comercialización de los vinos de la DO Calatayud

En este apartado se exponen algunos detalles relacionados con la comercialización de los vinos de esta Denominación, se muestra información sobre la imagen, el conocimiento, las marcas, la facturación, las ventas, los formatos y la cartera de productos.

a. Imagen de la DO y conocimiento

La imagen de la Denominación en términos gráficos está constituida por su logotipo, etiquetas, contraetiquetas y cintillos. En el Anexo 5 se muestran unos ejemplos.

Otro componente de la imagen de la Denominación, aunque más concretamente de la imagen de las distintas bodegas, es el número de marcas. La DO Calatayud aproximadamente cuenta con 25 marcas diferentes dentro del

mercado nacional y con 33 en el mercado internacional (Tabla 4.14). Esta proliferación de marcas puede ser el reflejo de las bodegas en la búsqueda de estar en pequeños segmentos de precios medios y altos. Es prácticamente imposible dar saltos de precios cuando se tienen vinos posicionados en un determinado nivel de precios. La única manera de sacar nuevos productos al mercado con mejor calidad e imagen, que se puedan colocar a un mayor precio, es a través de nuevas marcas.

Lógicamente se utilizan un mayor número de marcas en el mercado internacional debido a que se encuentra en diferentes países, además de la exigencia de determinados grandes distribuidores. Éstos también piden, en ocasiones, que se embottle con sus propias marcas por lo que el reconocimiento de las bodegas se minimiza, ya que la referencia puede ser la zona geográfica de donde proviene el vino o, una poco clara referencia en el etiquetado acerca de la bodega que lo ha producido. Por lo tanto, es normal encontrar, en pequeñas y medianas empresas, que están establecidas en los mercados internacionales, el que embotellen su vino con numerosas etiquetas y marcas.

Tabla 4.14
Marcas en los distintos mercados, en 2003

	Mínimo	Máximo	Suma	Media
Mercado interior	1	5	25	2,5
Mercado exterior	0	14	33	3,3

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

Con el objetivo de indagar un poco más sobre la cartera de marcas dentro de la Denominación, se les solicitó a los gerentes que determinaran el porcentaje de las ventas que constituyen su primera marca, su segunda marca, su tercera marca y el resto. Este ejercicio se realizó tanto para el mercado interior (Tabla 4.15) como para el mercado exterior (Tabla 4.16).

Tabla 4.15
Concentración del volumen comercializado por marcas: Mercado interior (% en 2003)

	Mínimo	Máximo	Media
Primera marca	30	100	73
Segunda marca	0	46,5	20
Tercera marca	0	20	4
Resto de marcas	0	25	3

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

Tabla 4.16
Concentración del volumen comercializado por marcas: Mercado exterior (% en 2003)

	Mínimo	Máximo	Media
Primera marca	18,5	100	54
Segunda marca	0	36	15
Tercera marca	0	15	4
Resto de marcas	0	70	27

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

Como es lógico, se observa nuevamente una mayor concentración de ventas en pocas marcas en el mercado nacional, ya que de media el 73% de las ventas se concentran en la primera marca de cada una de las bodegas.

Otro componente de la imagen lo forma la percepción del consumidor sobre estos vinos, así como la repercusión en los medios especializados (Apartado 4.4). En estos momentos, no existen estudios centrados en la percepción del consumidor respecto a los vinos de la DO Calatayud y nos debemos fijar en los estudios generales sobre actitudes del consumidor hacia los vinos con Denominación de Origen (Apartado 3.5). De lo que si se tiene referencia es de la evaluación general de la calidad de la DO por el consumidor y del conocimiento de ésta en su mercados más próximos, en especial Zaragoza.

En 1997, solamente el 11% de los consumidores evaluaban la calidad de la DO Calatayud como muy buena, y el 45% como buena. En comparación, Campo de Borja resultaba ser percibida como muy buena en el 17% de los casos y como buena en el 59%, mientras que la DO Cariñena era distinguida con calidad muy buena por el 32% de los encuestados y con buena por el 55%. En este mismo estudio, la DO Calatayud se consideraba por los consumidores como la que menos había evolucionado en los 5 años anteriores, periodo de 1992 a 1997 (Albisu y Meza, 1998).

A continuación se muestra la evolución de este conocimiento a través del compendio de un conjunto de resultados de diferentes estudios, en los que se determinan los conocimientos espontáneo e inducido.

En un estudio realizado en 1997 en Zaragoza, solicitando el conocimiento espontáneo e inducido de los vinos con Denominaciones de Origen pertenecientes a Aragón, la DO Calatayud era la menos conocida por el conjunto de consumidores (Gráfico 4.5). Para obtener el conocimiento espontáneo se les pregunta que Denominaciones conocen y para el inducido se les muestran los nombres de las distintas Denominaciones para ver si los reconocen. En otra investigación se comparan las cifras anteriores con el conocimiento espontáneo de las Denominaciones de Origen de vinos aragonesas en Aragón en 1993. Se observa que en general crece significativamente el conocimiento

to en todas las Denominaciones. En el caso concreto de Catalunyaud ha pasado de un conocimiento espontáneo del 4% al 23%, en el periodo 1993 - 1997 (Mascaray *et al.*, 1999).

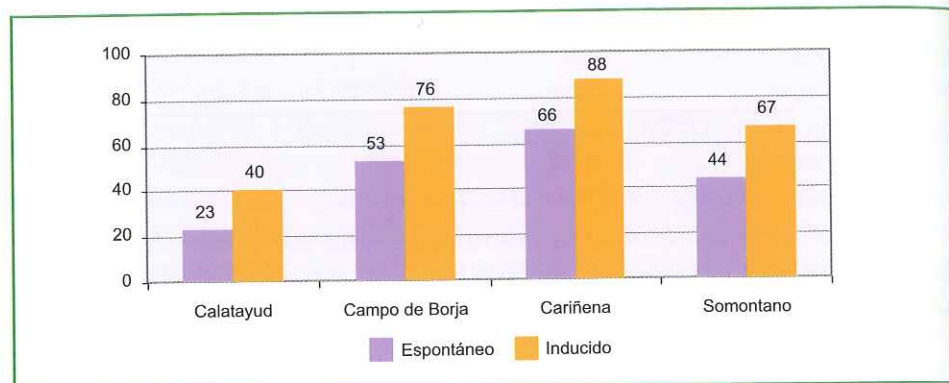


Gráfico 4.5. Conocimiento de las DO de vino de Aragón (% en 1997).

Fuente: Albisu y Meza, 1998.

Los resultados de otro estudio, realizado entre 2002 y 2003, con carácter más general (DO en general, con un ámbito geográfico de Aragón, Navarra y Catalunya) sobre el conocimiento espontáneo e inducido, muestran que la DO Catalunyaud es la Denominación de Origen de vino de Aragón menos conocida de forma espontánea en la totalidad de la muestra y en Aragón (3%), encontrándose también en último nivel en lo que se refiere a conocimiento inducido (Sanjuán *et al.*, 2005).

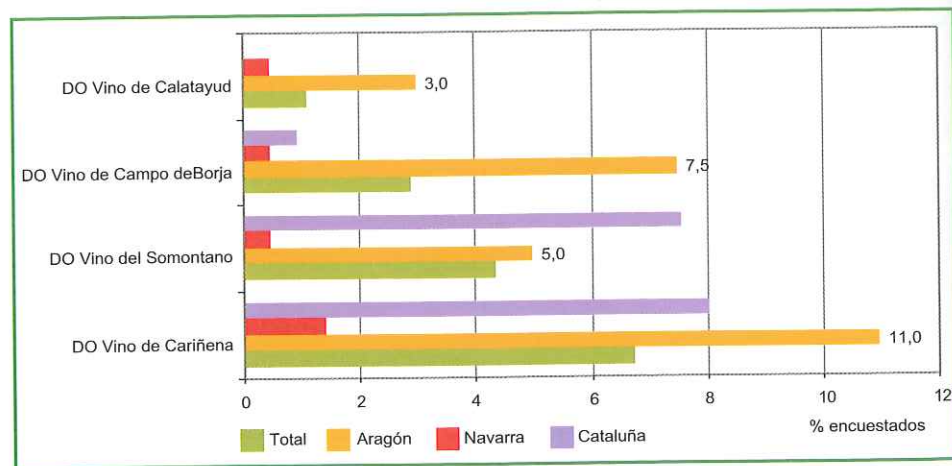


Gráfico 4.6. Conocimiento espontáneo de las DO de Aragón, por regiones.

Fuente: Sanjuán *et al.*, 2005.

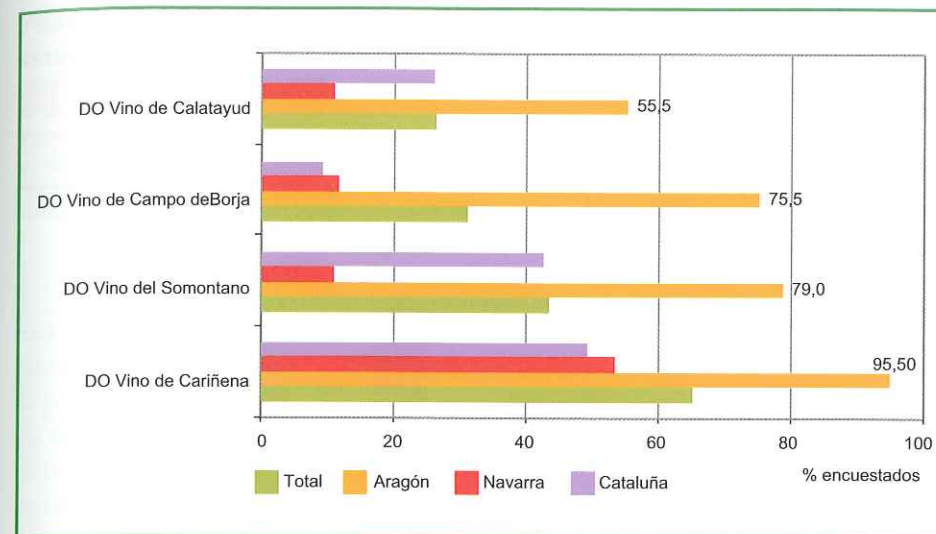


Gráfico 4.7. Conocimiento inducido de las DO de Aragón, por regiones.

Fuente: Sanjuán *et al.*, 2005.

Según Mtimet y Albisu (2003) la DO Catalunyaud tenía el menor índice de conocimiento inducido de todas las Denominaciones de Origen de vino de Aragón, en Zaragoza. El 68,2% de los encuestados conoce de forma inducida a esta Denominación encontrándose bastante por debajo del resto de Denominaciones aragonesas, en torno al 95%. Incluso es menos conocida, en su propia región, que la DO Penedés (75,4%) y se encuentra a los niveles de la DO Navarra (63,9%).

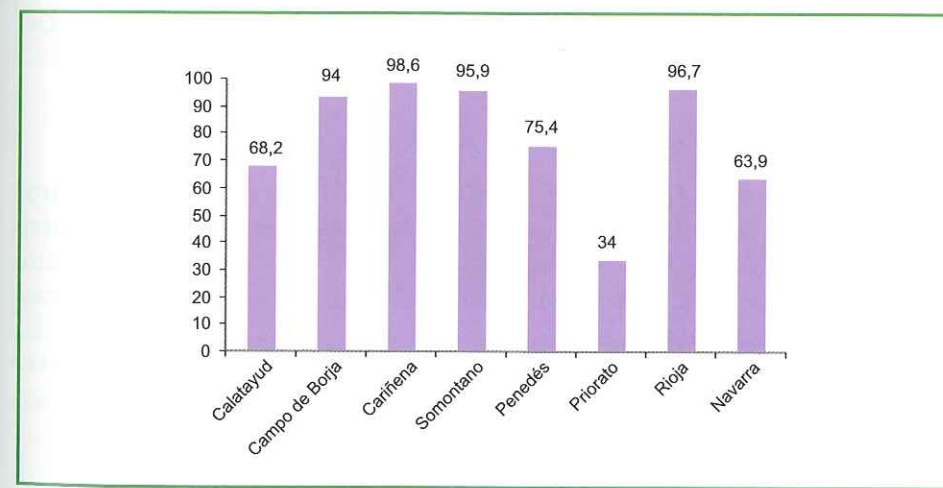


Gráfico 4.8. Conocimiento inducido de las DO de vino en Aragón (%)

Fuente: Mtimet y Albisu, 2003.

En un estudio que se realizó a finales de 2004, la DO Calatayud vuelve a reflejar el índice de conocimiento espontáneo menor de las cuatro Denominaciones de Origen de vino de Aragón, con un 1,6% (Typic, 2004)

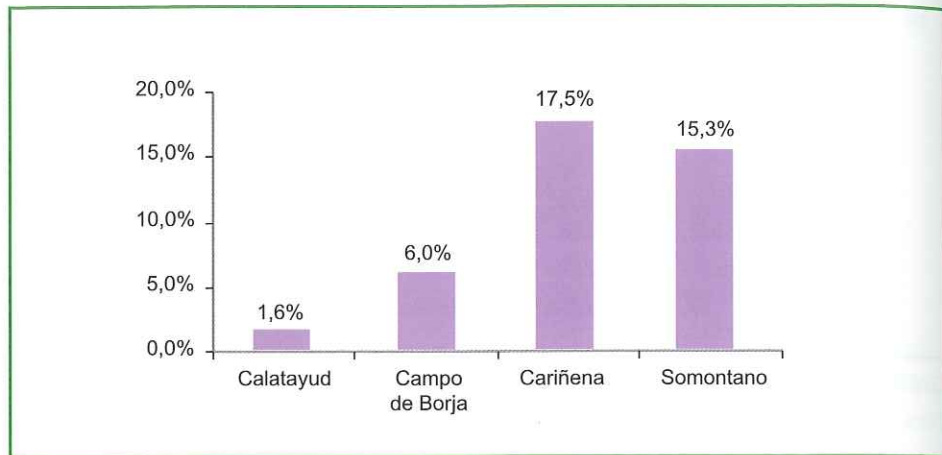


Gráfico 4.9. Conocimiento espontáneo de las DO de Aragón (%)

Fuente: Typic, 2004.

Debido a la diferente naturaleza de los estudios, así como las distintas fuentes de información no cabe la posibilidad de compararlos y establecer una evolución en el conocimiento de la Denominación. La conclusión que ofrecen este conjunto de investigaciones parece clara, ya que la DO Calatayud es la menos conocida en Aragón, más concretamente en Zaragoza, entre las Denominaciones de Origen de vino de la región.

b. Cifras generales sobre ventas y formatos

El conjunto de la Denominación facturó cerca de los 10 millones de euros procedentes de la venta de vino certificado con DO, mientras que solamente factura alrededor de los 3,5 millones de euros del vino sin DO. Por lo tanto, de aproximadamente el 50% del vino que se elabora en la zona se obtiene casi el 75% de la facturación.

Tabla 4.17
Facturación por tipo de vino, 2003

	Facturación (€)
Vino con DO	9.888.091,55
Vino sin DO	3.608.833,94

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

En principio, estos datos se consideran fiables para la toma de decisiones, pero cabe destacar que según las bodegas, a través del cuestionario, la facturación o el valor comercializado de las botellas de $\frac{3}{4}$ con DO (en 2003) suponía 9.902.065,64 €. Esto indica un desajuste de algún tipo en los datos, ya que la facturación de venta de botellas de $\frac{3}{4}$ con DO supone un componente de la facturación total del vino con DO y, en ningún caso, debería superarla. Aún contando con esta discrepancia, los datos nos indican que aproximadamente el 35% del volumen (botellas de $\frac{3}{4}$) generan aproximadamente el 75% de la facturación total (vino con DO y sin DO).

Durante 2003, se vendieron aproximadamente 57.256 hl de vino certificado con la DO Calatayud. Prácticamente el 70% del vino de esta Denominación se comercializa en formato de botella de $\frac{3}{4}$ (5.245.981 botellas en 2003), el 7% en otros formatos y el resto se vende a granel (Gráfico 4.10).

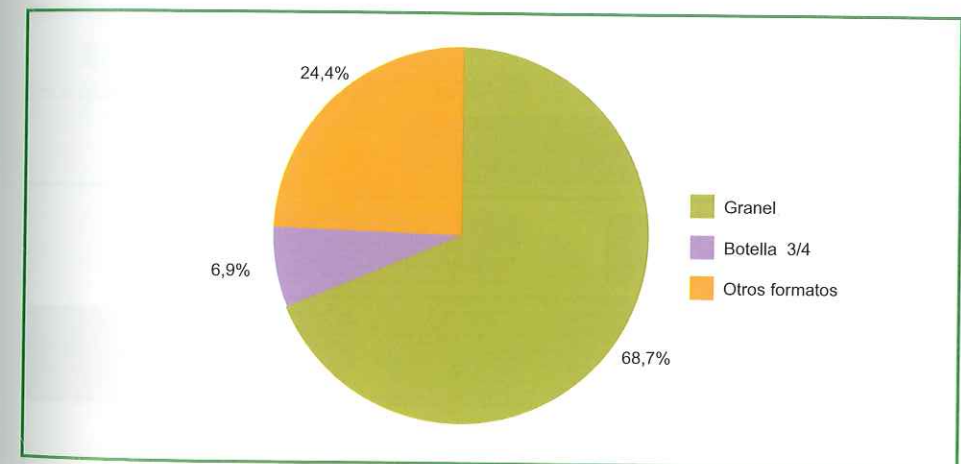


Gráfico 4.10. Comercialización de vino de la Denominación por formatos, 2003

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

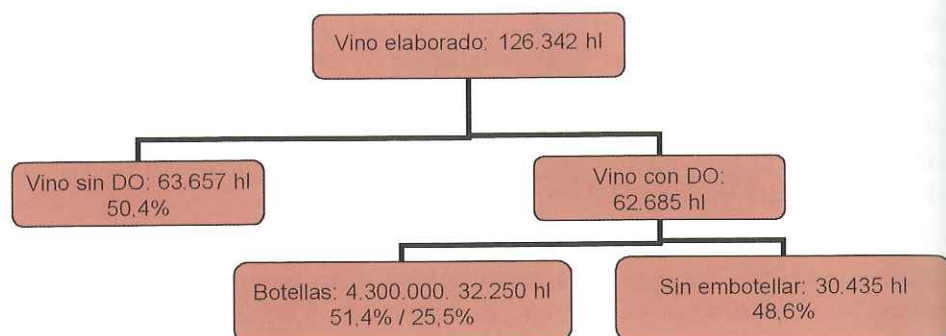
El granel se comercializa únicamente en el mercado nacional, mientras que los otros formatos salen al exterior. En cuanto a las botellas de $\frac{3}{4}$ prác-

ticamente se comercializan en su totalidad en el mercado regional (Aragón) o en el mercado internacional, entre estos dos mercados absorben el 95% de las botellas de $\frac{3}{4}$ comercializadas. Estos datos se ofrecen de forma más extensa en apartados posteriores (Apartado 4.3.3).

Para finalizar este apartado se presenta un cuadro resumen con el objeto de aclarar el conjunto de cifras y la evolución del proceso. Se detallan dos cuadros dependiendo de la fuente de información.

Cuadro 4.1

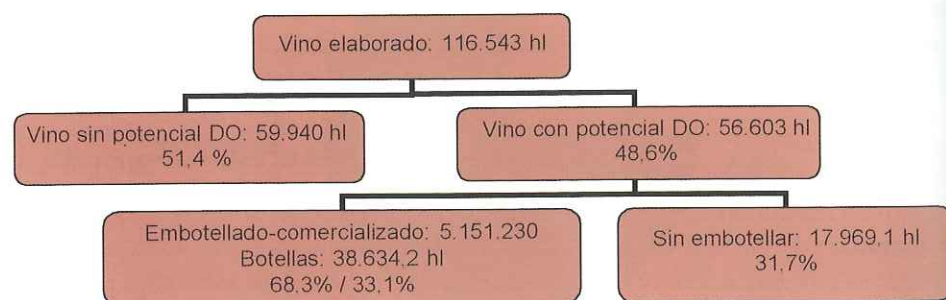
Resumen del proceso de elaboración y comercialización, 2003



Fuente: Datos del Consejo Regulador. 2003/04.

Cuadro 4.2

Resumen del proceso de elaboración y comercialización, 2003



Fuente: Encuesta a Bodegas. 2003/04.

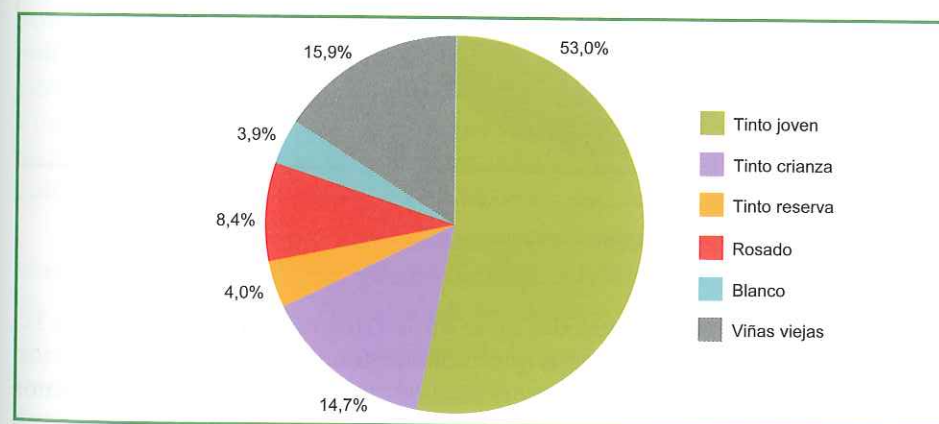
En general los dos cuadros nos muestran la misma proporción. Aunque siguiendo el criterio general establecido anteriormente, prevalecen los datos procedentes del cuestionario. Del vino elaborado, tiene potencial con DO aproximadamente el 50%, del que entre el 60 y el 70% se comercializa en botella de $\frac{3}{4}$.

c. Descripción y cartera de productos

Para iniciar la descripción de los vinos de la Denominación se debe tener en cuenta las categorías reconocidas por el Consejo Regulador, así como las variedades de uva de las que se pueden elaborar los vinos. Desde el Reglamento de la Denominación se consideran los siguientes tipos de vino: Joven, Crianza, Reserva, Gran Reserva y Calatayud Superior. Las variedades de uva tinta autorizadas son Garnacha, Tempranillo, Syrah, Cabernet Sauvignon, Merlot, Mazuela y Monastrell. Mientras que las correspondientes a uva blanca son Macabeo, Chardonnay, Malvasía, Garnacha Blanca y Moscatel Blanco.

Teniendo en cuenta los tipos de vino que se pueden certificar, así como las características de cada uno y los segmentos de precios en los que se mueven se puede considerar que la cartera de productos de la DO Calatayud está compuesta por los siguientes tipos de vinos: tinto joven, crianza, reserva y gran reserva, rosado, blanco, viñas viejas, alta expresión y Calatayud Superior. Esta cartera de productos se refiere exclusivamente a vinos destinados a ser comercializados en embotellado, tratándose los otros formatos en el siguiente apartado. Primero se define el peso de cada producto dentro de la cartera, así como los precios medios de facturación, para posteriormente ofrecer algunos datos sobre los productos más diferenciados. En estos primeros datos no existe información sobre la comercialización del Calatayud Superior, ya que este producto se encuentra en su fase final de investigación tras un proceso de cinco años de estudio, aunque dentro de este documento se detallan sus características más relevantes.

En la actualidad, el peso de cada producto en la composición de la cartera queda definido tal como se presenta en los Gráficos 4.11 y 4.12.

Gráfico 4.11. Cantidad comercializada, en botellas de $\frac{3}{4}$, por tipo de vino, en 2003.

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

En 2003, se comercializaron 5.151.230 botellas de $\frac{3}{4}$ de esta Denominación, representando el vino tinto el 87,7% del total comercializado. Nuevamente se observa que esta Denominación principalmente cultiva, elabora y comercializa vinos tintos, constituyendo el rosado solamente el 8,4% del embotellado comercializado y el vino blanco el 3,9%.

Dentro del vino tinto se encuentran las categorías de joven, viñas viejas, crianza, reserva y alta expresión. El crianza supone el 14,7% del volumen de ventas, mientras que los denominados viñas viejas constituyen el 15,9%, completándose la cartera con la categoría tinto joven (53%) en la que también se encuentran los vinos de alta expresión. No existen datos específicos sobre esta última categoría de producto (alta expresión), pero intuitivamente se puede indicar que en la actualidad ocupan una mínima parte de las ventas de la Denominación.

Estudiando la cartera de productos en valor, en lugar de en cantidad, todavía incrementa más el peso de los vinos tintos dentro de la comercialización, constituyendo el 89,8% del valor. La pérdida de representación es mayor en los rosados que en los blancos, lo que supone un precio medio de facturación para los rosados menor (Gráfico 4.12).

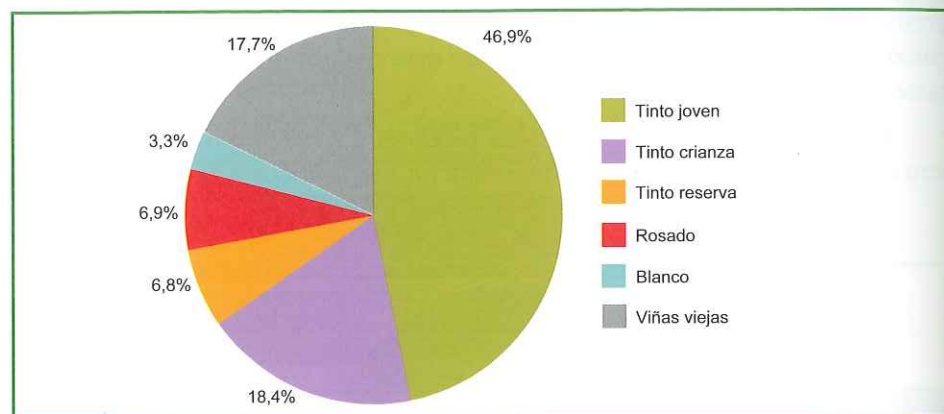


Gráfico 4.12. Valor comercializado, en botellas de $\frac{3}{4}$, por tipo de vino en 2003.

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

Se observa el incremento del peso en la cartera de los crianzas, los reservas y los viñas viejas debido a que todos tienen un precio de facturación por encima de la media de la Denominación. La cuota en valor de los tintos jóvenes es menor que en volumen ya que su precio medio se encuentra situado por debajo del precio medio de la Denominación, aún contando en esta categoría con los vinos de alta expresión.

Cruzando estos datos, valor comercializado y botellas de $\frac{3}{4}$ comercializadas por tipo de vino, cabría suponer que se obtuviera el valor de facturación por botella para cada tipo de vino y la media de la DO. Los resultados obtenidos se encuentran en la Tabla 4.18 y parecen estar lejos de la realidad. Dicha afirmación surge al tener en cuenta el precio medio de venta al público de la DO (2,58 €, según datos ACNielsen) en alimentación, los márgenes comerciales y los precios observados en los lineales de la distribución de Zaragoza.

Tabla 4.18
Facturación media por botella y tipo de producto, 2003

	Precio medio
Tinto joven	1,70 €
Tinto crianza	2,40 €
Tinto reserva	3,24 €
Viñas viejas	2,14 €
Rosado	1,58 €
Blanco	1,63 €
Total	1,92 €

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

En general, se puede afirmar que el conjunto de los vinos de la DO Calatayud se encuentran posicionados en el segmento de precios medios. Esto es así como reflejo de uno de los principales problemas con el que se han encontrado las bodegas, sobre todo las cooperativas, en su camino de los graneles hacia el embotellado, ya que en un principio puede ocurrir que el embotellado sea menos rentable que los graneles. Eso supone una tensión añadida para los gerentes de las cooperativas que tienen que buscar, en muchas ocasiones, rentabilidades a corto plazo. Para poder dar ese primer paso, sin experiencia empresarial en un mercado desconocido, se suele optar por salir con vinos de bajo precio. Esto supone que las marcas de esas empresas son posicionadas en los segmentos de precios bajos, tanto en el mercado nacional como internacional.

Aun así, lo relevante e interesante de estos datos es la diferencia en precios por tipos de producto, siendo lógicamente el de mayor precio el reserva, seguido del crianza, viñas viejas, tinto joven, blanco y rosado.

Una vez descrita la composición de la cartera, en los párrafos posteriores se ofrecen una serie de características de algunos de estos vinos. Sobre los productos tradicionales (tinto joven, crianza, reserva, rosado y blanco) no cabe destacar demasiado sobre sus características. Como ejemplo se puede citar lo siguiente: los vinos tintos tienen una graduación mínima de 12,5 grados, son de

color rojo, con hermoso vestido, aroma afrutado, son sabrosos y plenos en boca. Los vinos sometidos a crianza en roble tienen una cálida y carnosa expresión.

Con el término "viñas viejas" se determinan aquellos vinos procedentes de viñedos de cierta antigüedad, principalmente de la variedad garnacha y en ocasiones con un toque de bodega. Se le considera una categoría de producto diferenciada a los jóvenes debido a que ocupa un segmento de precios y satisface necesidades diferentes en los consumidores.

En la actualidad su principal mercado, al igual que el conjunto de la Denominación, es el mercado exterior (88,5%), como se muestra en el Gráfico 4.13. Además el mercado exterior paga significativamente un precio mayor por este tipo de vino, ya que en valor constituye el 90,2%.

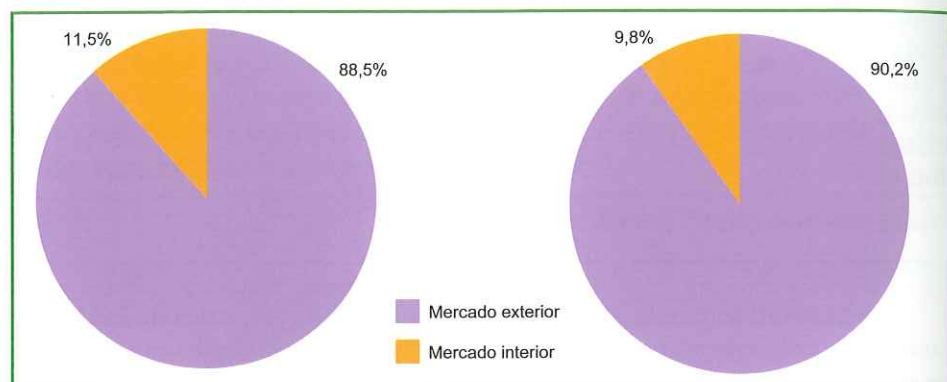


Gráfico 4.13. Destino de la comercialización de viñas viejas, en 2003.

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario

Se vendieron bajo este apelativo durante 2003 más de 800.000 botellas de $\frac{3}{4}$. Los precios medios de facturación de este vino para las bodegas rondan los 2,14€ por botella, siendo mayor la facturación por botella en las ventas dirigidas al mercado exterior (Tabla 4.19).

Tabla 4.19

Precios medios de facturación de los viñas viejas, en 2003

	Precio medio
Mercado interior	1,83 €
Mercado exterior	2,18 €
	2,14 €

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

Otra categoría establecida es la denominada vinos de "Alta Expresión", que corresponde a un conjunto de nuevos vinos lanzados desde las bodegas pertenecientes a la Denominación y que se posicionan en segmentos de precios significativamente más elevados que el precio medio de la DO. Responden a las nuevas tendencias del mercado, principalmente se caracterizan por ser vinos semi-crianzas y/o varietales.

Por último y con mención especial, se debe destacar al Calatayud Superior. Este vino que todavía no se encuentra en el mercado se caracteriza según el Consejo Regulador por los siguientes aspectos:

- Vino tinto de alta expresión. Para su elaboración se utilizarán uvas de garnacha negra pertenecientes a viñedos de más de 50 años de edad y con unas producciones que no superen de media los 3.500 kg/ha (1,5 kg de media por cepa).
- En la composición del vino entrará un mínimo de un 85% de vino de la variedad garnacha negra y el 15% restante podrá incluir vino de otras variedades tintas autorizadas en el Reglamento.
- La bodega que desee comercializar este tipo de vino deberá disponer de un registro vitícola diferenciado, en donde queden reflejadas cada año las parcelas seleccionadas. Posteriormente podrán perder dicha distinción si las uvas, en época de vendimia, no mantienen un estado sanitario óptimo.
- Los vinos susceptibles de llevar este distintivo se someterán al mismo proceso de calificación que el resto de los vinos amparados por la Denominación de Origen Calatayud.
- Posteriormente y una vez hayan superado los procesos de calificación como vino de la DO Calatayud e inmediatamente antes del embotellado, se someterán a un último proceso calificativo con análisis físico-químico de las partidas donde se solicitarán las determinaciones de grado alcohólico (% volumen), índice de polifenoles totales e índice de color, y se procederá a realizar una nueva cata para garantizar el cumplimiento de todos los requisitos para hacerse valedor de ser un vino con Calificación "Calatayud Superior".
- Los vinos amparados bajo este calificativo deberán tener las siguientes características:
 - Graduación alcohólica mínima de 13,5% volumen.
 - Se fijan unos parámetros mínimos, un índice de polifenoles totales de 60 y un índice de color mínimo de 10, para el vino inmediatamente antes del proceso de embotellado.
 - El vino deberá permanecer un período mínimo de 3 meses en bodega. El período de utilización de la bodega para elaborar un "Ca-

latayud Superior" no excederá de 1 año desde la fecha de la primera llenada.

- El tiempo mínimo desde el inicio de la elaboración del vino hasta su comercialización se fija en 10 meses. Presentando la cosecha de "Calatayud Superior el 15 de septiembre de cada año".
- En la segunda fase de calificación y concretamente en el análisis organoléptico, los vinos no podrán obtener puntuaciones superiores a 17-20 puntos según la ficha de cata internacional utilizada habitualmente por el Comité de Cata del Consejo Regulador de la DO Calatayud. Cata realizada por el Comité de Cata del Consejo Regulador.
- Se diseñará una contraetiqueta específica para identificarlo y será necesario hacer constar en la etiqueta de forma clara la frase "Calatayud Superior" y, debajo y a mitad de tamaño de la frase anterior colocar "Garnacha negra". Además se seleccionará una botella única para todas las bodegas.

4.3.3. La DO Calatayud y sus mercados

El escenario, en el que actúa la DO Calatayud, hace ya un tiempo que dejó de ser el mercado local, regional o nacional, a pesar de la importancia que puedan tener todavía cada uno de estos mercados en el destino de la producción de la Denominación, para basarse primordialmente en el mercado mundial. Como último punto sobre la comercialización de los vinos con DO Calatayud, se especifica, a continuación, los mercados de los distintos formatos de vino de la Denominación, dando especial atención a la botella de $\frac{3}{4}$ (68,7% de la cantidad comercializada).

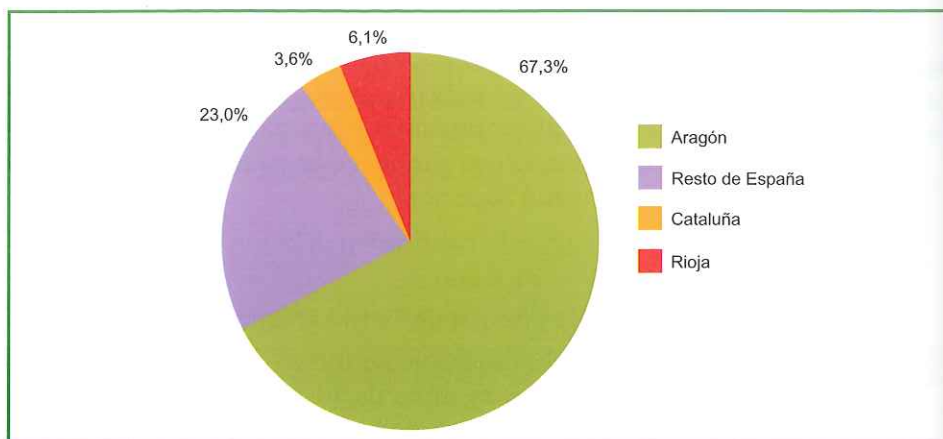


Gráfico 4.14. Destino de la cantidad comercializada, en granel con DO, en 2003.

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

Los graneles con DO exclusivamente se venden en el mercado nacional, con especial salida en el mercado regional (67,3%), aunque otros destinos relevantes son La Rioja (6,1%) y Cataluña (3,6%).

El embotellado es el formato más importante en volumen pero sobre todo en valor dentro de la Denominación y, constituye el formato de mayor calidad y valor añadido. El mercado principal de la Denominación es la exportación, con el 80,5% del embotellado, y si se le une el mercado regional (Aragón), se encuentra que la DO Calatayud comercializa el 95% de sus botellas de $\frac{3}{4}$ en estos dos mercados, por lo que en el resto de España sólo se comercializa el 5%.

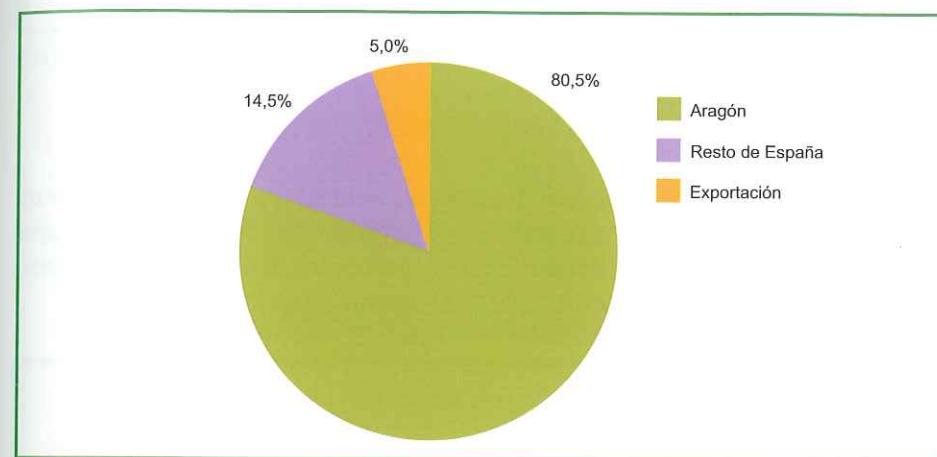


Gráfico 4.15. Destino de la cantidad comercializada, en botellas de $\frac{3}{4}$ de litro, en 2003.

Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

a. La DO Calatayud en los mercados internacionales

La exportación es la salida más importante para sus vinos y ha experimentado un notable crecimiento, en los últimos años, ya que suponía el 59% en 2001 (Albisu y Sanjuán, 2003b) frente al 80,5% en 2003, del total de vino embotellado. Ya, en 2001, era la DO de Aragón que más proporción de su vino embotellado comercializaba en el extranjero y actualmente es una de las DO españolas con vocación más exportadora (MAPA, 2004b).

Sus principales mercados se caracterizan por ser competitivos, con capacidad de compra y en crecimiento. En 2003, Reino Unido era el primer mercado, con el 40% del total exportado. Los siguientes destinos más relevantes eran EE.UU. y Bélgica, con el mismo porcentaje (19%) en cada país. Es decir, que más de las tres cuartas partes de sus exportaciones iban a tres países y el resto se distribuía en alrededor de 20 países (Gráfico 4.16)

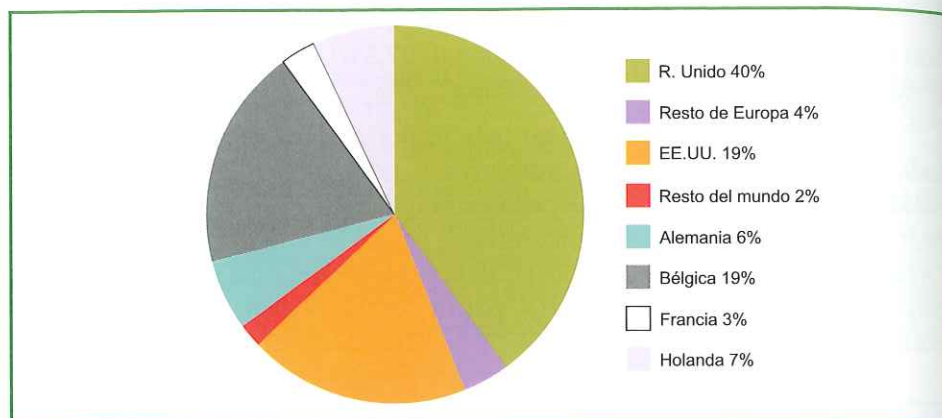


Gráfico 4.16. Comercialización en los mercados exteriores de vino embotellado, en 2003.
Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

A través del cuestionario a bodegas se les solicitó a los gerentes y miembros del Consejo Regulador que indicaran, por orden de importancia, cuales iban a ser los mercados con mejor futuro para comercializar sus vinos. Destacaron Estados Unidos, Reino Unido y Alemania (Gráfico 4.17).

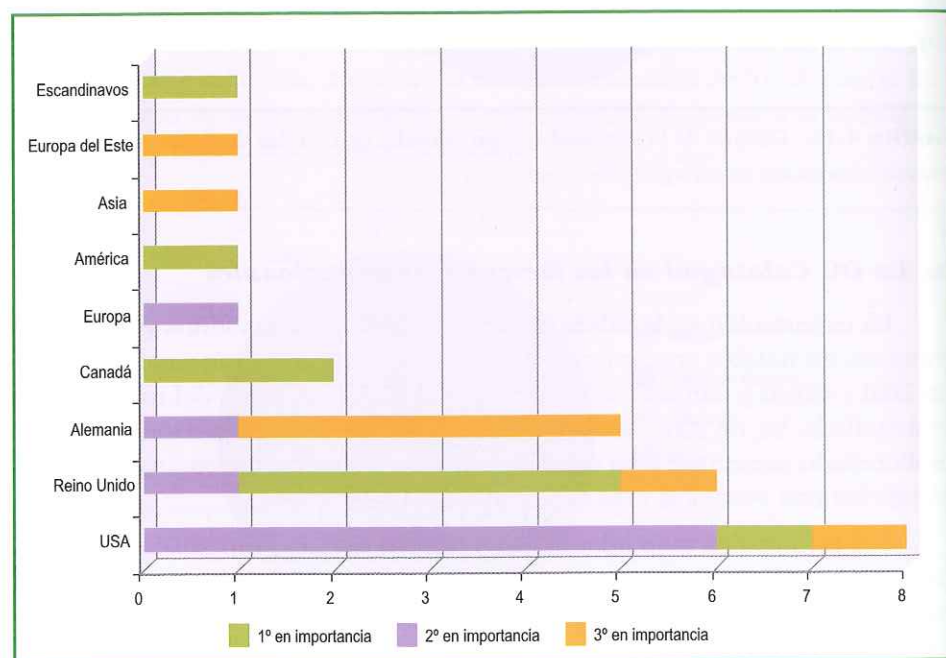


Gráfico 4.17. Mercados con mejor futuro en el mercado exterior.
Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

b. La DO Calatayud en el mercado nacional y regional

El mercado nacional supone solamente el 19,5% del mercado de embotellado de esta Denominación, consumiendo Aragón el 74%, con especial incidencia en Zaragoza. Realizando el mismo ejercicio que en el mercado exterior, a través del cuestionario a bodegas se les solicitó a los gerentes y miembros del Consejo Regulador que indicaran, por orden de importancia, cuales iban a ser los mercados con mejor futuro para comercializar sus vinos en el mercado nacional. Destacaron Aragón, Madrid y Cataluña, aunque situándose la Comunidad Autónoma de Origen muy por encima (Gráfico 4.18).

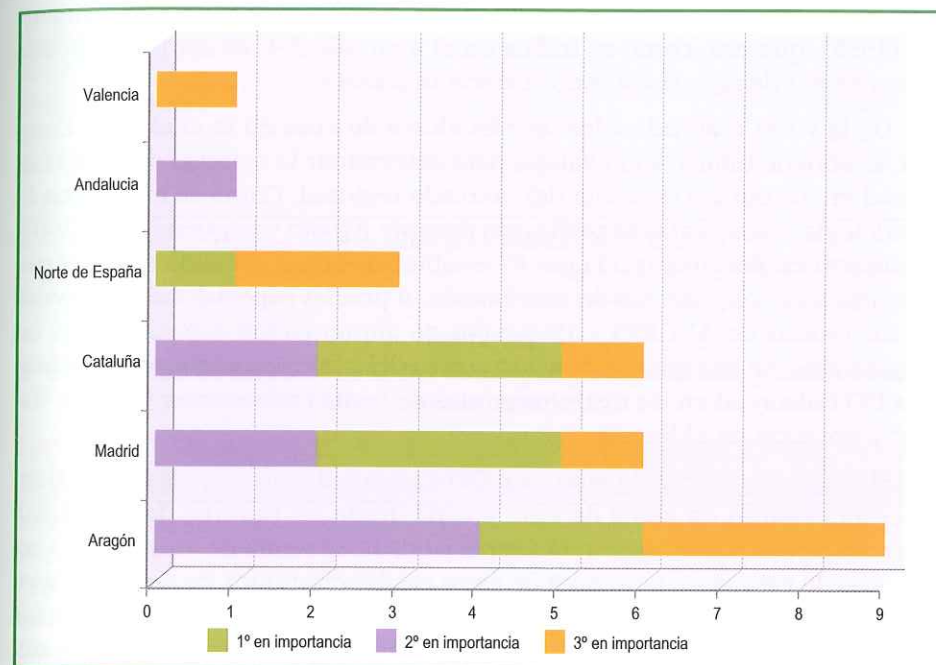


Gráfico 4.18. Mercados con mejor futuro en el mercado nacional.
Fuente: Elaboración propia a partir de cuestionario.

Tomando estos datos como punto de partida, el estudio de la situación de la DO Calatayud en el mercado nacional se centra en el mercado regional. En 2004, los vinos de la DO Calatayud representaban aproximadamente el 2,2% de las ventas de vinos con Denominación de Origen en Zaragoza, lo que supone que sea la Denominación de Origen de vino de Aragón con menor penetración en dicho mercado. Contrastándolo con un estudio similar esta DO ha perdido cuota respecto a 1999 (gráficos en el Apartado 3.4). Estudiando la evolución mensual a lo largo de 2004, no se identifican grandes variaciones en la cuota de mercado.

En términos de volumen, también es la DO de vino de Aragón con una cuota menor, manteniendo el 2,2% del mercado, esto indica que los precios de la DO Calatayud en los lineales de la distribución se encuentran en el segmento de precios medios. Tanto la DO Cariñena como Borja aumentan su cuota en volumen con respecto al valor, lo que indica que sus precios medios son menores que los de la media de todas las Denominaciones de Origen.

Los precios de la DO Calatayud en la gran distribución en Zaragoza se posicionan, como ya hemos indicado, en la media de los vinos con Denominación de Origen. Con un precio medio de 2,47€ (muy cercano a los 2,58€ indicado por ACNielsen), posicionándose por encima de sus vecinas Campo de Borja y Cariñena. Esto es un logro teniendo en cuenta la posición de partida (1999), que era, como se indica en el apartado 3.4, de un precio sensiblemente por debajo de estas dos Denominaciones.

De la visita realizada a los distribuidores de vino en la ciudad de Zaragoza, se obtiene información valiosa para determinar la realidad de la DO Calatayud en los puntos de venta del mercado regional. Como se explica en la metodología, estas visitas se realizaron durante Agosto y Septiembre de 2004. La muestra estaba constituida por 67 establecimientos, dividida en 39 pertenecientes a catorce cadenas de distribución, 9 tiendas especializadas en venta de vino (socias de ANCEV) y 19 tiendas de alimentación especializadas en venta de vino. Se recogió información acerca del posicionamiento de los vinos de la DO Calatayud en los distintos puntos de venta (referencias, precios, "facing" y posición en el lineal).

Hay 6,1 referencias de vino, con DO Calatayud, como media en las tiendas especializadas en venta de vino y varía desde un mínimo de cero hasta 10. En las tiendas de alimentación especializada en venta de vino hay 2,3 referencias de este vino, pero en 9 de estos establecimientos no se vende ningún vino de esta DO. En la Tabla 4.20 se muestra el número de referencias medias en las distintas cadenas de distribución. En los hipermercados el número mínimo de referencias por establecimiento es de 12, mientras que la cadena de hipermercados con más referencias de esta DO alcanza las 19. En cuanto a los supermercados y tiendas de descuento, en seis de las diez cadenas estudiadas no se encuentra ningún vino de la Denominación, mientras que la media de las otras cuatro oscila entre las 13,6 y 4 referencias.

Se recogieron los precios de cada una de las referencias (Tabla 4.21). La similitud de precios entre tintos jóvenes, blancos y rosados es bastante importante. Se observa que los vinos de viñas viejas están por encima de los tintos jóvenes, salvo en un caso, y el diferencial varía bastante dependiendo de los establecimientos. Lo mismo ocurre entre el crianza y los vinos de viñas viejas, con un claro desmarque para los reservas salvo alguna excepción. En general, se puede considerar que los vinos de la DO Calatayud están en los segmentos de precios bajos y medios.

Tabla 4.20

Referencias medias de vino de la DO Calatayud en las cadenas de distribución (2004)

	Nº establecimientos	Nº medio referencias
Corte Inglés	2	12
Carrefour	2	12
Hiperco	1	14
Alcampo	3	19
Aldi	1	0
Eroski	5	6,6
Lidl	2	0
Sabeco	8	7,4
Supercor	1	4
Mercadona	2	0
Galerías Primero	5	13,6
Día	3	0
Opencor	2	0
Caprabo	2	0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la distribución en Zaragoza.

Tabla 4.21

Precios medios de los vinos de la DO Calatayud por tipo de vino y establecimiento (euros, 2004)

Tipo establecimiento	Tinto joven	Viñas viejas	Crianza	Reserva	Rosado	Blanco	Otros
Especializadas en vino (ANCEV)	2,5	3,8	4,6	5,5	2,5	2,4	5,8
Especializadas en vino (alimentación)	3,3	5,3	5,0	9,3	3,2	3,2	8,8
Corte Inglés	3,0	2,9	5,5	7,1	3,0	3,1	-
Carrefour	3,3	4,1	4,7	6,6	-	3,2	4,1
Hiperco	2,3	3,5	3,4	6,2	2,1	2,1	-
Alcampo	2,1	3,1	3,2	-	1,8	1,8	-
Eroski	2,4	3,7	4,2	-	3,1	2,2	-
Sabeco	2,3	-	3,2	-	1,8	-	-
Supercor	1,6	3,5	3,7	-	-	-	-
Galerías Primero	2,2	3,1	3,4	5,2	2,1	1,5	-

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la distribución en Zaragoza.

Por último, se recogió información sobre "facing" y posición en el lineal. Los resultados se exponen en la Tabla 4.22, donde F hace referencia al número de caras o botellas medias que ocupan un determinado tipo de producto,

perteneciente a la DO Calatayud, y N el nivel que ocupa en el lineal, es decir, 1 significaría la estantería de abajo, 2 la inmediata superior, 3 la siguiente y así sucesivamente. Se considera que la mejor posición se encuentra, en general, a la altura de los ojos, que suele corresponder con el nivel 3 y 4.

Como se suponía, los establecimientos de mayor tamaño dedican un mayor número de espacio a estos productos, así de forma general, los hipermercados presentan más faces que los supermercados, y éstos que las tiendas especializadas en vino. En lo que se refiere a los niveles en el lineal, en general, los vinos de esta Denominación no se encuentran bien posicionados, situándose los vinos tintos jóvenes, los rosados y los blancos a niveles muy bajos, mejorando su nivel los viñas viejas, crianzas y reservas. Esto responde a la manera tradicional y más utilizada de clasificar y distribuir los vinos dentro de la gran distribución.

Tabla 4.22

Faces y nivel en el lineal de los vinos de la DO Calatayud por tipo de vino y establecimiento (2004)

Tipo establecimiento	Tinto joven		Viñas viejas		Crianza		Reserva		Rosado		Blanco		Otros	
	F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	F	N
Especializadas en vino (ANCEV)	2,7	2,1	1,2	2,4	1,7	3,3	3,2	2,8	2,8	2,7	0,8	2,0	1,1	2,6
Especializadas en vino (alimentación)	0,8	3,0	0,4	2,0	0,9	3,5	0,3	4,0	0,7	2,1	0,2	2,0	0,2	2,0
Corte Inglés	6,5	3,5	1,0	1,0	8,0	1,7	4,5	2,7	5,5	3,8	5,0	3,3	-	-
Carrefour	31,0	1,9	7,5	3,0	11,5	4,5	4	5,5	-	-	6,0	1,5	-	-
Hiperacor	23,0	2,0	2,5	3,0	9,0	4,0	3,0	4,0	6,0	2,0	4,0	2,0	-	-
Alcampo	30,3	2,1	9,7	3,5	18,0	3,3	-	-	17,7	2,1	14,0	2,0	-	-
Eroski	7,0	1,9	1,4	3,0	3,4	2,9	-	-	2,0	2,0	0,8	2,8	-	-
Sabeco	11,4	2,1	-	-	6,0	2,3	-	-	5,0	2,5	-	-	-	-
Superior	3,0	1,0	4,0	5,0	6,0	3,0	-	-	-	-	-	-	-	-
Galerías Primero	8,2	2,7	2,6	4,2	4,4	4,6	3,0	4,8	7,0	3,0	2,4	1,8	-	-

Nota: F = Faces, N = Número.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la distribución en Zaragoza.

Para finalizar la exposición de información sobre la situación de la DO Calatayud en el mercado regional se ha construido una pirámide de precios (en valor y en volumen) similar a la recogida en el Apartado 3.3 sobre el conjunto del vino con DO en España. Como se ha indicado el precio medio de la Denominación, según estos datos en la distribución de Zaragoza, es de 2,47€, posicionándose en la media de los precios de vinos con DO en este mismo mercado.

Al analizar esta pirámide (Gráfico 4.19), se observa que el 51,9% de los vinos se sitúan en el segmento de precios que va desde 1,50 € a 2,50 €. Otra pequeña cantidad (15,7%) se posiciona en el segmento de precios medios, entre 2,50 y 3 €, mientras que en la parte del segmento de precios medios-altos se posicionan el 28,5% de los vinos de esta Denominación. Destaca que no se encuentran prácticamente productos en los extremos de precios, tanto por encima de 5 € como por debajo de 1,5 €, esto último es muy deseable aunque lo primero muestra la imposibilidad de la Denominación para colocar productos en precios segmentos medios-altos y altos.

Combinando las dos pirámides queda claro la importancia de desarrollar más el segmento de precios por encima de 3 €, la necesidad de eliminar los pocos productos por debajo de 1,50 € y de reposicionar los que se encuentran en el segmento de precios medios-bajos (de 1,50 a 2,50 €) hacia el segmento inmediatamente superior. El 29,8% del volumen genera el 44,5% del valor.

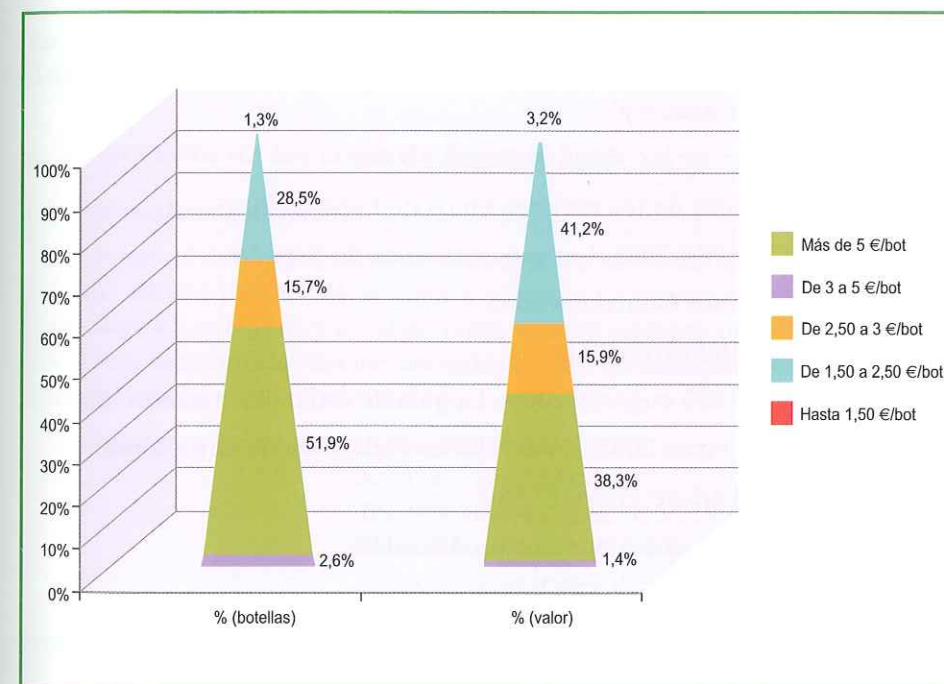


Gráfico 4.19. Pirámide de precios de la DO Calatayud en la gran distribución de Zaragoza.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la distribución en Zaragoza, 2004.

4.4. La DO Calatayud en los medios de comunicación

Una vez analizados muchos de los aspectos internos de la Denominación, entre ellos las percepciones del consumidor sobre los vinos con DO Calatayud, cobra notable importancia situar la imagen de esta Denominación en los distintos medios de comunicación especializados. Con este objetivo se analiza, en este apartado, la situación de los vinos de la DO Calatayud en las principales guías de vinos españolas, se ofrecen algunas ideas sobre los premios recibidos por los vinos de esta Denominación y por último se muestran unos pocos recortes de prensa en los que aparece de una forma u otra la DO Calatayud.

4.4.1. La DO Calatayud en las principales guías de vinos españolas de 2005

Para determinar la presencia y valoración de los vinos con DO Calatayud en las guías de vinos se analizaron catorce guías. Se han seleccionado estas guías basándose en otros estudios (Adico, 2005), las opiniones de los expertos, bodegueros, consumidores y los conocimientos propios; algunas de ellas se encuentran en internet, una característica que se ha tenido en cuenta por el fácil acceso para multitud de personas. El listado de las guías analizadas aparece a continuación:

- a. Guía Peñín de los vinos de España 2005.
- b. Guía Proensa de los mejores vinos de España. 2005.
- c. Guía CAMPESA 2005. Los mejores vinos de España.
- d. Guía de vinos Gourmets 2005.
- e. La Guía. Todo vino 2005.
- f. Nuestros 1000 mejores vinos. La guía de oro de los vinos de España.
- g. Selección vinos 2005. Asociaciones Españolas de Sumilleres.
- h. Anuario 2005 de vinos. El País.
- i. Vivir el vino. 365 vinos al año. Año 2005.
- j. Guía Restauradores Alfa Romeo 2005.
- k. ABC Guías. Los bodegueros seleccionan Vinos 2004-2005.
 - l. Las Catas de Sobremesa. Los mejores vinos para 2005.
- m. Elvino.com 2005.
- n. El Mundo vino 2005.

Existen algunos estudios que intentan determinar si la información de las guías de vino se puede considerar una medida objetiva de calidad del producto o un instrumento de comunicación comercial. Algunos de estos estudios concluyen que los juicios de los expertos no convergen ni en valoración ni en ranking y que existen, al menos en algunos casos, conductas oportunistas que tratan de influir sobre las decisiones de los clientes (Ruiz, 2003). Aún así, el buen posicionamiento en las guías de vinos produce efectos positivos aumentando el prestigio percibido de un determinado vino o de una región tanto en la distribución como en el consumidor final.

En la primera parte de este apartado se resumen y analizan las características de las guías vinícolas más importantes del mercado español, información obtenida de las propias guías. Se exponen las características técnicas de cada guía (incluyendo datos que posibilita el posible contacto con las mismas), la forma de evaluar y la situación de la DO Calatayud en cada guía en comparación con el resto de las Denominaciones de Origen de Aragón, en especial la DO Campo de Borja y la DO Cariñena debido a que tienen unos vinos más similares a los de esta Denominación.

En una segunda parte, se intenta resumir y agregar la información del conjunto de las guías exponiendo un cuadro resumen de la imagen global de la DO Calatayud en el conjunto de éstas. En general, se han intentado homogeneizar las diferentes distinciones y clasificaciones ofrecidas por las distintas guías reclassificándolas en tres categorías: vino excelente, vino muy bueno y vino bueno.

a. Guía Peñín de los vinos de España 2005

Características técnicas

Recoge 10.000 vinos, 6.100 de ellos catados, con unas 1.000 catas, en 1.248 páginas. Admite publicidad de vinos y bodegas. La mayoría de las catas se realizan entre el 1 de abril y el 20 de julio, a cargo siempre de José Peñín. Cata a etiqueta descubierta. Recibe las muestras de las bodegas y en casos excepcionales las adquiere en el mercado.

Datos para contactar: Peñín Ediciones.
 Arga, 11. 28002 Madrid.
 Tel: 914 119 464. Fax: 915 159 499.
 www.elvino.com / www.pi-erre.com
 ediciones@pi.erre.com / cfuentes@pi-erre.com

Distinciones y calificaciones

- Califica de acuerdo con el sistema americano, donde el 0 equivale a 50.
- 95-100. Vino excepcional.
 - 90-94. Vino extraordinario.



- 80-89. Vino muy bueno.
- 70-79. Vino aceptable.
- 60-69. Vino correcto.
- 50-59. Vino no recomendable.

Por último, aparecen algunos vinos citados pero no catados, así como una sección con los mejores vinos denominada "El podio".

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

Incluye las cuatro Denominaciones, en esta guía la DO Calatayud tiene una posición bastante buena, incluso un poco mejor que Campo de Borja y Cariñena (Tabla 4.23). En la sección "El Podio" aparece un vino de esta Denominación con 92 puntos.

Tabla 4.23
Situación de la DO Calatayud en la Guía Peñín

	Extraordinario	Muy bueno	Aceptable	Citado	Total
Calatayud	1	36	11	25	73
Campo de Borja	1	24	12	27	64
Cariñena	1	19	18	62	100
Somontano	7	48	10	9	74

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Peñín, 2005).

b. Guía Proensa de los mejores vinos de España. 2005

Características técnicas

Se catan 3.000 muestras, de las que se han seleccionado 747 vinos y 316 bodegas. Tan sólo se utilizan criterios de calidad, sin que intervenga el factor precio. Son catadas todas las muestras recibidas por Andrés Proensa. La guía consta de 208 páginas y el contenido de las catas se cerró en octubre de 2004. Se admite publicidad de bodegas y de vinos.

Datos para contactar: Andrés Proensa SL.
Avda. del Cardenal Herrera Oria, 299. 28035 Madrid.
Tel: 913 738 850. Fax: 913 738 850.
proensa@proensa.com / www.proensa.com

Distinciones y calificaciones

Califica de 0 a 100, incluyendo en la guía vinos con puntuación de 80 o superior.

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

No incluye la DO Calatayud (Tabla 4.24).

Tabla 4.24
Situación de la DO Calatayud en la Guía Proensa

	Excelente (100-90)	Muy bueno (80-89)	Total
Calatayud			0
Campo de Borja	2	4	6
Cariñena	2	3	5
Somontano	10	9	19

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Proensa, 2005).

c. Guía CAMPSA 2005. Los mejores vinos de España

Características técnicas

Constituida por un total de 424 páginas, en las que no se admite ni publicidad de bodegas ni de vinos. El comité de cata está organizado por la Academia Española de Gastronomía, bajo la dirección de Isabel Mijares y el cierre de la cata se realizó en septiembre. No informa sobre como logra las muestras.

Datos para contactar: Dirección editorial - Academia Española de Gastronomía.
Avda. Cesaraugusto, 25. 50004 Zaragoza.
Tel: 976 282 181. Fax: 976 280 746.
Edición - Repsol YPF SA.
901 200 200. / www.guiacamps.com

Distinciones y calificaciones

Puntuaciones de 0 a 100.

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

Incluye las cuatro Denominaciones, no teniendo prácticamente presencia la DO Calatayud, mientras que si aparecen de forma más significativa las otras Denominaciones de Origen de Aragón (Tabla 4.25).

Tabla 4.25
Situación de la DO Calatayud en la Guía CAMPSA

	Excelente (100-90)	Muy bueno (80-89)	Total
Calatayud		1	1
Campo de Borja	3	2	5
Cariñena	1	10	11
Somontano	17	10	27

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Academia Española de Gastronomía, 2005).

d. Guía de vinos Gourmets 2005

Características técnicas

Se ocupa de más de tres mil vinos en 786 páginas. Admite publicidad de bodegas y vinos. La cata es a ciegas, con no más de 20 vinos por sesión, con la presencia de entre 8 y 10 catadores, pertenecientes al comité de cata. Las muestras son solicitadas a las bodegas, a la que se les abona su precio y, si no lo envían se adquiere.

Datos para contactar: Dirección editorial - Ignacio Crespo y Enrique de la Vega.
Edición - Grupo Gourmets.
Aniceto Marinas, 92. 28008 Madrid.
Tel: 915 489 651.
Fax: 915 487 133.
www.gourmets.net
gvinos@gourmets.net

Distinciones y calificaciones

Puntúa de 0 a 10, descalificando los inferiores a 5 puntos. Establece la categoría mejores vinos de España teniendo en cuenta los precios.

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

Incluye las cuatro Denominaciones aragonesas. Se puede observar en la Tabla 4.26, que la DO Calatayud se encuentra a la altura de las Denominaciones de Origen de Campo de Borja y Cariñena, incluso con un mayor número de vinos citados que Campo de Borja y con un vino más en la categoría de bueno.

Tabla 4.26
Situación de la DO Calatayud en la Guía Gourmets

	Muy bueno (8,9-8)	Bueno (7,9-7)	Correcto (6,9-5)	Citado	Total	Mejores vinos
Calatayud		2	2	30	34	
Campo de Borja		1	4	18	23	
Cariñena		1	5	34	40	
Somontano	2	3	7	38	50	2

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Gourmets, 2005).

e. La Guía. Todo vino 2005

Características técnicas

Incluye los vinos merecedores de ser recomendados a los socios de su club de vinos y consumidores en general, un total de 743 vinos seleccionados, sobre 6.000 catados en el año. Consta de 1.139 páginas en las que no se admite ni publicidad de vinos ni de bodegas, se encuentra disponible a través de internet. Las catas las realiza un comité de cata, aunque no ofrece información de como selecciona las muestras.

Datos para contactar: Dirección editorial - José Luis Casado y Gonzalo Verdera.
Edición - Todo Vino. The Spanish Wine Shop SL.
Zorrilla, 21. 28014 Madrid.
Tel: 915 312 324 / 902 010 791.
Fax: 915 326 081.
www.todovino.com
guia@todovino.com

Distinciones y calificaciones

No puntúa, tan sólo destaca los vinos a través de una escala de lacres y también comenta algunos otros no clasificados.

- Un lacre: vino excelente que sobresale por algún aspecto.
- Dos lacres: vino excepcional, que merece la pena comprar.
- Tres lacres: vino extraordinario, que podría estar entre los cien mejores del mundo.

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

No incluye la DO Calatayud (Tabla 4.27).

Tabla 4.27
Situación de la DO Calatayud en la Guía Todo vino

	3 lacres	2 lacres	1 lacre	Comentado	Total
Calatayud					0
Campo de Borja				4	4
Cariñena				4	4
Somontano		1	5	12	18

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Casado y Verdera, 2005).

f. Nuestros 1000 mejores vinos. La guía de oro de los vinos de España

Características técnicas

Selecciona 1.000 vinos que expone en sus 386 páginas, en las que admite publicidad de bodegas y vinos. No muestra información sobre el sistema de cata ni la recogida de las muestras, aunque cabe destacar que se encuentra vinculada a la revista Vinos de España.

Datos para contactar: Dirección editorial - Luis García Torresns.
Edición - N&A. Naturaleza y Ambiente SL.
Islas Marquesas, 28 B. 28035 Madrid.
Tel: 913 163 600.

Vinos de España.
Islas Marquesas, 28, B. 28035 Madrid.
Tel: 91 3865 152.
Fax: 91 3860 265.
vinos@mundonatura.es

Distinciones y calificaciones

No puntúa, destaca los vinos a través de una escala de medallas que hace corresponder a puntuaciones.

Oro: de 92 a 100 puntos. Plata: de 86 a 91,5 puntos. Bronce: de 80 a 85,5 puntos.

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

Aparecen las cuatro Denominaciones, se puede observar un posicionamiento de la DO Calatayud similar al de Cariñena y un poco superior al de Borja, ya que uno de los vinos de Calatayud recibe una medalla de plata (Tabla 4.28).

Tabla 4.28

Situación de la DO Calatayud en la Guía de oro

	Oro	Plata	Bronce	Total
Calatayud		1	4	5
Campo de Borja			7	7
Cariñena		1	5	6
Somontano	3	15	10	28

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (N&A, 2005).

g. Selección vinos 2005. Asociaciones Españolas de Sumilleres

Características técnicas

La guía es elaborada por la UAES (Unión de Asociaciones Españolas de Sumilleres), aparecen casi 1.200 vinos sobre más de 3.500 catados. A lo largo de sus 504 páginas no admite ni publicidad de bodegas ni de vinos, pero sí de Denominaciones. La cata se realiza a ciegas por los comités de cata de las diferentes asociaciones regionales, reciben las muestras de las bodegas y algunos casos los adquieren en el mercado.

Datos para contactar: Dirección editorial - Juan Muñoz Ramos (presidente UAES).

En Aragón: Asociación Aragonesa de Sumilleres.
José Puyuelo Puértolas, presidente. Restaurante La Matilde. Casta Álvarez, 10-12. 50003 Zaragoza.
Teléfono: 976 433 443. Fax: 976 441 008.

Contactos - Laura España.

Tel: 914 263 055.

allwine@telefonica.net

Edición - AllWines Edition SL.

Nárvaez, 24, Entlo. D. 28009 Madrid.

Tel: 914 263 055. Fax: 914 263 398.

administración.wines@telefonica.net

Distinciones y calificaciones

No puntúa directamente sino que califica a través de una escala de catavinos, de 1 a 5, que hace corresponder a puntos.

- 1 catavinos: de 70 a 76 puntos.
- 2 catavinos: de 77 a 83 puntos.
- 3 catavinos: de 82 a 89 puntos.
- 4 catavinos: de 90 a 95 puntos.
- 5 catavinos: de 96 a 100 puntos.

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

Incluye a las cuatro Denominaciones, de las que la DO Calatayud aparece con menor presencia y peor valorada (Tabla 4.29).

Tabla 4.29
Situación de la DO Calatayud en la Guía Sumilleres

	4 catavinos	3 catavinos	2 catavinos	1 catavino	Total
Calatayud			1	1	2
Campo de Borja		2	3	4	9
Cariñena	1	2	2	7	12
Somontano	3	7	13	4	27

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (UAES, 2005).

h. Anuario 2005 de vinos. El País

Características técnicas

En sus 434 páginas recoge unos 3.000 vinos, procedentes de las muestras enviadas por las bodegas, admitiendo publicidad de bodegas y vinos. El comité de cata se encuentra constituido por M^a Pilar Molestina y Javier Rueda Mallén, con la ayuda de Montserrat Carmona.

Datos para contactar: Dirección editorial:
M^a Pilar Molestina (Directora) y Javier Rueda Mallén (Subdirector)
Edición - Ediciones El País. Progres. Fuencarral, 6. 28004 Madrid.
Tel: 915 386 104.

Distinciones y calificaciones

Clasifica los vinos a través de una escala de racimos, de 1 a 5, que relaciona con un rango de puntuaciones. También cita otros vinos, sin clasificar, y establece las categorías de 1 botella (vinos por debajo de la calidad mínima), 57 mejores vinos y vinos destacados por su relación calidad/precio.

- Un racimo: vino correcto, equivale a una calificación de 60 a 69 puntos.
- Dos racimos: vino bueno, equivale a una calificación de 70 a 79 puntos.
- Tres racimos: vino muy bueno, equivale a una calificación de 80 a 89 puntos.
- Cuatro racimos: vinos con magníficas cualidades, equivale a una calificación de 90 a 94 puntos.
- Cinco racimos: grandes vinos, equivale a una calificación de 95 a 100 puntos.

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

Incluyen las cuatro Denominaciones, la DO Calatayud aparece bien posicionada claramente por encima de Campo de Borja y si se tiene en cuenta

el tamaño de la DO Cariñena, también se podría considerar que se encuentra por encima de ella (Tabla 4.30). Además destaca por su relación calidad-precio ya que es la Denominación de Aragón con más vinos clasificados en esta categoría (Tabla 4.31).

Tabla 4.30
Situación de la DO Calatayud en la Guía El País

	5 racimos	4 racimos	3 racimos	2 racimos	1 racimo	Citado	Total
Calatayud			15	22		37	74
Campo de Borja			12	8		26	46
Cariñena			17	20	1	59	97
Somontano	2	7	19	19		20	67

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Molestina y Rueda, 2005).

Tabla 4.31
Vinos destacados de la DO Calatayud en la Guía El País

	57 mejores	calidad-precio
Calatayud		7
Campo de Borja		6
Cariñena		2
Somontano	2	1

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Molestina y Rueda, 2005).

i. Vivir el vino. 365 vinos al año. Año 2005

Características técnicas

Destaca 365 vinos en la guía, sobre 3.000 muestras examinadas. Admite publicidad de bodegas y vinos a lo largo de las 360 páginas de las que consta la guía. Se realiza la cata a ciegas por Jesús Flores, en la guía no aparece información sobre el proceso de recogida de las muestras.

Datos para contactar: Dirección editorial - Jesús Flores.
Edición - Ediciones Vivir el Vino SL.
Ramos Carrión, 11, bajo E. 28002 Madrid.
Tel: 915 646 681. Fax: 915 620 843.
www.vivirelvino.com

Distinciones y calificaciones

Se clasifican los vinos por racimos, se incluyen la categoría de los 11 magníficos (mejores vinos) y algunos vinos destacados por Jesús Flores.

- Un racimo: vino agradable.
- Dos racimos: vino interesante.
- Tres racimos: vino muy interesante.
- Cuatro racimos: vino excepcional.

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

No incluye la DO Calatayud (Tabla 4.32).

Tabla 4.32

Situación de la DO Calatayud en la Guía Vivir el vino

	4 racimos	3 racimos	2 racimos	1 racimo	Destacado	11 magníficos	Total
Calatayud							0
Campo de Borja			2				2
Cariñena			2		2		2
Somontano	2	5			1	2	7

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Flores, 2005).

j. Guía Restauradores Alfa Romeo 2005

Características técnicas

En las 158 páginas de esta guía, sin publicidad de bodegas y vinos, aparecen comentados los 1.600 vinos catados a ciegas por el comité. Cabe destacar que la distribución de esta guía es gratuita.

Datos para contactar: Dirección editorial - Miguel Ángel Rincón (Coordinador).
Edición - Restauradores, director: Jesús Bernad.
Francisco Gervás, 6. 28108 Alcobendas (Madrid).
Tel: 912 013 100. Fax: 916 614 173.
restauradores@teleline.es

Distinciones y calificaciones

No se puntúan ni clasifican los vinos, simplemente aparecen comentados.

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

No aparece información de las Denominaciones, pero si se citan vinos de las otras tres Denominaciones de vino de Aragón, la única sin ningún vino citado es la DO Calatayud (Tabla 4.33).

Tabla 4.33

Situación de la DO Calatayud en la Guía Restauradores Alfa Romeo

	Citado
Calatayud	
Campo de Borja	4
Cariñena	4
Somontano	6

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Restauradores, 2005).

k. ABC Guías. Los bodegueros seleccionan Vinos 2004-2005

Simplemente aparecen citados algunos vinos en determinadas Denominaciones de Origen. Se encuentran las 4 Denominaciones de Origen de vino en Aragón, aunque no cita ningún vino de la DO Calatayud y la DO Campo de Borja, si aparecen dos vinos de la DO Cariñena y tres de la DO Somontano (ABC, 2005).

l. Las Catas de Sobremesa. Los mejores vinos para 2005

Se puntúan los vinos sobre 100, para exponerlos se han determinado tres categorías (excelente, muy bueno y aceptable). La DO Calatayud no se encuentra incluida (Tabla 4.34).

Tabla 4.34

Situación de la DO Calatayud en las catas de Sobremesa

	Excelente (100-90)	Muy bueno (89-80)	Aceptable (79-75)	Total
Calatayud				0
Campo de Borja		1	1	2
Cariñena			3	3
Somontano	1	6		7

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Sobremesa, 2005).

m. Elvino.com 2005.

Características técnicas

Esta guía es una muestra de las guías de vino que se encuentran en la red (www.elvino.com) de acceso libre y gratuito.

Distinciones y calificaciones

Aparecen un gran número de vinos, de los que solamente se califican los mejores, a través de dos criterios (que se han consensuado para este trabajo):

- Puntuación de 0 a 100
- En tres categorías: Bueno, Muy bueno y Excelente

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

Incluye las cuatro Denominaciones, en cuanto a vinos catados y, teniendo en cuenta el tamaño de las Denominaciones, la DO Calatayud se encuentra en la media de las cuatro Denominaciones y, respecto a los vinos clasificados se puede considerar que está a la altura de Cariñena aunque por debajo de Campo de Borja (Tabla 4.35).

Tabla 4.35
Situación de la DO Calatayud en la Guía El vino.com

	Muy bueno	Bueno	Catados	Total
Calatayud	1	1	258	2
Campo de Borja	4	6	277	10
Cariñena	1	3	535	4
Somontano		2	364	2

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (Elvino.com, 2005).

n. El Mundo vino 2005

Características técnicas

Esta guía constituye otra muestra de las guías de vino que se encuentran en la red (www.elmundovino.com) de acceso libre y gratuito.

Distinciones y calificaciones

Los catadores de ElMundoVino.com hacen una valoración global de los vinos según sus aspectos principales (apariencia, aromas, sabores, final, armonía de conjunto) y los valoran de 0 a 20 puntos. Los vinos con serios defectos no alcanzan el mínimo del aprobado, que es 10. Las demás notas significan:

- 20 y 19 - Vino excelente.
- De 18 a 15 - Muy buen vino.
- 14 y 13 - Buen vino.
- 12, 11 y 10 - Vino correcto.

Respecto a Aragón y la DO Calatayud

Aparecen las cuatro Denominaciones, se observa que la DO Calatayud tiene una presencia menor en volumen y en reconocimiento (Tabla 4.36).

Tabla 4.36
Situación de la DO Calatayud en la Guía El Mundo

	Muy bueno	Bueno	Correcto	Total
Calatayud	1	11	13	25
Campo de Borja	4	18	14	36
Cariñena	6	35	42	83
Somontano	24	59	81	164

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía (El Mundo, 2005).

IMAGEN GLOBAL DE LA DO CALATAYUD EN EL CONJUNTO DE LAS GUÍAS

Reclasificando las puntuaciones de cada una de las guías en tres categorías (excelente, muy bueno y bueno) y estudiando la valoración de los vinos que aparecen en cada una de las guías, se puede concluir que en general la DO Calatayud se encuentra posicionada un poco por debajo de sus "vecinas" Cariñena y Campo de Borja en cuanto al reconocimiento (vinos excelentes y muy buenos), aunque en el conjunto de los vinos clasificados se encuentra a la par (Tabla 4.37).

Tabla 4.37
Reclasificación del conjunto de los vinos de la DO Calatayud en la guías

	Excelente	Muy bueno	Bueno	Total	Total de vinos mencionados
Calatayud		3	35	38	85
Campo de Borja	1	4	28	33	78
Cariñena		10	26	36	130
Somontano	3	30	30	63	93

Fuente: Elaboración propia a través de los datos de la guía.

Teniendo en cuenta la dimensión de las Denominaciones (Tabla 4.38) y que la DO Calatayud no aparece en algunas de las guías estudiadas, se puede considerar que el total de vinos mencionados (Tabla 4.37) de la Denominación es adecuado y su posicionamiento bueno, aunque se pueden realizar acciones para mejorar éste, entre otras, simplemente realizar esfuerzos para aparecer en todas las guías.

Tabla 4.38

Algunas cifras de las Denominaciones de Origen de Aragón

	Comercialización (Hl.)	Volumen Calificado (Hl.)	Extensión	Nº de bodegas	Nº de marcas aprox.
Calatayud	74.418	41.168	5.940 ha.	13	25
Campo de Borja	64.785	65.000	7.940 ha.	16	38
Cariñena	256.768	288.938	16.676 ha.	50	57
Somontano	77.369	103.811	3.911 ha.	13	21

Fuente: Mapa, 2004b; Aragón Alimentos, 2004.

4.4.2. Los premios Zarcillo y los Bacchus como ejemplo de reconocimiento

Los concursos de vinos fueron creados y potenciados por la Oficina Internacional de la Viña y el Vino (OIV), un organismo en el que están representados oficialmente todos los países productores de vino, con el fin de ayudar a la promoción del consumo de vino de calidad. En 1975 se dictaron unas normas bastante prolijas, en las que se enumeraban detalladamente la multitud de requisitos que tendrían que reunir los concursos para contar con el reconocimiento oficial de la OIV. De dichas normas, que obviamente han sido retocadas en numerosas ocasiones a lo largo de los años, subsisten las fundamentales (cata a ciegas, control analítico de las muestras, confidencialidad acerca de los vinos participantes no premiados, etc.).

Lógicamente por la naturaleza del concepto de calidad, tan influido por la cultura de cada país o región, las modas y las distintas percepciones sensoriales de cada persona, es prácticamente imposible llegar a un acuerdo único a la hora de seleccionar y premiar los vinos. Aún así, la fiabilidad de este tipo de concurso está garantizada por diversos mecanismos de control de las muestras presentadas y, su utilidad es evidente en la comercialización de los vinos premiados. La posibilidad de lucir en sus etiquetas la mención del premio obtenido es un vehículo importantísimo de comunicación con un cliente abrumado y desorientado frente a una estantería repleta de botellas, de las que en muchas ocasiones no tiene referencias ni conocimiento. Lógicamente la credibilidad de estos eventos va en función de su continuidad y de la calidad de los paneles de catadores.

Interesan especialmente estos concursos a bodegas de tamaño medio-grande que no suelen disfrutar de la atención de los medios especializados, casi siempre concentrados en divulgar noticias sobre los grandes enólogos, los grandes vinos y las grandes empresas, pero en los que más difícilmente aparecen los vinos de cada día que beben la mayoría de los consumidores.

Después de esbozar un poco el concepto de concursos de vinos, su fiabilidad y los efectos que puede producir ser galardonado con un premio, se ofrece un listado de los premios logrados por los vinos de la DO Calatayud durante los últimos años, de 2001 a 2004 (Tabla 4.39), información que se completa en el Anexo 6 que ofrece la información recogida por el Consejo Regulador en lo que se refiere a los premios recibidos desde 1985 a 2001.

Tabla 4.39

Premios de los vinos de la DO Calatayud (2001-2004)

Año	Premio	Bodega
2001	Medalla de plata International Wine Challenge	San Alejandro (Miedes)
2001	Zarcillo de plata	Bodegas y Viñedos del Jalón
2001	Zarcillo de plata	Bodegas y Viñedos del Jalón
2002	Mezquita de plata (Premios Ciudad de Córdoba)	San Alejandro (Miedes)
2002	Medalla (Internacionalwine Challenge de Londres)	San Alejandro (Miedes)
2002	Medalla de plata en International Wine Challenge	San Gregorio (Cervera)
2002	Medalla de bronce en International Wine Challenge	San Gregorio (Cervera)
2003	Medalla de bronce en International Wine Challenge	San Gregorio (Cervera)
2003	Zarcillo de bronce	San Alejandro (Miedes)
2003	Medalla de bronce (Challenge International du Vin de Francia)	San Alejandro (Miedes)
2003	Zarcillo de plata	Bodegas y Viñedos del Jalón
2003	Zarcillo de bronce	Niño Jesús (Aniñón)
2004	Medalla de oro Wine Expo Bruselas	Langa
2004	Medalla de oro Wine Expo Bruselas	Langa
2004	Medalla de oro Wine Expo Bruselas	Langa

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador y del cuestionario.

Con el objetivo de analizar con mayor profundidad este elemento se muestra en el Gráfico 4.19 la evolución del número de vinos galardonados con algún premio en cualquier concurso. Observando el gráfico se pueden ver claras oscilaciones, pero en realidad, por la naturaleza de los datos, no se podría asegurar que se encuentren reflejados la totalidad de los premios, ya que la recogida de estos datos no fue realizada de forma sistemática.

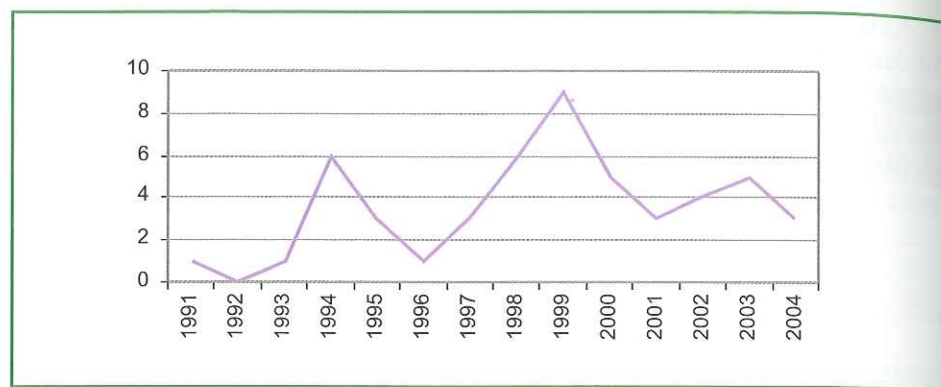


Gráfico 4.20. Evolución de los premios logrados por los vinos con DO Calatayud.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador y del cuestionario.

Para determinar la importancia y relevancia del conjunto de los premios recibidos por esta Denominación se analizan los premios Zarcillo (2001, 2003 y 2005) y Bacchus (2000, 2002 y 2004), en comparación con el resto de Denominaciones de Origen de Aragón, como ejemplo de concursos de vino de prestigio que otorgan reconocimiento a los vinos que son galardonados con sus distintivos.

Los Premios Zarcillo nacieron en el año 1991, con motivo de la culminación de los actos del año Europeo de Turismo por iniciativa de las Consejerías de Cultura y Turismo, Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León, con el compromiso de realizar un concurso nacional de vinos con el objeto de promocionar y defender la calidad de los vinos españoles. Catorce años después, los Premios Zarcillo han alcanzado su XII edición nacional y su IV internacional. A lo largo de estos años se han ido consolidando como el certamen nacional más importante de los vinos españoles, con la intención de que se convierte en uno de los concursos más prestigiosos a nivel internacional (Comité organizador de los Premios Zarcillo, 2005).

Cuenta con el patrocinio de la Oficina Internacional del Vino (O.I.V.) y de la Unión Internacional de Enólogos (U.I.O.E), así mismo está integrado en la Federación Mundial de Grandes Concursos Internacionales de Vinos y Espirituosos. El número de muestras ha ido aumentando a lo largo de los años en niveles que superan el 20% respecto de la edición anterior (Tabla 4.40).

Tabla 4.40
Histórico de número de participantes en los Premios Zarcillo

Año	Total vinos presentados
1991	389
1992	404
1993	540
1994	701
1995	782
1996	802
1997	804
1998	894
1999	908
2001	1.483
2003	1.724

Fuente: Comité organizador de los Premios Zarcillo, 2005.

La norma establece, que puedan participar en él todos los países productores del mundo, según la definición adoptada por la Organización Internacional del Vino, cuyas muestras se agruparán en siete categorías: blancos, rosados, tintos, de aguja, espumosos, de licor y de variedades aromáticas, estableciéndose así mismo las siguientes distinciones: Gran Zarcillo de Oro, Zarcillo de Oro y Zarcillo de Plata.

En el concurso de 2005, ningún vino de las Denominaciones de Origen de Aragón fue galardonado con un Gran Zarcillo de Oro, obteniendo dos Zarcillos de Oro, uno de ellos para un vino de la DO Calatayud. Seis vinos de bodegas de Aragón obtuvieron la categoría de Zarcillos de Plata, tres de la DO Somontano, dos vinos dentro de la categoría de "Vino de la Tierra" y uno de la DO Campo de Borja. Por lo tanto, se puede observar que los vinos de la DO Calatayud fueron reconocidos con un galardón muy distintivo.

En 2003 solamente un vino de las Denominaciones de Origen de Aragón obtuvo un Zarcillo de Oro, en concreto procedente de la DO Campo de Borja. En 2001, ningún vino procedente de Denominaciones de Origen de Aragón fue galardonado con alguno de los mayores distintivos (Gran Zarcillo de Oro y Zarcillo de Oro). Y finalmente para intentar mostrar una evolución histórica, en 1999, solamente un vino con DO de Aragón obtuvo el galardón Zarcillo de Oro, dicho vino pertenece a la DO Cariñena. Analizando estos datos queda de manifiesto lo importante y extraordinario que es la obtención de un Zarcillo de Oro por parte de un vino de la DO Calatayud en el último concurso.

El Concurso Bacchus está considerado un concurso oficial reconocida por el MAPA y, organizado por la Unión Española de Catadores (U.E.C.) (MAPA,



2001). Bacchus fue concebido como concurso anual, pero desde el año 1998 se constituyó en bienal celebrándose únicamente los años pares. Desde su puesta en marcha, Bacchus ha ido creciendo año tras año tanto en prestigio como en número de muestras inscritas y países participantes. En la edición de 2002 participaron 1.236 vinos procedentes de 15 países, además de España (Alemania, Argentina, Australia, Austria, Brasil, Chile, Francia, Grecia, Hungría, Italia, Marruecos, Nueva Zelanda, Portugal, Suiza y Uruguay). La participación de vinos extranjeros supuso un 25% del total de muestras concursantes.

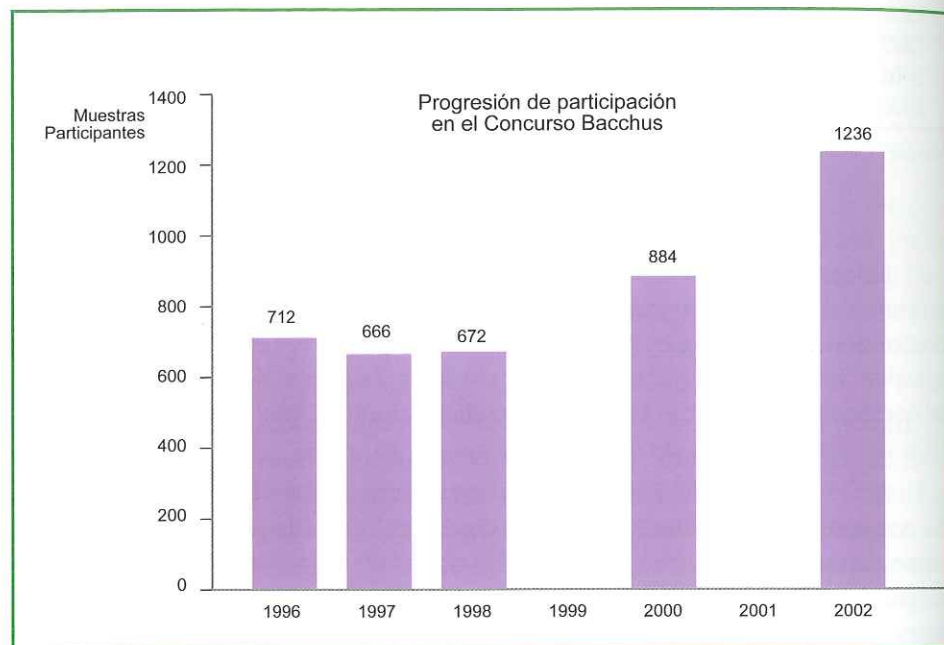


Gráfico 4.21. Evolución de la participación en el concurso Bacchus.

Fuente: Comité organizador del Concurso Bacchus, 2005.

Obtener una recompensa en Bacchus es un importante valor añadido para cualquier vino de calidad. Frente a una competencia internacional cada vez más dura, un premio de esta índole debe traducirse en una mayor notoriedad de la marca y unas positivas repercusiones comerciales. Para reforzar la comunicación de los vinos galardonados en Bacchus, se ha firmado un acuerdo de colaboración con Global Wine & Spirits, plataforma digital especializada en el comercio del vino. Gracias a este acuerdo, los galardonados en el certamen serán anunciados en la plataforma y ofrecidos a los más de 10.000 suscriptores con los que cuenta.

Aplicando las normas O.I.V., la organización de Bacchus atribuye las siguientes distinciones: Gran Bacchus de Oro (100-96 puntos), Bacchus de Oro (100-88 puntos), Bacchus de Plata (87-83 puntos) y Bacchus de Bronce (82-76 puntos). Las bodegas galardonadas podrán adquirir distintivos adhesivos de las medallas para personalizar el etiquetado de los vinos.



Imagen 4.1. Distintivos de las medallas Bacchus.

Concretamente, en Bacchus 2004 se han otorgado tres Gran Bacchus, 81oros, 245 platas y 106 bronces, de las más de 1.400 muestras presentadas. Ningún vino de las Denominaciones de Origen de Aragón obtuvo el Gran Bacchus, solamente dos vinos de Somontano han sido galardonados con la medalla de oro, mientras que un total de 16 vinos han recibido la de plata (7 de Cariñena, 6 de Somontano, 2 de Calatayud y 1 de Borja) y 4 la de bronce (3 de Somontano y 1 de Borja). La DO Calatayud se encuentra más reconocida que alguna de sus vecinas y si se tiene en cuenta el volumen comercializado por cada Denominación puede decirse que está bien posicionada aunque podría mejorar.

En 2002, los vinos de la DO Somontano recibieron 4 Bacchus de oro y 3 de plata; Cariñena 3 de oro, 2 de plata y 2 de bronce; Campo de Borja 3 de bronce. Ningún vino de la DO Calatayud fue galardonado con algún tipo de medalla Bacchus durante este año.

Tampoco en la edición del 2000 tiene presencia en forma de galardón ningún vino de la DO Calatayud, lo mismo que la DO Campo de Borja. Somontano obtuvo un oro, tres bronces y dos platas; mientras que un vino de la DO Cariñena fue premiado con un Bacchus de bronce.

4.4.3. La DO Calatayud en la prensa: Recortes de prensa

En este apartado se ofrece una pequeña muestra de recortes de prensa o similares, de muy diversos medios, en los que aparece de una u otra forma la DO Calatayud. Se ha realizado un recorrido en el tiempo, pero centrándose en el presente, observándose comentarios de muy distinta naturaleza, re-

feridos de forma general a la Denominación, destacando el buen hacer de alguna bodega, describiendo y recomendando algún vino, destacando alguna característica de la zona y su relación con el vino (Garnachas, turismo, etc.), etc.

En 2001, se mostraban los siguientes comentarios sobre la DO Calatayud en la página web del periódico El Mundo destinada a vinos (Gutiérrez, 2001).

"Calatayud... desconocida, eso sí. La mayoría se encontraría en un gran aprieto si alguien le pregunta por un par de marcas de la Denominación Calatayud. Pero, sobre el papel, tiene la mayoría de los ingredientes para ser una zona productora de vinos de calidad: grandes diferencias térmicas entre el día y la noche, gran presencia de material calizo en el suelo, accidentada orografía con numerosas laderas que se entrecruzan con valles recorridos por numerosos ríos, formando la zona más accidentada de Aragón..."

"El problema es que la zona ha estado largo tiempo dormida, produciendo graneles, cantidad y color, rosados, y preocupándose poco por la calidad".

En 2004, en la Revista Marie Claire se considera a los vinos de Aragón algo indispensable en la cesta de la compra, nombrándose entre otros los vinos de la DO Calatayud (Castro, 2004).

"Las denominaciones de origen más de moda, la cesta de la compra de los expertos... las mejores DO... Aragón. Indispensable: Somontano, Calatayud y Campo de Borja".

Algunos otros comentarios de distinta naturaleza sobre la Denominación en general:

"De los viñedos viejos de Calatayud nacen vinos con una frutalidad concentrada" (Ramírez, 2005).

"Lo que me gusta de Estados Unidos es que no hay prejuicios en el mercado, no hay obligación de vender Ribera del Duero, no hay mala disposición hacia un vino porque en su etiqueta ponga Jumilla o Calatayud" (Gutiérrez, 2005).

"El CITA está realizando un análisis de la situación económica en la que se encuentra el sector del vino de la DO Calatayud. El estudio corresponde a la primera etapa del plan estratégico que ha promovido la DO con el fin de conocer qué acciones y líneas de trabajo se debe seguir en el futuro, para mejorar los rendimientos y la comercialización" (El Periódico, 2004a).

"Aragón posee gran diversidad de tierras y climas, con zonas muy adecuadas para el vino de calidad... donde la viticultura está destinada, por naturaleza, para grandes vinos... así lo entendieron los que, en solitario, han demostrado las posibilidades enológicas de Cariñena, Somontano y Campo de Borja... Aragón está ante una encrucijada vital: o vinos recios, toscos, astringentes, corpulentos y alcohólicos; o vinos poderosos sí, pero elegantes, re-

finados, complejos y personales... Se destacan dos cooperativas de la DO Calatayud por su evolución, un vino de cada una y otro vino de otra por su relación calidad/precio... Calatayud es una zona con muchas posibilidades aunque todavía desconocida... una novedad es la nueva mención de Calatayud Superior que exige un 80% de Garnacha" (Delgado, 2004).

Durante 2004 aparece un artículo en el periódico La Razón destacando la vocación exportadora de una bodega de la Denominación (La Razón, 2004).

"Vinos con personalidad... calidad reconocida... gran acogida por parte del público de distintos países".

Una de las bodegas de la DO Calatayud es elegida, en un libro de reconocido prestigio, como una de las veinte bodegas españolas que están haciendo algo diferente, han mejorado radicalmente, o estaban claramente subestimadas (Radford, 2004). Por ofrecer un marco, también aparecen una bodega de Cariñena y otra de Somontano, pero ninguna de Borja.

El siguiente párrafo destaca la capacidad exportadora de una de las bodegas de la DO Calatayud.

"Una de las bodegas de la DO Calatayud cumple su 50 aniversario... exporta el 90% de los caldos embotellados, aunque ahora vuelve su vista al mercado interior. Canadá y Estados Unidos son sus últimos compradores" (Cristóbal, 2004).

En 2003, el gurú norteamericano Robert Parker en su revista The Wine Advocate realiza los siguientes comentarios sobre dos vinos perteneciente a la Denominación (Parker, 2003).

"Este debe ser el descubrimiento más grande de mis 25 años de carrera...

91 puntos (sobre un vino)... a partir de viñas de más de 45 años plantadas en laderas... el cual debe ser el mayor Best Value que yo he probado nunca.

93+ (sobre otro vino)... es prodigioso! Viñedos más viejos y de mayores altitudes... en mis notas simplemente se lee nadie creerá cuán grande es este vino... nadie puede conceder suficiente prestigio al importador Eric Solomon por descubrir estos tesoros... pedí a un querido amigo que probase este vino al tercer día de ser abierto, se le calló la baba y dijo ¿Cuánto cuesta esto? ¿50\$?".

En 2004, también Robert Parker en su revista The Wine Advocate realiza los siguientes comentarios sobre un vino perteneciente a la Denominación (Parker, 2004).

"Regiones como... y Calatayud son las nuevas favoritas para que los importadores busquen productos con valor añadido".

"(sobre un vino) es innegablemente el descubrimiento más grande de mis 25 años de carrera".

José Peñín, en una presentación en Londres, elige un vino de esta Denominación como muestra del potencial de la variedad Garnacha, lo selecciona entre sus diez vinos españoles favoritos (Robinson, 2005).

"Jose Peñín, autor de una de las más importantes guías de vino españolas, la Guía Peñín, estuvo en Londres recientemente para mostrar 10 de sus vinos españoles favoritos y uno de ellos tenía un precio impresionantemente bajo: (£6.99, Adnams of Southwold) procedente de la región de Calatayud, suponía una elocuente representación de un vino de Garnacha".

Unos ejemplos de lo que se comenta en las páginas web sobre vinos de la Denominación, durante 2004:

"Un buen vino con nada que envidiar a otros de alta facturación... la mejor relación calidad/precio en mucho tiempo" (Verema.com, 2004).

"... llega este vino después de triunfar fuera de nuestra fronteras, elaborado con garnachas centenarias de la zona" (Elvino.com, 2004).

Un vino de la DO Calatayud es seleccionado entre los veinte mejores de España, entre los que aparecen un vino de Cariñena y otro de Somontano (Magallanes, 2005). Sobre el vino de la DO Calatayud dice lo siguiente:

"Vino viejo de asombrosa profundidad, poder y sabor afrutado. Procedente de garnacha con tempranillo y syrah".

Como muestra del auge de la variedad Garnacha se ofrecen algunos comentarios expuestos, durante 2005, en páginas web de acceso libre o revistas especializadas.

"Las variedades autóctonas... De entre ellas la casta estrella es la garnacha tinta, de la cual existen en la zona multitud de cepas cuasi centenarias que resistieron a las plagas más cruentas de principios del siglo XX. Desde la creación de la denominación, muchas bodegas están apreciando el valor de los escasísimos rendimientos y la calidad inigualable del fruto. Vinificando por separado y con extremo cuidado esta variedad tan ibérica, los tintos jóvenes y de ligera crianza están dando resultados espectaculares: vinos muy elegantes, con cuerpo y estructura, carga frutal y balsámica muy limpia y gran capacidad de envejecimiento" (Reserva y cata, 2005).

"A pesar de que durante años la garnacha ha sido, quizá, la variedad menos valorada, el tiempo ha demostrado que también es capaz de dar vinos que nunca antes se pensó alcanzarían las cotas de calidad que muchos de ellos han conseguido" (Curt, 2005).

"La garnacha en España, ... ha sido considerada hasta hace dos décadas una uva de segunda clase, propia de zonas y regiones vinícolas caracteriza-

das por el predominio de los graneles... sin embargo, el resurgir de la garnacha en nuestro país es espectacular y ha significado una auténtica revolución vinícola. Ahora muchos de sus vinos ya ocupan algunos primeros puestos de calidad y calidad, y sobre todo, de personalidad" (Peris, 2005).

En una guía dedicada a relacionar vino y turismo en España se dice lo siguiente sobre la DO Calatayud (Medina y Barbacil, 2005).

"DO Calatayud. La Sorpresa está por llegar..

Un recorrido por tierras de Calatayud. El legado mudéjar..

Un recorrido por tierras de Calatayud. Monasterio de Piedra. El oasis de estas tierras áridas....

Un recorrido por tierras de Calatayud. La ruta de los balnearios. Alhama de Aragón, Jaraba y Paracuellos del Jiloca....".

Profundizando en la idea de relacionar vino y turismo, se muestra, en el recorte procedente de un periódico, el proceso de dinamización en el que se está involucrando la Comarca de Calatayud (El Periódico, 2005).

"Los planes de dinamización cuenta con dotaciones de entre 2 y 2,5 millones de euros".

"Aprobado un convenio para el programa Mudéjar abierto".

Como se explicará más detalladamente, en el Apartado 4.6, la Comarca de Calatayud recibe un gran número de visitantes, algunos de reconocido prestigio.

"Los duques de Lugo se relajan en Alhama y el Monasterio de Piedra" (Velasco, 2004).

Una de las bodegas de la DO Calatayud es seleccionada por su encanto especial (Mosteo, 2003).

"... en este reportaje hemos pretendidos escoger seis pequeñas bodegas que tienen un encanto especial por los parajes en los que se ubican, por los edificios que las alberganalrededor de ellas y con la excusa de su visita hemos querido recomendar lugares que ver, productos que comprar y sitios en los que comer."

4.5. Algunos datos de interés relacionados con la DO Calatayud

En este apartado se ofrecen algunas ideas sobre los aspectos socioeconómicos y demográficos de la Comarca de Calatayud, así como la evolución histórica de la comercialización y la exportación de vinos de la DO Calatayud.

La Denominación de Origen Calatayud está localizada en la parte más occidental de la provincia de Zaragoza, en la Comarca de Calatayud, que cuenta con 46 municipios (Consejo Regulador DO Calatayud, 2004).

La población de la Comarca, en 2003, era de 40.484 habitantes, lo que suponía ser la cuarta comarca más poblada de Aragón. Ofrece un potencial consumo comarcal mayor que del que pueden disfrutar las otras tres comarcas con vinos de Denominación de Origen, ya que la Comarca de Somontano es la octava más poblada, Campo de Borja se sitúa en la posición dieciséis y Cariñena en la veintidós (García *et al.*, 2005).

La ciudad de Calatayud constituye el mayor núcleo urbano de la zona, albergando 19.279 habitantes, y se considera el cuarto municipio en población, de Aragón, por detrás de las capitales de provincia. Además la Comarca ha sido la segunda en recibir un mayor número de nuevos vecinos, con un saldo migratorio de 750 habitantes, en 2002 (García *et al.*, 2005).

Estudiando el conjunto de la población de la Comarca por edades, se puede observar, que en general, se encuentra una población un poco más envejecida que en el conjunto de España y Aragón. Según la distribución por edades de la afiliación al régimen agrario por cuenta ajena (en 2003), Calatayud posee una estructura en edades similar a Campo de Borja, aunque un poco más envejecida, mientras que Somontano y Cariñena cuentan con una proporción de jóvenes mayor (sobre todo menores de 25 años), y en general Somontano cuenta con la estructura más joven (García *et al.*, 2005).

Todavía se le debe otorgar mayor importancia a la distribución por edades de la afiliación al régimen agrario por cuenta propia (2003). De este modo, si comparamos a la Comarca de Calatayud con el resto de las Comarcas de Aragón destacadas por la elaboración de vino con DO, los datos muestran que posee la distribución más envejecida ya que solamente un 2% de estos agricultores tiene una edad menor a los 25 años, el 36% se sitúa entre 25 y 45 años, y el 62% por encima de los 45 años. Con una estructura similar aunque un poco menos envejecida se encuentra la Comarca de Borja, disfrutando de una estructura algo más joven Cariñena y sobretodo Somontano (García *et al.*, 2005).

La comarca de Calatayud ha cimentado su estructura económica y social en torno al curso alto del río Jalón que corta de un tajo los dos ramales del sistema Ibérico en su discurrir hacia el Ebro. La presencia de la montaña en esta extensa comarca hace que el 57% de la superficie se dedique a monte y el 40% a tierras de labor (García *et al.*, 2005).

Los Gráficos 4.22 y 4.23 muestran la evolución histórica de las exportaciones y de la comercialización (en hl) de la DO Calatayud, mostrando exclusivamente datos oficiales del Consejo Regulador desde 1990 hasta 2001. El objetivo de mostrar estos gráficos es simplemente reflejar la tendencia en la comercialización y exportación, dónde se observa un continuo crecimiento de estos dos parámetros.

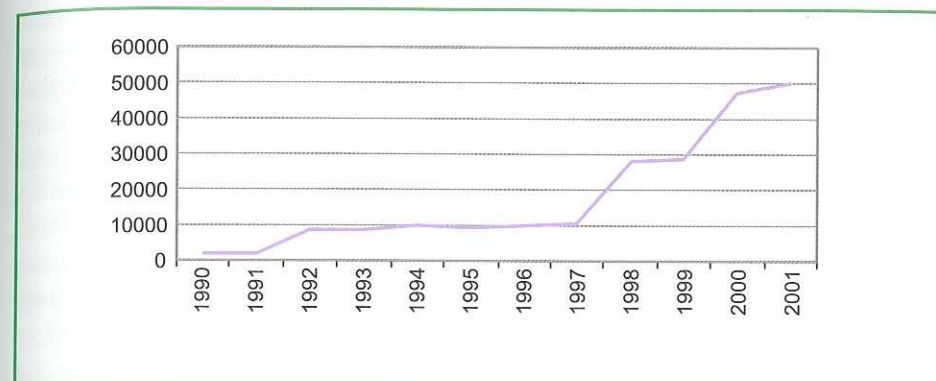


Gráfico 4.22. Tendencia de la comercialización de la DO Calatayud.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador.

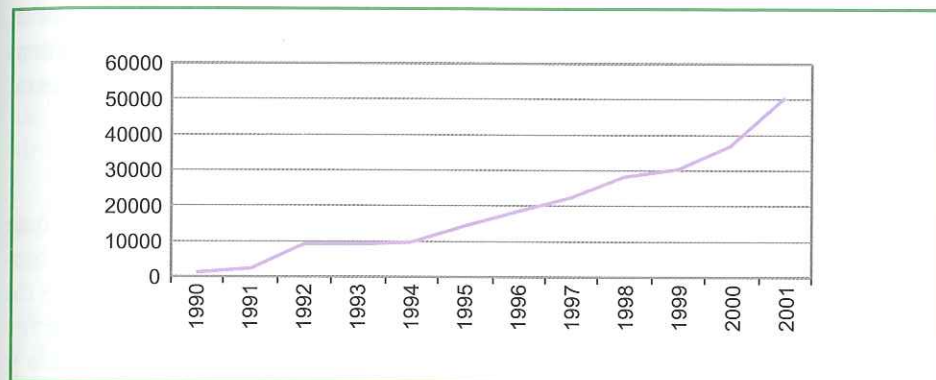


Gráfico 4.23. Tendencia de las exportaciones de la DO Calatayud.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Consejo Regulador.

4.6. Calatayud: Binomios interesantes entre el vino y otros aspectos

La importancia del vino es algo que comienza a sobrepasar sus propias fronteras (Garrido y Torres, 2003a), la diferenciación no sólo ocurre en el vino sino también en su entorno medioambiental, patrimonial, cultural, gastronómico y artístico. Por lo tanto, el vino puede beneficiarse de muchos aspectos de su entorno y viceversa, ya que en muchas regiones el crecimiento del sector vitivinícola ha supuesto la creación de valor, la fijación de la población en la zona rural y se ha convertido en un importante factor de difusión de la zona (Coscolluela, 2004).

A lo largo de la cadena de valor las diferentes fases van proporcionando valor a un determinado vino. Unas buenas características vitícolas seguidas de un buen proceso de elaboración, que unidas a las diferentes acciones realizadas en la comercialización constituyen el proceso de creación de valor tradicional vinculado a un vino. De este modo, se puede considerar que estas sinergias, estos binomios entre vino y otros aspectos, suponen el último escalón en la creación de valor de un producto tan complejo como es el vino. Al entender este nuevo enfoque, desarrollarlo y saberlo explotar las bodegas vinculan un mayor valor añadido a sus productos que se refleja en la posibilidad de un precio mayor de venta.

En este apartado se exponen algunos de estos posibles binomios, en especial aquellos con gran potencial en la zona de Calatayud, vino y medioambiente, vino y turismo (enoturismo), vino y salud, vino y tradición y, vino y gastronomía. Se encuentra ordenado conforme a su importancia para crear valor en torno al vino y teniendo en cuenta su relevancia en la Comarca. La exposición se centra en relacionar al vino con un único aspecto de forma sucesiva, pero es obvio que las sinergias se pueden producir relacionando a este producto con muchos de estos elementos destacables en su entorno de forma conjunta.

a. Vino y medioambiente

Los entendidos que conocen los viñedos de Calatayud manifiestan que son diamante puro. Las condiciones naturales de la zona retrasan el ciclo biológico de la vid, de ahí que la vendimia difícilmente se inicie antes del 15 de octubre, cuando en otros lugares ya la han acabado, algo que le da carácter a este vino. Durante la maduración, las oscilaciones térmicas entre el día y la noche son muy pronunciadas y el clima, aunque es muy seco, con la altitud del Sistema Ibérico donde se encuentra las viñas, lo dulcifica y lo hace más soportable. Abundan las viñas de más de 50 años encaramadas en laderas, con exiguas producciones de uvas, por lo que las garnachas viejas de Calatayud son extraordinarias.

El clima es continental, con una temperatura media de 13° C y, dentro de la categoría de clima continental, el clima de la zona tiene muchas fluctuaciones locales provocadas por el relieve, la altitud y la humedad de los valles. La temperatura media de la ciudad de Calatayud es de 13,8°C y las precipitaciones de 434 mm. Sin embargo, a 300 ó 400 metros por encima de su altitud, donde están situadas las viñas, las temperaturas son más frescas y las precipitaciones ligeramente superiores. La altitud de los viñedos, entre 550 y 880 metros sobre el nivel de mar, condicionan un índice de plagas y enfermedades muy bajos, siendo necesarios realizar muy pocos tratamientos fitosanitarios, obteniéndose una uva muy sana y natural. Con un período de heladas entre 5 y 7 meses, las heladas primaverales son muy frecuentes en el fondo de los valles cerrado, pero

las viñas que se hallan más altas, escapan del aire frío que se posa en las tierras bajas sin ventilación. El rigor del clima, sumado a la escasa pluviometría (entre 300 y 420 mm al año) y las grandes diferencias de temperatura entre el día y la noche, determinan rendimientos de la uva más bien cortos, y calidades muy altas en las uvas vendimiadas. La maduración de la uva es muy lenta alejadas de los fuertes calores, lo que permite producir unos vinos sin exceso de alcohol y con una acidez equilibrada (Delgado, 1998).

El suelo es uno de los factores fundamentales a tener en cuenta a la hora de elaborar un vino. Tanto es así que a veces un viñedo, distante tan sólo algunos metros de otro, y pese a estar formado por las misma variedad de uva, produce vinos ordinarios, mientras que el otro da origen a excelentes caldos (Delgado, 1998). Los suelos con alto contenido en caliza, están formados por materiales pedregosos poco rodados, procedentes de las sierras próximas, acompañadas de arcillas rojas.

La altitud de los viñedos, la temperatura y los suelos hacen que la garnacha madure perfectamente, dando como resultado unos vinos excepcionales pero que todavía no han llegado con la suficiente fuerza al mercado (Delgado, 1998). Las características especiales de esta zona le facilitan la producción de vinos ecológicos sin realizar demasiados esfuerzos para el cumplimiento de las normativas ecológicas.

b. Vino y turismo. El enoturismo

Cuando se piensa en la comercialización de los productos casi siempre se asocia con el traslado del producto, en este caso el vino, hacia donde están los consumidores. Pero es importante pensar que las personas también se desplazan hacia los lugares donde se produce el vino, en lo que se ha llamado enoturismo. No solamente el sector del vino puede sacar partido a estos turistas, sino que también se debe aprovechar del movimiento de las personas no ligado al consumo del vino, sino que por otros motivos realiza turismo.

El enoturismo tiene cada vez más importancia en el sector vitivinícola, mantener el jardín que constituyen los viñedos y que es lo que más nos identifica, contribuye una mayor rentabilidad económica para los viticultores. Relacionar los recursos patrimoniales, turísticos, gastronómicos y actividades de ocio que complementen la oferta eno-turística de la zona producirá este efecto. Estableciendo una serie de rutas turísticas relacionadas con la viticultura, involucrando al mayor número de agentes del sector y buscando sinergias con otros sectores como restauración o establecimientos de turismo rural (Fundación Canaria Alhóndiga de Tacoreto, 2005). Por lo tanto, el enoturismo no trata simplemente de visitar bodegas sino de que el potencial turista, aparte de realizar esta actividad, sepa que tiene una buena gastronomía junto con una oferta cultural y de ocio. Debe ser un producto integrado (Porrás, 2003).

La Comarca de Calatayud destaca por ofrecer una oferta turística muy completa (Oficina Turística de Calatayud, 2005), contando con una de las oficinas de información turística más visitada y consultada de Aragón (Promoción Turística de Aragón, 2005) y constituyendo la sexta comarca de la Comunidad Autónoma con mayor número de plazas destinadas a alojamiento turístico, el 5,9 % del total de Aragón en 2003 (García *et al.*, 2005).

Calatayud: un turismo basado en salud

Existe un tipo de turismo diferente que aprovecha el descanso y toma su tiempo para reconciliar su cuerpo y su mente a través de la calma y la tranquilidad (Adri Calatayud, 2004). En esta Comarca se encuentra el principal número de balnearios de toda la provincia de Zaragoza, que quedan enmarcados en las localidades de Jaraba, Alhama de Aragón y Paracuellos del Jiloca. Seis son las estaciones termales que han hecho de esta parte aragonesa uno de los principales puntos de interés del sector balneario nacional. Baños, masajes, chorros de agua, inhalaciones, duchas circulares, tratamientos estéticos, etc. Un buen número de formas para poner a punto nuestro organismo. A todas estas posibilidades curativas se une el atractivo del entorno que rodea a los balnearios, que cuentan con otras tantas alternativas de ocio al aire libre (Barbacil, 2005a).

Los nombres por los que se conocen estos seis balnearios son los siguientes: Balneario Paracuellos, Baños de Serón, Balneario Sicilia, Baños de la Virgen, Termas de Pallarés, Termas San Roque y Cantarero. Se ha creado una ruta en torno a los balnearios que da comienzo en Alhama, una pequeña población situada a 600 metros de altitud que se encuentra sumergida en un paraje tremendamente gratificante. En Jaraba, el río Mesa baña otros balnearios mientras que en Paracuellos del Jiloca, es el río Jiloca quien proporciona la fuente de salud y reposo para su establecimiento termal.

Un turismo basado en naturaleza y cultura

La zona ofrece otras alternativas turísticas de las que destaca el Monasterio de Piedra, donde arquitectura, turismo, vino y medioambiente se pueden unir. Este punto turístico recibe entre 300.000 y 400.000 visitantes en todo el año, con especial incidencia en los meses de julio y agosto (aproximadamente 200.000 visitantes entre los dos meses), procedentes de todas las regiones de España y del extranjero.

Calatayud ha mantenido durante siglos una estrecha relación con el mundo del vino. Y prueba de ello lo demuestra la larga historia vinícola que encierran los muros del Monasterio de Piedra, uno de los recursos turísticos más importantes no solo de la provincia, sino de toda la geografía aragonesa. Los monjes cistercienses ya cultivaban las vides contiguas al monasterio, en el siglo XIII, y posteriormente oficiaban la antigua labor de la elaboración

de vinos en las bodegas del recinto, en las que actualmente se encuentra un museo del vino (Barbacil, 2005b).

El Monasterio de Piedra ofrece muchos atractivos de carácter arquitectónico, edificio construido en el siglo XII, el claustro, la sala capitular, la abadía, la cripta, etc. Por otra parte, el parque natural, declarado Espacio Natural Protegido, despliega distintos itinerarios de impresionantes manifestaciones de la naturaleza, considerándose el oasis de estas tierras áridas (Barbacil, 2005b).

El Múdejar de Aragón está considerado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, de los tres edificios seleccionados como emblemáticos dos se encuentran en la Comarca de Calatayud (El Periódico, 2004b). Se ha establecido una ruta mudéjar para dar a conocer el importante legado mudéjar que guardan muchas de las localidades que componen esta comarca. Por ejemplo, Malueña, uno de los epicentros mudéjares, posee tres iglesias con interesantes ábsides, yacerías, pórticos y, evidentemente, torres, mientras que el municipio de Olvés esconde una curiosa ermita que, junto con Velilla, Morata, Fuentes y Villafeliche, componen el epicentro mudéjar que transcurre al lado del Jiloca.

Villalba y los restos de su mezquita, la iglesia de Belmonte, la torre de Mara y algunos vestigios que se encuentra en Orea y Ruesca son sus principales embajadores. Pero las localidades colindantes al río Ribota también conservan numerosos restos mudéjares. Destacan la iglesia de Torralba, la de Aniñón, la de Cervera de la Cañada y en menor medida la de Villarroja de la Sierra, ya que conserva pocos restos.

Calatayud, anteriormente llamada Qal'at Ayyub y Bilbilis, esconde en su interior numerosas manifestaciones artísticas que demuestran el paso de los distintos pueblos por ella. Uno de los principales puntos turísticos de esta localidad es el Castillo de Ayyub, del que toma nombre y que fue construido en el siglo IX, destacando la muralla y sus torres. Una vez dentro del casco urbano aparecen diversas construcciones de carácter religioso entre las que se encuentra la colegiata de Santa María, declarada por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad, en la que aparecen muestras mudéjares e incluso renacentistas. Del mismo estilo es la Real Colegiata del Santo Sepulcro, cuyas torres son visibles casi desde cualquier punto de la ciudad. Existen otros edificios de interés en la ciudad, como la iglesia de San Andrés, uno de los primeros templos levantados tras la reconquista, la iglesia de San Pedro de los Francos, lugar en el se celebraron las cortes aragonesas en 1411 y 1461, la iglesia de Nuestra Señora de la Peana, mudéjar con vestigios barrocos. Entre los edificios civiles destacan la casa de los Sesé, el palacio del barón de Warsage y distintos museos, como el museo de Arte Sacro o el Museo Arqueológico, donde se exhiben los restos de las excavaciones realizada en la antigua Bilbilis (Barbacil, 2005c).

Más alternativas turísticas

La zona ofrece, todavía si cabe, más alternativas turísticas como el campo de golf o la posibilidad de visitar las zonas de El Fresno y Aniñón en la época de floración de los cerezos (Aragón Rutas, 2005), así como diversas actividades turísticas con el objetivo del desarrollo rural de la zona (Red Aragonesa de Desarrollo Rural, 2004).

c. *Vino y salud*

El vino es un alimento que forma parte de un estilo de vida saludable, reconocido y avalado por numerosos estudios científicos. En la Ley de la Viña y el Vino se define y reconoce al vino como un alimento (Homedes, 2004). Los responsables de la Fundación para la investigación del Vino y la Nutrición aseguran que el vino no se puede equiparar a otras bebidas alcohólicas, ya que es parte de la cultura española y esta considerado como un alimento que forma parte de la dieta mediterránea (Garrido y Torres, 2003b).

Beverley Blanning, un maestro del vino especializado en los aspectos de salud, ha estado durante mucho tiempo investigando en cómo y por qué el consumo moderado de vino puede ser beneficioso, previniendo el cáncer y las enfermedades cardiovasculares, y aumentando la esperanza de vida (Stevenson, 2004). El doctor Alan Evans, miembro de la Organización Mundial de la Salud, asegura que el vino puede actuar como antioxidante, reduciendo el riesgo de muertes cardiovasculares (Garrido y Torres, 2003b).

Que el vino, tomado con moderación, es una bebida saludable, es algo que no duda casi nadie. En lo que no se había caído era en la idea de que la vid, la uva y el vino en sí, junto a los subproductos que genera podían ser sustancias tan beneficiosas como saludables, de este modo, surge un concepto nuevo que une vino y salud, el wine spa. Buena parte de los subproductos del vino son despreciados o anónimamente reciclados: destilación, recuperación de sales, abonos, etc. Hoy tiene además otra nueva aplicación, la salud y la cosmética. Estos productos son vendidos por todo el mundo a través de grandes cadenas y entre su clientela se incluyen personajes famosos e ilustres. Su uso está asociado al ocio y las terapias de los balnearios, es la vinoterapia, la ampeloterapia, en definitiva una nueva, agradable e interesante moda (Garrido y Torres, 2003b).

Desde el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación se inició, en 2003, una campaña de promoción interior destinada a relacionar vino, calidad, nutrición y salud. Aunque dicha campaña se encontró con algunos problemas que, principalmente se fundamentaban en la exigencia europea de ocultar al máximo la posible relación directa entre los conceptos de vino y salud, aún conociendo la evidencia científica que demuestra tal relación (FEV, 2003). A esta comunicación genérica se le une el interés de algunas zonas vi-

tivinícolas en destacar la relación del vino con la salud, como un elixir que alarga la vida (Fundación Canaria Alhóndiga de Tacoreto, 2004).

d. *Vino y tradición*

Es evidente que el vino, fruto del ingenio y del azar, acompaña desde bien temprano al hombre en su andadura terrenal. Es bastante probable que la elaboración de vino acompañara los inicios de las distintas culturas, y en más de seiscientos ocasiones menciona la Biblia, con sabias palabras, la vid y el vino (Delgado, 1998). Los primeros fósiles datados del género *Vitis* se sitúan cronológicamente al comienzo de la Era Terciaria. La vid europea que ofrece bayas aptas para la vinificación, se debió mantener durante la última glaciación (Garrido y Torres, 2003c).

En Calatayud, el vino casi siempre ha estado a la sombra de la fruta, que siempre se ha llevado el protagonismo de la zona. Sin ninguna duda los vinos de Calatayud no han sido muy conocidos porque los viticultores, históricamente han volcado sus esfuerzos en la fruta. En otras zonas, donde se depende más de la vid, los agricultores se organizan y promocionan más el vino, pero donde hay otros cultivos más extendidos, se le dedica menos tiempo al vino.

El cultivo de la vid en la zona se remonta a hace unos 2.200 años y fue probablemente introducido por los fenicios que, junto con griegos y romanos, fijaron las bases para la elaboración vinícola. Hay vestigios arqueológicos, en el yacimiento de Segeda (Calatayud digital, 2004), demostrando que existía un lagar ya en la época de los celtíberos, II siglos antes de Cristo. Por lo tanto, dota a esta Denominación de una garantía en la elaboración de vino que remonta a la etapa celtibérica, anterior a otras tradiciones vitivinícolas de España (Osambela, 2005).

e. *Vino y gastronomía*

Ningún experto en nutrición discute que la bebida ideal para comer es el vino, por lo que descubrir el vino más adecuado para cada receta o producto resulta una tarea apasionante (Academia Española de Gastronomía, 2004). La variable con mayor influencia sobre la intensidad de consumo de vino de calidad es el interés de los consumidores por la gastronomía (Martínez-Carrasco *et al.*, 2004). Por lo tanto, la gastronomía ligada al vino constituye un importante complemento en la comunicación, diferenciación y comercialización de los vinos.

La gastronomía clásica de Calatayud está comandada por dos referencias clásicas cuya popularidad representa en ocasiones la cocina que se viene desarrollando en toda la comarca. Por un lado el "ternasco a la bilbilitana" y, de otra parte, el "congriso a la bilbilitana". Otros veteranos de su cocina son los far-

deles elaborados con hígado de cerdo, chorizos, morcillas y güeñas. En los postres, los bizcochos "de suela" representan lo más característico de la zona, junto con las frutas de Aragón y los guirlaches.

CAPÍTULO 5

Diagnóstico de la situación

5.1. Introducción y estructura del capítulo

De acuerdo con la metodología definida en el Cuadro 2.1, el diagnóstico de la situación constituye la segunda etapa en el proceso de elaboración del Plan Estratégico. Es la conclusión del análisis llevado a cabo en la etapa anterior, a la vez de una síntesis del mismo a partir de la cual se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, además de descubrir los puntos fuertes y las debilidades de la Denominación. Por lo tanto, este diagnóstico es de suma utilidad debido a que se identifican y definen los puntos que orientan y marcan la estrategia.

Para iniciar el diagnóstico se realiza un análisis DAFO, que se muestra en el Apartado 5.2, para continuar identificando los elementos diferenciadores de la Denominación (Apartado 5.3), que orientan la definición de la Identidad. Para finalizar el diagnóstico se determinan los factores clave del éxito en los distintos mercados objetivo de la Denominación, estos factores constituyen la base de las estrategias y de los mensajes de comunicación. A través de este diagnóstico surgen las principales decisiones estratégicas que se abordan en las siguientes etapas.

5.2. Análisis DAFO de la comercialización de los vinos con DO Calatayud

Este análisis DAFO determina cuatro dimensiones: Debilidades (D), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Oportunidades (O) de la Comercialización de los vinos con DO Calatayud.

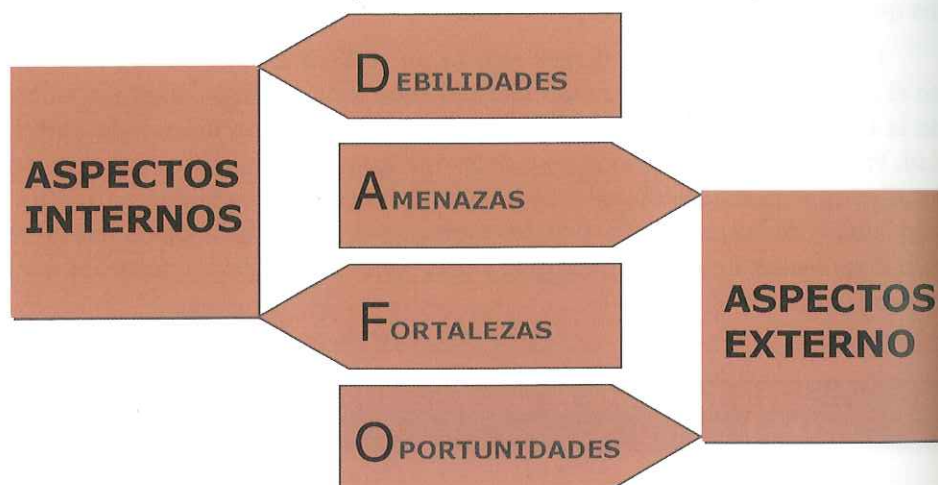
Las Oportunidades son aquellos factores externos a la comercialización de estos vinos (no controlados por los miembros de la DO), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos proponemos. Por lógica, consideramos como Amenazas aquellos factores externos

que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis exhaustivo que se ha realizado del entorno en la primera etapa del Plan Estratégico, y reflejan una situación observada que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el entorno en el que nos desenvolvemos.

Las Fortalezas son los factores internos propios de la comercialización de estos vinos, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos. Por contra, consideramos Debilidades los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de estos objetivos. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno realizado en la primera etapa del Plan Estratégico y reflejan una situación observada, que marca una posición de ventaja o desventaja ante los competidores.

De lo que se trata es de utilizar los puntos fuertes (Fortalezas) para aprovechar las Oportunidades del entorno, de la misma manera, que para reducir o eliminar las Amenazas que se presentan, es conveniente eliminar o, al menos corregir, en lo que se pueda, los puntos débiles (Debilidades).

Cuadro 5.1
Esquema del análisis DAFO



Fuente: Albisu y Meza, 2004.

Para alcanzar las conclusiones de este análisis DAFO se han consultado diversas fuentes de información, como artículos, libros, guías de vinos y datos estadísticos. También se ha generado nueva información, principalmente a través de tres actividades:

- Se ha recogido información acerca del posicionamiento de los vinos de esta DO en la distribución de Zaragoza.
- Se han realizado entrevistas en profundidad a personas conocedoras de esta DO y del mercado del vino, pero que no se encuentran en la actualidad vinculados a dicha Denominación.
- Se ha elaborado y realizado una encuesta a las bodegas de esta DO, así como se ha mantenido una continua comunicación con los gerentes de las bodegas y el Consejo Regulador.

Las entrevistas se han realizado de forma individualizada y en algunos casos, debido a la lejanía de Zaragoza, la entrevista fue efectuada por teléfono. La dinámica de las intervenciones se basaba en dar libertad al entrevistado, siempre teniendo en cuenta una serie de temas a tratar (Anexo 4) y el tiempo de duración (aproximadamente treinta minutos); se les daba esta libertad para que se centraran en los temas más importantes para ellos y en los que son expertos, ya que debido a la diferente formación y naturaleza de las personas consultadas (técnicos, enólogos, expertos en comercialización, etc.) la estructura de la entrevista no podía ser cerrada.

Las ideas que han surgido de estos expertos se han depurado de distinta manera, buscando información complementaria que reforzara o refutara los planteamientos presentados, o bien se han reflejado directamente, en este documento, cuando se repetían en las conversaciones mantenidas y había evidencia de los mismos. Cabe destacar que en general ha habido un gran acuerdo en cuanto a las afirmaciones, es decir, la mayoría de los expertos apuntaban las mismas ideas.

La estructura de este apartado trata de discernir los aspectos más importantes pero también de jerarquizarlos dentro de cada dimensión (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas). Así, en las cuatro dimensiones analizadas se han reflejado los aspectos identificados en una pirámide de tres niveles, por su grado de importancia, de tal manera que en la cima se encuentra la idea más importante, las dos siguientes ocupan el segundo nivel y las tres siguientes ocupan el tercero. Se han seleccionado, por lo tanto, seis ideas o aspectos en cada dimensión, que en su conjunto hacen un total de veinticuatro aspectos. Al exponer cada una de estas ideas se intenta explicar brevemente los argumentos que la sustentan.

Se recogen primero los aspectos externos (Amenazas y Oportunidades) de la comercialización de los vinos con DO Calatayud. Posteriormente se exponen los aspectos internos, mediante la descripción de las Debilidades y Fortalezas. Al principio de cada apartado se recogen en un cuadro resumen las ideas descritas, de forma jerarquizada, para establecer prioridades en la valoración.

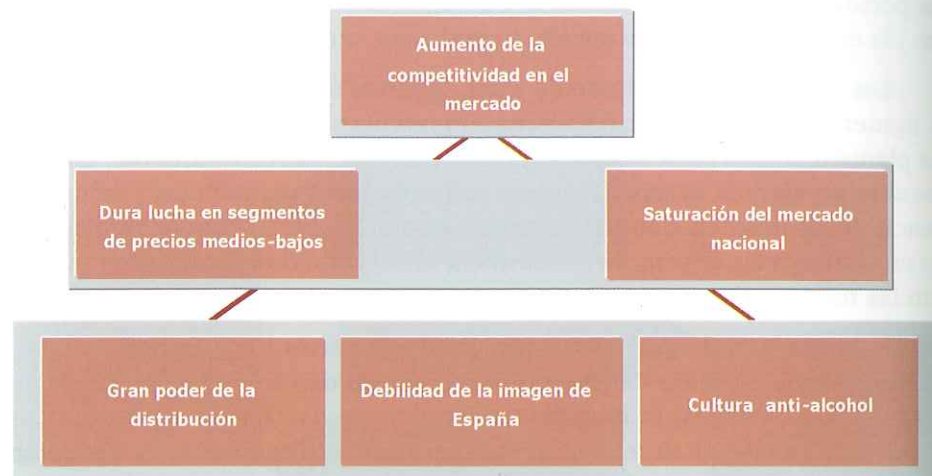
El resultado final de esta labor es responsabilidad de las personas que hemos elaborado el trabajo. Las ideas expuestas pretenden provocar la reflexión, ayudar a detectar los elementos diferenciadores de la Denominación y los factores claves de éxito en los distintos mercados, así como ser el punto de partida en el que basarse para fijar los objetivos relacionados con la comercialización de los vinos de la DO Calatayud y orientarnos en la selección de estrategias que lleven a la consecución de los objetivos propuestos.

5.2.1. Aspectos externos: Amenazas

En el Cuadro 5.2 se muestran las amenazas en la comercialización de los vinos de esta Denominación. En los párrafos siguientes se explican y se justifica la existencia de cada una de estas amenazas.

Cuadro 5.2

Amenazas en la comercialización de los vinos de esta Denominación



Nivel 1: Aumento de la competitividad en el mercado

Como se ha descrito en el Capítulo III, el entorno en el que se encuentra la Denominación se caracteriza por la existencia de presiones que conlleven un aumento de la competitividad en el mercado, con una mejora de la calidad desde la producción de uva hasta la comercialización de los productos.

Al estudiar el mercado internacional de vino, lo primero que resalta es que nos encontramos con un mercado excedentario, donde existe un claro exceso de oferta que es uno de los causantes del aumento de la competitividad. El exceso de oferta en el mercado internacional de vino se debe al aumento

de los rendimientos, de las tierras cultivadas y la aparición de nuevos productores. Esta situación excedentaria se da tanto en el mercado nacional como en el internacional. Si bien hay algunos países que han estado aumentando su consumo, también es una realidad que el número de países oferentes y de bodegas con presencia internacional han aumentado notablemente.

La aparición de los vinos del "Nuevo Mundo" supone una mayor competencia y más dinamismo en el mercado. Los países emergentes han basado su expansión en una gran agresividad comercial favorecida por la existencia de grupos de bodegas de mayor dimensión que en los países tradicionales. Sobre todo han enfocado su política comercial hacia el uso de los nombres de sus bodegas y de las variedades de sus vinos, y apoyándose en campañas de promoción y publicidad genérica de los vinos del país. Además de este esfuerzo comercial, se han realizado grandes inversiones en tecnología, no sólo en los procesos vitícolas y vinícolas, sino también en la creación de nuevos productos desde la concepción del viñedo hasta su puesta en el mercado. Por lo tanto, la entrada de los vinos del "Nuevo Mundo" en el mercado internacional ha conllevado un aumento de la competitividad tanto en términos de cantidad como de calidad.

El éxito alcanzado por estos países ha supuesto un aumento del dinamismo del sector en los "Países Tradicionales". Las bodegas de los países tradicionales han aumentado su competitividad para no quedar fuera del mercado y esto supone nuevamente un incremento de competitividad en el mercado mundial de vino. Por lo tanto, los "Países Tradicionales" siguen usando sus antiguos argumentos y han incorporado otros nuevos para poder competir adecuadamente.

Vinculado con estos sucesos, cabe destacar la aparición y creación de nuevos productos. Estos nuevos productos se basan tanto en la incorporación de nuevos procesos tecnológicos, como en la concepción del producto, partiendo desde las variedades hasta la presentación y en la creación de nuevas imágenes.

Esta amenaza se encuentra en la cúspide de la pirámide debido a que es la característica más significativa del entorno actual en el mercado vitivinícola. Afecta principalmente a la exportación de los vinos de esta Denominación pero también al mercado nacional.

Nivel 2: Dura lucha en segmentos de precios medios-bajos

Estudiando los datos tanto del mercado internacional, como sobre todo del mercado nacional, se puede observar que el segmento de precios-medios bajos es el más competitivo. En este segmento nos encontramos con una gran y variada oferta, en la que compiten vinos de muy diversos orígenes y calificaciones. Podemos encontrar vinos de la tierra, vinos con marcas de dis-

tribución, vinos de casi todas las Denominaciones de Origen españolas y normalmente suele ser el segmento donde también se sitúan muchos de los vinos que vienen del exterior.

Las empresas focalizadas en este segmento tienen un futuro muy incierto, debido a la gran presión que van a sufrir de la competencia, lo que conllevará una bajada todavía mayor de los precios. Si a este hecho le unimos que este segmento está perdiendo participación, tanto en valor como en volumen, dentro del mercado del vino, nos encontramos con una gran amenaza para las bodegas que venden gran parte de sus productos en estos precios.

Esta amenaza aparece en un segundo nivel debido a la importancia para esta Denominación, ya que se puede considerar que la mayoría de sus productos se encuentran posicionados en este segmento de precios. Por último, resaltar la dificultad que conlleva reposicionar los productos en segmentos de precios más altos, este hecho dota todavía de mayor importancia a esta amenaza ya que habrá que tenerla muy en cuenta a la hora de determinar los objetivos comerciales de la Denominación, así como sus estrategias.

Esta segunda amenaza afecta a los vinos de la Denominación tanto en el mercado regional, como en el mercado nacional y en el mercado internacional. Aunque cabe la posibilidad de que su posicionamiento no fuera el mismo en el mercado nacional que en el mercado internacional. El entendimiento sobre el nivel de precios medios-bajos tampoco tiene porqué ser igual en los distintos mercados.

Nivel 2: Saturación del mercado nacional

También en este segundo nivel de amenazas del entorno, en la comercialización de los vinos de esta Denominación, se destaca la saturación del mercado nacional. Mientras que las dos amenazas anteriores se refieren al mercado del vino en general, esta amenaza se centra, en particular, en el mercado nacional. Se hace esa distinción porque para la mayoría de las Denominaciones, el mercado nacional es la salida comercial más importante. Aunque esto no ocurre en la DO Calatayud, muy bien pudiera presentarse por parte de alguna bodega la posibilidad de reforzar su presencia en el mercado nacional.

En España, como en todos los "Países Tradicionales", ha habido una disminución del consumo global de vino, que unido al aumento de los rendimientos y el despegue de muchas Denominaciones de Origen, explica la situación actual del mercado nacional, caracterizada especialmente por la saturación.

Como se ha expuesto en el Capítulo III, en España, así como en la mayoría de los países productores de vino, se ha producido un aumento continuado de los rendimientos y de la producción de uva y vino, animado por el

atractivo y los beneficios del sector. Esto ha desembarcado en un mercado saturado, competitivo y de difícil acceso.

Los avances tecnológicos, el mayor cuidado del campo, el aumento de técnicos de campo, el mayor conocimiento de la viticultura, y la reestructuración del viñedo impulsada por las normativas de la Unión Europea han producido un aumento de los rendimientos por hectárea cultivada con cosechas cada vez mayores. Como se describe en el Capítulo III, ha habido un sucesivo aumento de la producción paralelo a una disminución del consumo, lo que ha llevado a incrementar los stocks en los últimos años y a saturar el mercado.

Las dos causas anteriores (aumento de la producción y bajada del consumo) explican la saturación del mercado en términos cuantitativos. Pero, además, el mercado nacional de vino se ha convertido en un mercado muy competitivo donde todas las Denominaciones españolas buscan un nicho y su reconocimiento. Se ha producido, en los últimos tiempos, una gran dinámica en Denominaciones que tradicionalmente no eran tan competitivas ni tan orientadas al mercado. En la actualidad, el vino español está representado por muchas Denominaciones que han incrementado su calidad a través de un mayor cuidado del cultivo, de inversiones tecnológicas, contratación de expertos, formación del personal, etc. y además han sabido comunicar al mercado y al consumidor. Por ejemplo, para el "gurú" norteamericano, Robert Parker, las mayores sorpresas de vinos españoles para la próxima década procederán de "nuevas" Denominaciones como Toro, Jumilla o Priorato. Y ¿por qué no, Calatayud?

Esta saturación del mercado español ha producido que los vinos de la DO Calatayud hayan salido al exterior, así se ha evitado entrar en un mercado altamente competitivo. Aunque se debieran haber aprovechado oportunidades que se han desarrollado en segmentos de precios medios y medios-altos en el mercado nacional, en la última década.

Se observa, por tanto, que el mercado nacional se ha encontrado y se encuentra saturado tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Siguiendo con la distinción planteada en las amenazas anteriores, parece lógico que la saturación del mercado nacional afecte especialmente a la comercialización de los vinos de esta Denominación en este mercado.

Nivel 3: Gran poder de la distribución

En todos los productos, incluido el vino con Denominación de Origen, el poder de la gran distribución ha ido en aumento debido a la concentración que se ha producido en esta parte de la cadena alimentaria. Como se ha descrito en el Capítulo III, aproximadamente la mitad de los vinos se distribuyen

a través del canal alimentación, y las grandes superficies representan una parte importante del mercado.

La gran distribución se encuentra en una posición dominante a la hora de negociar con la mayoría de las bodegas. Salvo las marcas reconocidas, que son buscadas por el consumidor final, el resto de empresas se encuentran a merced de las necesidades de la gran distribución. Ésta elige y determina los productos que se encuentran en sus lineales, los cuáles son al fin y al cabo los que el consumidor puede elegir. La concentración en un pequeño número de empresas de la gran distribución, las coloca frente al gran número de bodegas en una posición dominante. Si además, se le une el exceso de oferta todavía aumentamos más su posición dominante a la hora de negociar.

Estas empresas imponen sus requisitos a sus proveedores. De estos requisitos el más relevante para la DO Calatayud es la necesidad de grandes volúmenes. Para ser proveedor de algunas grandes superficies es necesario un volumen de producto muy elevado, debido a que hay que abastecer a la totalidad de sus puntos de venta. Sin embargo, la mayoría de estas empresas delegan en sus responsables regionales la decisión del abastecimiento de una parte de los productos, con el objetivo de satisfacer la demanda del consumidor de productos regionales.

También es destacable el aumento de las marcas de distribución en el mercado de vino y, en concreto, en el mercado de vino con Denominación de Origen. La introducción de marcas de distribución en el mundo del vino con Denominación de Origen aumenta el control, por parte de la gran distribución, de este mercado y además produce una bajada de los precios medios.

El gran poder de la distribución nos parece una amenaza para la Denominación de Origen Calatayud que se debe tener en cuenta, pero se sitúa en un tercer nivel debido a que es una amenaza con la que se puede convivir explotando las fortalezas y desarrollando estrategias adecuadas.

Esta amenaza afecta tanto al mercado internacional, como al mercado nacional y al mercado regional; pero afecta de distinta forma, debido a que en el mercado regional la mayoría de las grandes superficies reservan una parte de sus lineales a los productos regionales, lo que disminuye un poco el poder de la gran distribución a la hora de negociar.

Nivel 3: Debilidad de la imagen de España

En el Epígrafe 3.2.6, se explica brevemente la política de promoción y comunicación del ICEX, que ha cambiado su orientación centrándose en desarrollar una marca paraguas denominada "Vinos de España". El objetivo de este cambio de política es reforzar la imagen de España, la cual servirá de lanzadera de las distintas Denominaciones y de las marcas de las bodegas. Este

planteamiento está apoyado en la selección de bodegas que tengan una mayor capacidad de liderazgo, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Este planteamiento por parte del ICEX es un reflejo de la actual imagen de España en el mercado de vino internacional, que se encuentra debilitada y por lo tanto, necesita ser potenciada. Este hecho constituye una amenaza debido a que, en el mercado internacional, los vinos de la DO Calatayud son principalmente y casi únicamente identificados como vinos de España.

Además, considerando que la mayoría de las bodegas que exportan son pequeñas, esto no facilita que haya promociones fuertes de sus marcas, lo que hace que su presencia sea silenciosa. Asimismo, al identificarse los vinos de la DO Calatayud con los vinos de España en el mercado internacional, obviamente también se les asocia a vinos tradicionales. Esta característica que durante años fue positiva, en la actualidad, ha dejado de serlo para convertirse en un aspecto negativo. Lo tradicional no está de moda y esta amenaza afecta a los vinos de esta Denominación para sus exportaciones.

Nivel 3: Cultura anti-alcohol

En la actualidad, el consumo de alcohol se encuentra cada vez peor visto. Aún estando probado que el consumo moderado de vino es saludable, al ser el vino una bebida alcohólica, se ve afectado por esta tendencia negativa. En especial, el consumo de vino en los restaurantes ha disminuido gradualmente, debido a los controles de alcoholemia en carretera.

Sin entrar a juzgar el acierto o no de estas medidas, este hecho se convierte en una amenaza para todos los productores de vino. Aunque esta amenaza es subsanable a través de nuevos envases con menor cantidad, nuevos usos del vino, nuevas ocasiones de consumo y otras medidas o acciones que se exponen en capítulos posteriores. Esta amenaza se encuentra caracterizada de distinta manera en cada mercado, debido a las leyes y costumbres de cada país, pero en general afecta al consumo de vino a nivel internacional.

5.2.2. Aspectos externos: Oportunidades

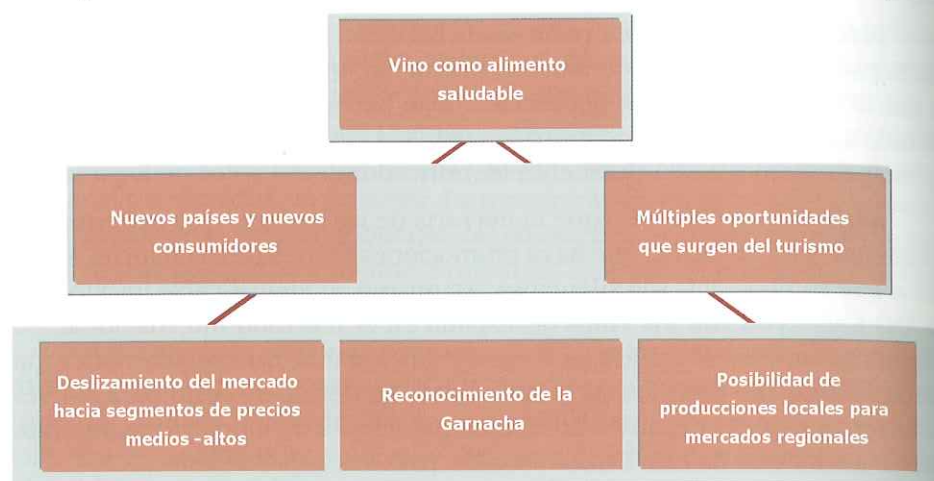
En el Cuadro 5.3 se muestran las oportunidades en la comercialización de los vinos de esta Denominación. En los párrafos siguientes se explican y se justifica la existencia de cada una de estas oportunidades que surgen en el mercado.

Nivel 1: El vino como alimento saludable

Muchos de los cambios en los hábitos de consumo de vino en los últimos años han surgido por la afirmación que encabeza esta oportunidad. Vincular vino con salud es una afirmación algo arriesgada debido a que es una bebida alco-

Cuadro 5.3

Oportunidades en la comercialización de los vinos de esta Denominación



hólica, pero de lo que no cabe ninguna duda es que se puede vincular vino con alimento saludable. Los estudios demuestran que el vino, en especial el tinto, es un alimento saludable, que consumido de forma moderada mejora la salud y sobre todo disminuye el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares.

Esta afirmación ha producido la moderación del consumo pero también la popularización del consumo, por lo que ha aumentado el número de consumidores, lo que es una clara oportunidad para los productores de vino. Al convertir al vino en un alimento saludable, los consumidores moderan su consumo y exigen una calidad reconocida. Así, surge otra oportunidad en el mercado, ya que los consumidores están dispuestos a pagar un mayor precio por un producto de calidad. Consumen menos pero a un mayor precio.

El efecto saludable del vino necesita que ser conocido por los consumidores y para ello es necesario efectuar una comunicación adecuada por personas de prestigio reconocido. Son los médicos y nutricionistas los que inspiran más confianza, en los temas de salud, y las revistas especializadas las que tienen más credibilidad aunque también los medios generales pueden llegar a amplias capas sociales, sobretodo en el capítulo de noticias. Esta oportunidad aparece en un primer nivel debido a que es de carácter general y que ha cambiado por completo la percepción del consumidor; el consumo de vino y por ello, el mercado de vino.

Nivel 2: Nuevos países y nuevos consumidores

En el siglo XXI, para esta Denominación el mercado del vino es el mercado mundial de vino, con lo que se quiere destacar las múltiples oportunidades que

surgen en todo el mundo. Así, el crecimiento del comercio internacional de vino es un hecho, ya que cada día surgen oportunidades en nuevos países, en nuevos mercados. Esta oportunidad que brinda el mercado ha sido aprovechada de una forma exquisita por esta Denominación y la línea de actuación debe seguir siendo la misma reforzada con actuaciones conjuntas. Se debe seguir explotando las posibilidades y oportunidades que surgen en los nuevos países. Sobre todo cabe destacar a aquellos países que se han incorporado al consumo de vino, con consumos per capita en crecimiento y con un alto poder adquisitivo.

En estos nuevos países y en los países tradicionalmente consumidores surgen oportunidades en forma de nuevos consumidores o antiguos consumidores con nuevas necesidades. Todos ellos se caracterizan por ser consumidores con una mayor información sobre el vino, sus procedencias, las variedades, la forma de consumirlos y otros aspectos sobre los que se interesan. Parece evidente que un consumidor más informado y formado acaba más satisfecho cuando nuestro producto es de calidad, el consumidor tiene más información pero además exige una mayor información y formación para un mejor disfrute del vino.

El consumo de vino se ha encontrado asociado a unas ocasiones y unos lugares durante largo tiempo. Esta asociación que en principio fue beneficiosa, ha llevado a apartar a un gran número de generaciones del consumo y disfrute del vino. Estas novedades son una oportunidad para todas aquellas empresas del sector con vocación emprendedora que sepan satisfacer las nuevas necesidades en forma de nuevos lugares, ocasiones y envases.

Esta oportunidad también es de carácter general y no se puede englobar exclusivamente en el mercado internacional de vino. Es evidente que la primera parte de la afirmación, nuevos países, es una oportunidad en el mercado internacional; mientras que la segunda parte, nuevos consumidores, se refiere a los nuevos consumidores de los nuevos países, a los nuevos consumidores del mercado nacional y a las nuevas necesidades insatisfechas de los consumidores entorno al vino.

Nivel 2: Múltiples oportunidades que surgen del turismo

Como ha quedado claro en epígrafes anteriores, el vino en la actualidad, se encuentra íntimamente unido a muchos otros aspectos. En un segundo nivel surge una nueva oportunidad del entorno, asociando al vino con el turismo, la naturaleza y el medio ambiente.

España recibe multitud de turistas a lo largo del año. Estos turistas prueban nuestros productos en el origen, a lo que se acompaña su valoración y el surgimiento de vínculos emocionales; es lógico que si el vino que prueban en España les agrada, serán potenciales compradores de vinos de España en

su país. El turismo, además de servir como un gran escaparate para nuestros productos gastronómicos, puede ayudarnos a la comunicación en el exterior, ya que cada turista satisfecho con nuestros vinos constituye un potencial comprador y además es un potencial prescriptor de los vinos españoles.

Esta idea se puede extrapolar a los turistas que visitan la zona de producción. En el Capítulo IV se ha descrito brevemente los focos turísticos de la comarca de Calatayud, así como su potencial asociación con el vino, esto constituye una oportunidad que no se puede desaprovechar. Los turistas, tanto nacionales como extranjeros, deben consumir los vinos de la Comarca, ya que habitualmente tienen gran disposición a la hora de conocer los aspectos tradicionales de la zona que visitan, su gastronomía y por lo tanto, el vino. Esto ha de potenciar la venta en origen pero también abre posibilidades de venta en destino.

Esta oportunidad se puede aprovechar a la hora de comercializar vino en cada una de las categorías de mercado establecidas (regional, nacional e internacional). Aunque se debe aprovechar y enfocar de forma distinta en cada uno de ellos.

Nivel 3: Deslizamiento del mercado hacia segmentos de precios medios-altos

Las actitudes de los consumidores se encuentran en continua evolución, por ello es interesante y muy beneficioso conocerlas en cada momento. Estudiando el mercado y revisando estudios sobre los consumidores de vino con Denominación de Origen, se puede afirmar que está surgiendo una oportunidad en el mercado debido a un deslizamiento hacia segmentos de precios medios-altos. Esto es así, porque los consumidores están dispuestos a pagar más por lo que realmente desean.

En los mercados actuales el consumidor exige calidad, tiene la capacidad adquisitiva para conseguirla y, por lo tanto, está dispuesto a pagar un mayor precio por una mayor calidad. Muchos clientes han cambiado sus hábitos de consumo y conciben el vino como un producto de calidad para consumirlo en determinadas ocasiones.

El consumidor está dispuesto a pagar un precio mayor por determinados vinos que satisfagan sus necesidades y cumplan sus expectativas en determinadas ocasiones de consumo, como pueden ser consumos en restauración o en celebraciones. Se pasa, por tanto, a un menor consumo pero a un mayor dispendio. Este fenómeno se está produciendo de forma global en la mayoría de los países europeos y en Norteamérica. Por lo tanto, es una oportunidad tanto a nivel nacional como internacional.

Nivel 3: Reconocimiento de la Garnacha

La Garnacha, aún siendo la variedad tinta más cultivada en España (Delgado, 1998), no ha alcanzado su reconocimiento hasta hace muy poco tiempo. Ha pasado de ser una variedad "maldita" a "estar de moda". En España, los consumidores cada vez le dan mayor importancia a la variedad a la hora de comprar un vino con Denominación de Origen. En otros mercados, la variedad sirve prácticamente como marca y es uno de los aspectos que determina la elección de un vino por el consumidor.

En la actualidad, a nivel internacional, nacional y regional, nos encontramos con diversos artículos y con opiniones de especialistas que alaban los vinos procedentes de esta variedad. El vino como la mayoría de los productos se encuentra afectado por las modas, y hoy por hoy, la Garnacha está de moda. Nos encontramos frente a una gran oportunidad a explotar ya que la DO Calatayud tiene un 57% de su superficie dedicada a esta variedad.

Unido a este reconocimiento de la Garnacha ha surgido una apreciación por las "cepas viejas". Los técnicos han demostrado que tratando cuidadosamente todo el proceso de producción, desde el cultivo de uva hasta la elaboración de vino, surgen exquisitos vinos procedentes de Garnachas de "cepas viejas" con bajos rendimientos. Como se describe en el Capítulo IV, esta Denominación cuenta con un potencial aceptable de "cepas viejas" y se puede aprovechar la oportunidad que brinda esta tendencia del mercado. Como este reconocimiento de la Garnacha y de las "cepas viejas" se da tanto a nivel internacional como nacional, esta oportunidad es aprovechable en los dos mercados.

Nivel 3: Posibilidad de producciones locales en mercados regionales

Todos los mercados regionales absorben una buena parte de los productos de su región. Esto se debe principalmente al vínculo emocional que surge entre los consumidores y los productos procedentes de su región. En teoría es más fácil vender un vino de Calatayud a una persona de Calatayud y, por asociación, también es más fácil vender un vino de la provincia de Zaragoza a un habitante de Zaragoza. Esto nos dice la teoría, pero para que en la práctica sea posible es necesario crear este vínculo y esta fidelidad emocional a través de la comunicación. Es necesario que los consumidores regionales valoren el producto y se identifiquen con él.

En la actualidad, el mercado local está desatendido, la ciudad de Zaragoza debería absorber una mayor cantidad de vino de la región y con un posicionamiento en precios más adecuado. Además de la fidelidad emocional de los consumidores, existe una especial relación entre los productores y las instituciones. Las instituciones de la zona, tanto públicas como privadas, tienden a apoyar los productos regionales y esta oportunidad se debe aprovechar.

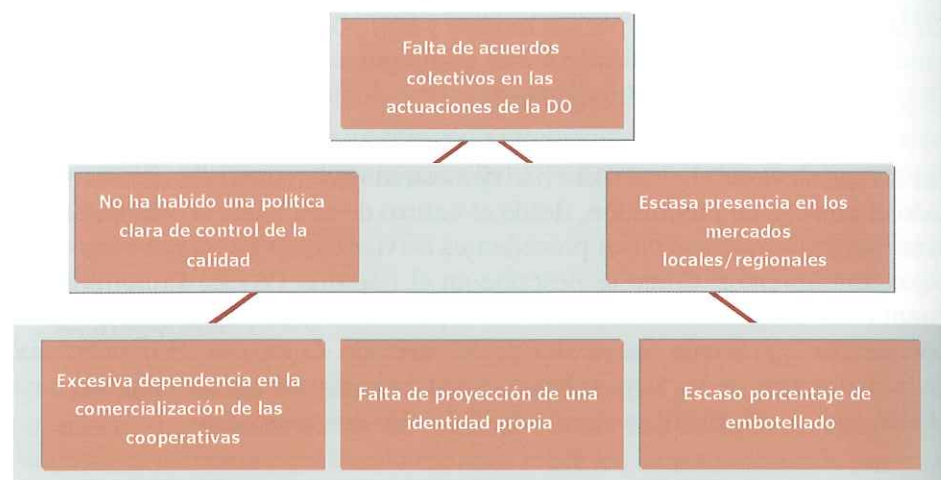
La última oportunidad que surge en el mercado, descrita en las líneas anteriores, se refiere exclusivamente al mercado regional.

5.2.3. Aspectos internos: Debilidades

En el Cuadro 5.4 se muestran las debilidades de la DO Calatayud en la comercialización de sus vinos. En los párrafos siguientes se explica y se justifica la existencia de cada una de estas debilidades.

Cuadro 5.4

Debilidades de la DO Calatayud en la comercialización de sus vinos



Nivel 1: Falta de acuerdos colectivos en las actuaciones de la DO

La principal debilidad encontrada en la Denominación es la falta de cohesión y de acuerdos colectivos entre las bodegas para realizar actuaciones conjuntas. Hasta hace bien poco, las distintas bodegas que componen la Denominación se han centrado en actuar individualmente y se identifican como competidoras, en lugar de potenciar la cooperación y la colaboración.

Al no existir acuerdos colectivos ha habido una escasa promoción colectiva de la Denominación, con su consiguiente efecto: falta de conocimiento por parte de los medios especializados y del consumidor. Como se ha expuesto en el Capítulo IV, esta Denominación sufre una falta de conocimiento, algo que se debe construir para potenciar un posterior reconocimiento. Esta falta de acuerdos y de cooperación ha sido un reflejo de los excesivos personalismos, la falta de estabilidad en la presidencia del Consejo Regulador, la falta de una identidad y objetivos comunes, y la juventud de la Denominación.

Parece la debilidad más importante pero también hay que ser conscientes de que estas circunstancias están cambiando. Los personalismos dentro de la Denominación han desaparecido dando paso a personal cualificado, joven y emprendedor. La llegada de un nuevo Presidente ha dotado de estabilidad y mayor sentido al Consejo Regulador, que ha conseguido cambiar la dinámica de grupo dentro de éste. Las bodegas se identifican, cada vez más, con la Denominación y se perciben como compañeras y no como competidoras.

Además, a través del Plan Estratégico también se destaca la importancia de cooperar y colaborar en lugar de competir. Las bodegas van viviendo y comprendiendo esta realidad. Está claro que en este mundo globalizado cobran todavía mayor importancia las sinergias que surgen de la cooperación. Las empresas pertenecientes a las pequeñas Denominaciones tienen que ser conscientes de esto, ya que cooperar nos posibilita investigar conjuntamente porque los beneficios son comunes, nos lleva a conquistar nuevos mercados y es el único camino de los pequeños frente a las grandes empresas del sector. De esta forma, a través de la cooperación y colaboración se puede crear una imagen y una marca paraguas que es la Denominación de Origen. Crear una imagen, una marca o una identidad reconocida es muy costoso para ser financiado por una pequeña bodega, por lo tanto, la cooperación a través de la Denominación y de un Plan Estratégico nos lleva a impulsar una marca paraguas que ayudará y relanzará las marcas de las distintas bodegas. Esta debilidad afecta tanto a los mercados internacionales como al mercado nacional.

Nivel 2: No ha habido una política clara de control de la calidad

Al hacer referencia a una política de calidad lo hacemos de forma integral, en todo el proceso, desde el cultivo en el viñedo hasta la venta al consumidor final. Tenemos claro que hay que apostar por la calidad, y que la Denominación ha apostado por la calidad, pero no se ha apoyado esta política con las herramientas y las acciones necesarias.

Se cuenta con buenos elementos edafológicos y climatológicos para conseguir una uva de calidad. Aunque se han realizado esfuerzos para fomentar la calidad del viñedo se considera que falta mucho por hacer. Desde la misma Denominación se reconoce que es necesario un mayor número de técnicos de campo y una política de liquidación de la uva que premie la calidad. En algunos casos, las liquidaciones presentadas a los agricultores son un freno para la permanencia de los mejores viñedos, se prima en exceso la productividad y no se cuida con mimo a los propietarios de los mejores viñedos. Si esta tendencia no cambia la Denominación perderá parte de su mejor patrimonio, un viñedo de calidad.

Debido a estas causas y junto a la pobre reestructuración realizada en la Comarca se obtiene una escasa producción de viñedo de calidad, que es la base

para la consecución de un vino de calidad. Como se indica en las fortalezas existe un potencial vitícola elevado, pero se debe cuidar y premiar la calidad. En la actualidad, muchas cooperativas se encuentran con la encrucijada de producir pocos vinos de calidad o aumentar sus volúmenes disminuyendo la calidad. Si se consigue implantar una cultura y política clara por la calidad este dilema desaparecerá, y se podrán producir una mayor calidad en todos los vinos.

Más allá del proceso de elaboración, tampoco se ha proyectado una imagen de calidad en el mercado interior, ni a nivel nacional ni a nivel regional. Se debe cuidar la imagen y re-posicionar los vinos de esta DO en unos segmentos de precios acordes a su calidad enológica. Para implementar una política de calidad en la Denominación se considera necesario el acuerdo y el consenso de todas las partes involucradas, agricultores, cooperativistas, cooperativas, bodegas y Consejo Regulador. Tanto desde las bodegas como desde el Consejo Regulador se debe incentivar la calidad, ya que es necesario potenciar los controles de calidad para sobrevivir en este mercado tan competitivo.

Se ha clasificado esta debilidad en el segundo nivel de importancia, ya que sin acuerdos colectivos y una apuesta por la calidad global será complicado mantener y mejorar el actual éxito de la Denominación. Éstas son dos debilidades importantes pero subsanables.

Nivel 2: Escasa presencia en los mercados locales/regionales

Se ha indicado en las oportunidades, la posibilidad de producciones locales que tengan salida en mercados regionales. Esta oportunidad no ha sido aprovechada por esta Denominación por diversos motivos y se ha convertido en una debilidad. Normalmente, los consumidores de la región adquieren un mayor compromiso y fidelidad al producto. Por lo tanto, deben convertirse en el mercado base, un nicho de mercado fiel que pueda salvar a la Denominación en momentos de crisis coyuntural.

Estudiando el mercado local y regional, se observa que la Denominación tiene una cuota de mercado muy baja, poco reconocimiento y un posicionamiento mediocre. Esta debilidad ha surgido debido a la apuesta por el mercado exterior, pero se considera que la Denominación se encuentre en el momento adecuado de atender a los consumidores más cercanos.

Para solucionar esta debilidad se deben realizar diversas acciones que en la actualidad prácticamente no se están desarrollando. Esto se especifica con mayor detalle en capítulos posteriores, pero ahondando en la idea expuesta en la primera debilidad, es urgente y necesario llegar a acuerdos colectivos para realizar acciones de promoción genérica. También se debe explotar el potencial, que a nuestro juicio, existe en las instituciones de la zona. Esta debilidad, por tanto, afecta al posicionamiento en los mercados regionales.

Nivel 3: Excesiva dependencia en la comercialización de las cooperativas

Las cooperativas agrícolas por definición, por contexto histórico y por su composición se han centrado primordialmente en las primeras fases de la cadena productiva. Al estar compuestas por agricultores sus principales preocupaciones han sido, lógicamente, el viñedo, la recogida de la uva y posteriormente la elaboración de vino. Han cumplido con creces sus objetivos pero ahora es necesario un cambio de mentalidad.

Siguiendo este orden se han ido atendiendo las necesidades de inversión en el proceso productivo, otorgando una importancia secundaria a la comercialización. En la actualidad, aunque se deba seguir invirtiendo en el proceso, existen mayores posibilidades de centrarse en esta última fase de la cadena de valor, la comercialización. Los cooperativistas deben entender que son necesarias inversiones, a medio plazo, en comercialización para obtener resultados positivos que repartan sus beneficios entre todos los agentes del proceso.

La mayor parte de la producción de la Denominación se encuentra en manos de las cooperativas, por lo tanto, es urgente y necesario informar, explicar y hacer ver a los cooperativistas la importancia de la fase comercial dentro del proceso de creación de valor. Es obligatorio un cambio de mentalidad para centrarse en las necesidades de los consumidores, sin olvidarse de las señas de identidad.

Nivel 3: Falta de proyección de una identidad propia

En un tercer nivel y como consecuencia de buena parte de las debilidades anteriores, a la Denominación le ha faltado definir una identidad propia y su proyección. Este Plan Estratégico sirve, entre muchas cosas, para definir una identidad. Para proyectar una imagen global de la Denominación es necesario tener clara y definida su identidad. Las diversas luchas interiores y la falta de consenso dentro del seno del Consejo Regulador no ha hecho posible llevar a cabo esta tarea, pero en la actualidad la situación es muy distinta y esperanzadora, por lo que se encuentran en el momento adecuado para definir las señas de identidad de esta Denominación.

Una vez discutida y definida la identidad, es necesario comunicarla y proyectarla tanto a nivel externo como a nivel interno. Se tiene que comunicar, hacia dentro de la organización, para empapar de esta identidad a todos los agentes que se encuentran involucrados en el proceso de creación de valor del producto. Y se debe proyectar hacia el exterior, dando mensajes claros y explotando las fortalezas, elementos positivos y diferenciadores que definen la identidad. Se desarrollará una conciencia dentro de la organización, que apueste por el potencial de la zona, y se podrá comunicar de forma clara lo que es y lo que ofrece Calatayud en el mercado.

Nivel 3: Escaso porcentaje de embotellado

En el tercer nivel y para acabar las debilidades, se resalta el escaso porcentaje de embotellado que se acaba comercializando. Se comercializa en formato de botella de $\frac{3}{4}$ con Denominación de Origen aproximadamente entre el 25% y 40% del vino elaborado en la zona. Mientras que del vino certificado con Denominación de Origen o con calidad suficiente para serlo, se comercializa en este formato entre el 50% y 70%. De estos datos surge esta última debilidad.

En el embotellado se encuentra la mayor parte del negocio de las bodegas de esta Denominación y constituye el producto que mayor margen comercial ofrece, además de ser el formato más utilizado en la venta de vinos con Denominación de Origen. Se observa que ni siquiera todo el vino de esta Denominación se vende en este formato estrella, de lo que cabe deducir que son necesarios mayores esfuerzos en la comercialización. Los canales de distribución se deben fortalecer, consiguiendo relaciones fuertes, duraderas y comprometidas con los distribuidores. Además son necesarios nuevos envases, nuevas etiquetas, nuevos diseños, más modernos, con mensajes claros y coherentes con la identidad de la Denominación, que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales.

También para aumentar el porcentaje de embotellado se considera conveniente actuar en otras partes del proceso además de en la comercialización. Como se observa en los datos, buena parte del vino elaborado no ofrece la calidad necesaria para considerarse vino de esta Denominación, pero esta circunstancia será subsanable si se consigue resolver la segunda debilidad expuesta.

5.2.4. Aspectos internos: Fortalezas

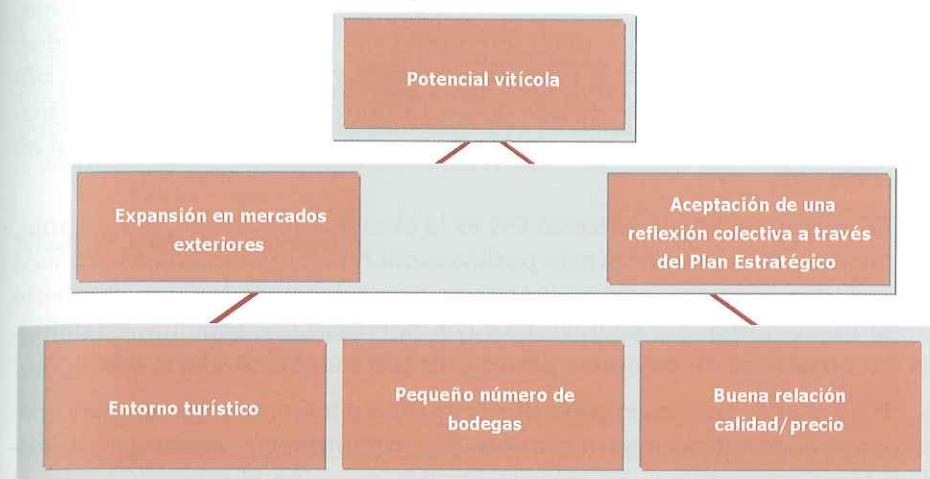
En el Cuadro 5.5 se muestran las fortalezas de la DO Calatayud en la comercialización de sus vinos. En los párrafos siguientes se explican y se justifica la existencia de cada una de estas fortalezas.

Nivel 1: Potencial vitícola

La principal fortaleza de esta Denominación se encuentra constituida por su potencial vitícola, ya que tiene unas condiciones extraordinarias para el cultivo de vino. Tierras que se caracterizan por sus excelentes condiciones calizas y arcillosas, y su clima semiárido, lo que configura un espacio único para la exposición al sol de las uvas, en las múltiples laderas de sus montañas, y la humedad necesaria para una maduración perfecta. Estas condiciones hacen que se puedan obtener caldos equilibrados, con la acidez justa y sin exceso de alcohol. Vinos tintos (jóvenes, crianzas y reservas), rosados y blancos, con identidad propia.

Cuadro 5.5

Fortalezas de la DO Calatayud en la comercialización de sus vinos



Los entendidos que conocen los viñedos de esta Comarca dicen que son diamante puro. Las condiciones naturales de la zona retrasan el ciclo biológico de la vid, de ahí que la vendimia difícilmente se inicie antes del 15 de octubre, cuando en otros lugares ya la han acabado, algo que le da carácter a este vino. Durante la maduración, las oscilaciones térmicas entre el día y la noche son muy pronunciadas y el clima, aunque es muy seco, con la altitud del Sistema Ibérico donde se encuentra las viñas, lo dulcifica y lo hace más soportable.

A estos excelentes elementos edafológicos y climatológicos para el cultivo de la vid, se le une la adecuada combinación de variedades autóctonas y foráneas. La mayor parte de la producción de la región corresponde a variedades autóctonas, de las que destaca la Garnacha, complementadas con variedades foráneas que aportan a los vinos de Calatayud nuevos sabores y múltiples posibilidades. Parece una composición adecuada porque las variedades autóctonas deben ser la base del desarrollo de la Denominación, hoy más que nunca, con las oportunidades que brinda la Garnacha. Esta variedad se encuentra de moda y tiene grandes posibilidades en el mercado exterior. También destaca el potencial del apreciable número de hectáreas de garnachas viejas con bajos rendimientos que producen vinos de alta calidad. Abundan las viñas de más de 50 años encaramadas en laderas, con exiguas producciones de uvas.

Además estas condiciones están reforzadas por la tradición e idoneidad de la zona para el cultivo de la vid y la elaboración de vino, que data de la época de los celtíberos. Se han encontrado vestigios de que en esta comarca existe el largar más antiguo, dos siglos antes de Jesucristo, de las zonas más prestigiosas de vino en España.

Nivel 2: Expansión en mercados exteriores

Cuatro de cada cinco botellas de esta Denominación van a la exportación. Van dirigidas a los mercados más competitivos de Europa y Estados Unidos, lo que indica el buen hacer y la calidad de estos vinos. No existen datos oficiales, pero probablemente es una de las Denominaciones de Origen españolas con un porcentaje de exportación de su embotellado más elevado, si no el más elevado.

El principal mercado de esta DO es la el mercado exterior, por lo tanto, cabe destacar como fortaleza este posicionamiento y, lo es más si analizamos los mercados a los que exporta. Los mercados seleccionados son altamente competitivos, con poder adquisitivo y con potencial crecimiento. En definitiva, como se verá en capítulos posteriores son mercados adecuados.

Por lo tanto, en el mercado exterior existe un buen posicionamiento apoyado en buenas críticas internacionales. Esta circunstancia constituye una fortaleza tanto en los mercados internacionales, como en el mercado nacional y regional; se debe comunicar el éxito de los vinos de la DO Calatayud en el mundo.

Nivel 2: Aceptación de una reflexión colectiva a través del Plan Estratégico

El simple hecho de realizar el Plan Estratégico para la comercialización conlleva la aceptación de una reflexión colectiva. De esta reflexión y del proceso de realización del Plan surgen multitud de consecuencias positivas que fortalecen la posición de la Denominación. Es uno de los primeros planes estratégicos de una Denominación de Origen de vino en España y el primero en dedicarse exclusivamente a la comercialización. Por lo tanto, es la apuesta del Consejo Regulador por la planificación, que debe comunicarse y explotarse como fortaleza.

Existen razones de peso que inducen a afirmar que la planificación no sólo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambio e incertidumbre, es totalmente necesaria. La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado.

En principio la aceptación y el interés de un colectivo en realizar este ejercicio les lleva a realizar una reflexión conjunta, a mejorar la comunicación interna de la DO, a crear dinámicas de trabajo, a cooperar y colaborar en lugar de competir, a crear una identidad conjunta, un proyecto común en el cual caben, se integran y obtienen un mayor sentido los proyectos empresariales individuales. En definitiva, se determina un marco de actuación conjunta y una línea a seguir para el logro de unos objetivos.

Además, la realización de este proyecto crea la necesidad de estudiar y conocer mejor la Denominación y su mercado. Esto genera información útil y valiosa para las empresas, y conlleva la creación de una dinámica para generar más información en el futuro, de forma continuada, algo importante y necesario en el contexto internacional. Esta reflexión colectiva constituye el punto de partida de un proyecto común que debe llevar a la Denominación a un mejor posicionamiento en el mercado.

Nivel 3: Entorno turístico

Esta Comarca tiene un medio ambiente único y excepcional, que aporta un entorno idóneo para el cultivo de vid y un entorno turístico con un ambiente único y saludable.

Una de las oportunidades definidas en este DAFO, es el turismo. Como se ha expuesto en el Capítulo IV, la zona proporciona un entorno turístico singular, por lo que existe una fortaleza única para aprovechar las oportunidades que surgen en el mercado vinculadas al turismo. En esta Comarca la naturaleza ha sido generosa, se cuenta con varios balnearios y un lugar único, como es el Monasterio de Piedra. Además de un importante patrimonio artístico, herencia de diversas culturas, muy atractivo en lo que concierne a su valor arquitectónico como por los símbolos que representó. Por lo tanto, esta fortaleza puede ser explotada especialmente en el mercado regional.

Nivel 3: Pequeño número de bodegas

Una fortaleza destacable de esta Denominación surge de su tamaño y del pequeño número de bodegas que la componen. Al ser una Denominación pequeña y con pocos interlocutores es más factible llegar a acuerdos colectivos. En apartados anteriores se han explicado las ventajas de cooperar y colaborar en lugar de competir, por ello, parece una fortaleza el hecho de que para poner de acuerdo a toda la Denominación solamente sea necesario alcanzar acuerdos entre diez bodegas comercializadoras.

Con un número pequeño de bodegas, es más fácil alcanzar acuerdos y también lo es proyectar una imagen colectiva, consensuar unos objetivos y, homogeneizar las decisiones y las acciones. Por lo que, esta característica bien puede considerarse como una fortaleza a explotar.

Nivel 3: Buena relación calidad/precio

Al estudiar y analizar el mercado internacional, el mercado nacional y el mercado regional se observa que los vinos de esta Denominación poseen una buena relación calidad/precio. Se puede afirmar esta apreciación como

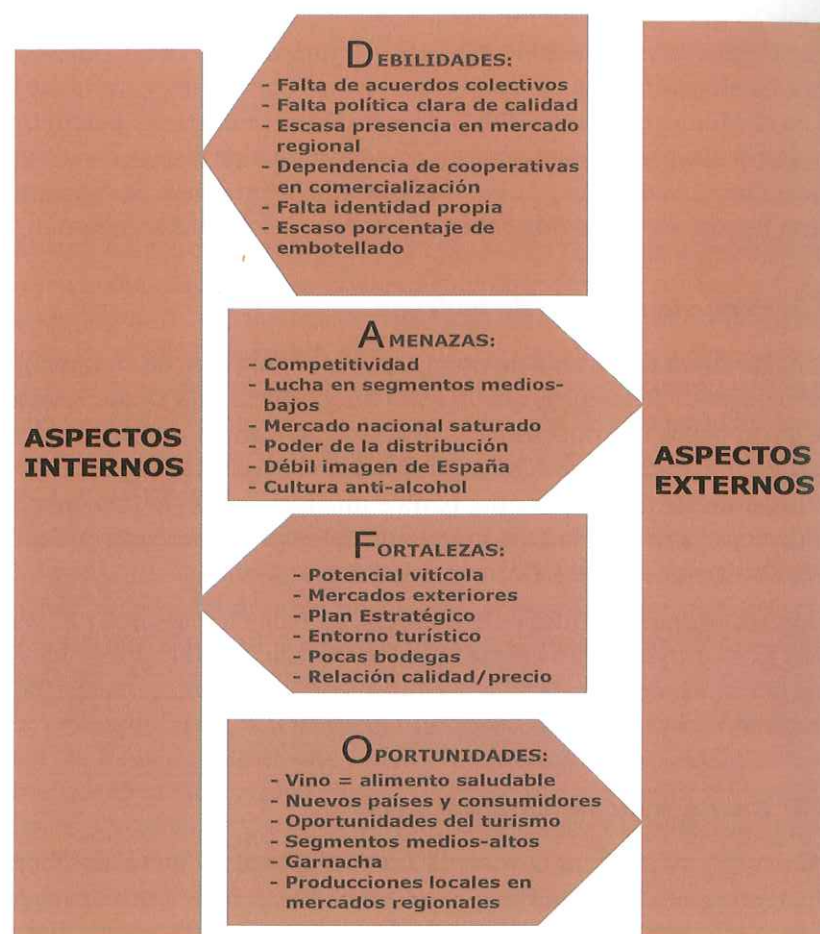
fruto del análisis del mercado, pero también es un comentario realizado por los expertos, los medios de comunicación especializados y las guías de vinos.

Se considera esta buena relación calidad/precio como una fortaleza ya que posibilita el desplazamiento hacia precios más altos a través del lanzamiento de nuevos productos. Conviene destacar que esta buena relación calidad/precio se ofrece en la mayoría de los vinos de la Denominación, con unos precios medios más elevados que otras Denominaciones semejantes y una distribución de precios muy homogénea.

Por último, el Cuadro 5.6 trata de mostrar de una forma esquemática y resumida el conjunto del análisis DAFO de la comercialización de los vinos con Denominación de Origen Calatayud.

Cuadro 5.6

Cuadro resumen del análisis DAFO



5.3. Elementos diferenciadores de la Denominación

En esta segunda fase de diagnóstico de la situación, cobra especial importancia identificar los elementos diferenciadores de esta Denominación de Origen que constituyen la base para definir una identidad propia y única. Surgen principalmente del aprovechamiento de las fortalezas de la Denominación para explotar las oportunidades del entorno.

Existen cuatro elementos que individualmente, pero sobre todo conjuntamente hacen, de esta Denominación un fenómeno único. Estos elementos diferenciadores son su medioambiente único y excepcional, el aval que supone su aceptación en los mercados exteriores más competitivos, la tradición vitivinícola de la zona, y sus garnachas con el Calatayud Superior como máxima expresión.

5.3.1. Medioambiente único y excepcional

Cuando se trata de describir al medioambiente como único y excepcional, así como elemento diferenciador de esta Denominación se ha de tener en cuenta dos componentes. Un primer componente, para definirlo como medioambiente único y excepcional, es que aporta un entorno idóneo para el cultivo de vid que produce unos vinos con personalidad; mientras que el segundo componente se refiere al entorno turístico vinculado al ocio, la naturaleza y la salud, lo que compone un marco único e ideal para disfrutar del vino. Todos los expertos consultados destacan el potencial vitícola de la zona, unas condiciones únicas y extraordinarias para el cultivo de la vid. La visita a la Comarca muestra la gran relación existente entre turismo y salud.

Este elemento diferenciador surge de dos de las fortalezas de la Denominación: potencial vitícola y entorno turístico, que pueden aprovechar varias oportunidades que brinda el entorno: vino como alimento saludable, múltiples oportunidades que surgen del turismo y posibilidad de producciones locales para mercados regionales. Por lo tanto, Calatayud ofrece un entorno con un ambiente único y saludable; un lugar donde el medioambiente ha desarrollado su máxima expresión tanto para el cultivo de vid como para disfrutar de un entorno turístico saludable; vino, ocio, naturaleza y salud están conjuntamente en la zona.

La DO Calatayud tiene en esta característica más potencialidades diferenciadoras que con otras características. Además es un tema actual y de gran futuro, que puede ofrecer a Calatayud una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores, ya que es un activo imposible de reproducir. La DO Calatayud tiene unas condiciones óptimas medioambientales para el cultivo de la vid. Por último, también relacionado con este elemento, cabe la posibili-

dad de explotar el nicho de mercado de los vinos ecológicos, ya que en esta zona el esfuerzo para producir este tipo de vinos sería prácticamente mínimo debido a sus condiciones particulares.

5.3.2. Gran aceptación en los mercados exteriores más competitivos

Como segundo elemento diferenciador de esta Denominación se puede resaltar su vocación exportadora, que ha quedado definida como una de las fortalezas expuestas en el Apartado 5.2, ya que cuatro de cada cinco botellas de esta Denominación se venden en el mercado exterior. Constituye un elemento diferenciador, ya que es una de las Denominaciones de Origen españolas con un porcentaje de exportación de su embotellado más elevado.

Además, como ya se ha indicado, los principales países que reciben estos vinos son mercados altamente competitivos, lo que le da todavía mayor valor a estos vinos. Si a todo esto se le une las buenas críticas internacionales recibidas por algunos de los vinos de esta Denominación, da como resultado una fortaleza importante de la Denominación y un elemento diferenciador frente a sus competidores. Esta característica ofrece el reconocimiento al buen saber hacer de la Denominación por todo el mundo, basado en unas óptimas condiciones medioambientales para el cultivo de la vid.

5.3.3. Tradición vitivinícola de la zona

La siguiente característica diferenciadora está compuesta por la ancestral tradición de la zona en el cultivo de la vid y la elaboración de vino. Esta característica se encuentra explotada en muchas otras regiones donde existe una gran tradición vitivinícola, pero esta circunstancia refuerza todavía más el mensaje que se puede mandar desde esta Denominación. Otras zonas de tradición vitivinícola han educado al consumidor de tal manera que muchos consumidores relacionan la tradición con el saber hacer, con la producción de vinos en zonas naturales de especial potencial y con un producto de calidad.

La DO Calatayud debe sacar partido a su tradición porque aunque sea un mensaje ya usado, esta Comarca destaca más que muchas otras por su tradición vitivinícola y tiene pruebas para demostrarlo. Como ya se ha citado, en la Comarca de Calatayud existe el lagar más antiguo de las zonas más prestigiosas de vino en España, ya que data de dos siglos antes de Cristo, por lo tanto, Calatayud es el lugar donde la tradición del vino consigue su máxima representatividad.

En esta zona desde hace más de 2.000 años se elaboran vinos de calidad gracias a unas tierras fértiles y el esfuerzo emprendedor de muchas generaciones, de culturas tan distintas como los celtíberos, fenicios, griegos y ro-

manos. En la elaboración de los vinos de Calatayud han participado una mezcla de culturas que han ido seleccionando los mejores emplazamientos para el viñedo durante más de XXII siglos.

5.3.4. Garnachas y el Calatayud Superior

Una de las oportunidades que se encuentran en el entorno se caracteriza por el actual reconocimiento de la Garnacha. Como se ha explicado en el Apartado 5.2, la DO Calatayud posee unas características óptimas para aprovechar esta oportunidad, pero está claro que la Garnacha no puede ser un elemento diferenciador de esta Denominación ya que muchas otras Denominaciones de Origen producen vinos de esta variedad. Aun así, nos encontramos con un elemento positivo que se debe explotar, ya que la DO Calatayud debe unirse en la promoción de la Garnacha y aprovechar los esfuerzos de otras Denominaciones para potenciar el consumo y reconocimiento de esta variedad.

Sin embargo, debe diferenciarse del resto de productores de vino procedente de Garnacha y buscar un estilo propio. Este estilo propio surge de sus excelentes condiciones vitivinícolas y de su esfuerzo por mejorar, mediante la investigación, sus "garnachas centenarias" situadas en laderas seleccionadas y con bajos rendimientos, que producen vinos de alta calidad.

Si se avanza más en esta idea, el Calatayud Superior debería producir un salto de calidad y convertirse en la punta de lanza de esta Denominación. Este vino llega como el resultado del buen hacer y se diferencia del resto de los vinos elaborados principalmente con garnacha en el proceso que ha llevado a su desarrollo. El Calatayud Superior llega tras cinco años de investigación con las mejores uvas de la zona y condiciones de elaboración, y ha contado con el asesoramiento de reconocidos expertos.

En este contexto, la DO Calatayud debe aprovechar la oportunidad que brinda el mercado entorno a la Garnacha, pero debe desmarcar a Calatayud Superior de la imagen simplista de garnachas centenarias. Calatayud Superior es mucho más y debe ser un elemento diferenciador de esta Denominación.

5.4. Factores clave del éxito

Avanzando más en esta fase, el diagnóstico de la situación, y como base para marcar las estrategias que llevan a la Denominación a la consecución de sus objetivos es interesante determinar los factores clave del éxito.

Cada mercado es un mundo y en cada mercado existen segmentos de consumidores con características y necesidades diferentes. Por esto, como mínimo y considerando las limitaciones de esta investigación, se considera nece-

sario definir los factores clave del éxito en dos mercados diferentes: el mercado internacional y el mercado nacional. Esta visión de diferenciar entre mercado internacional y nacional se ha ido observando a lo largo del documento.

5.4.1. Factores clave del éxito en el mercado internacional

El mercado internacional está compuesto por multitud de países con diversas características, pero aun así existen una serie de variables clave con las que puede jugar la DO Calatayud para mejorar su posicionamiento y mantener o mejorar su éxito.

En el mercado internacional la DO Calatayud es un vino identificado con España, con buena relación calidad/precio, principalmente de la variedad Garnacha y con buenas críticas internacionales. Estos son los principales elementos con los que puede jugar esta Denominación. Por lo tanto, los factores clave del éxito para esta Denominación en el mercado internacional, ordenados por su relevancia son los siguientes:

- Vincularse a las acciones de promoción del ICEX y a la marca paraguas "Vinos de España".
- Aprovechar la oportunidad que existe en el mercado internacional, ya que la variedad Garnacha es muy apreciada en estos momentos.
- Explotar las buenas críticas internacionales en los distintos países y comunicar el éxito en otros países.
- Beneficiarse de la buena relación calidad/precio de los vinos de esta DO. Este factor se debe tratar con cuidado y siempre vinculando precio a calidad, para en un futuro aumentar precios como fruto de aumentos de calidad.
- Enseñar a los importadores el potencial vitivinícola de la zona, su medio ambiente único y excepcional, así como explicar su gran tradición y los factores por la que se considera única.
- Transmitir un proyecto sólido y planificado a través de la realización del Plan Estratégico.
- Posible explotación del nicho de mercado de vinos ecológicos que va creciendo en algunos países.

5.4.2. Factores clave del éxito en el mercado nacional

Dentro del mercado nacional parece más interesante centrarse en el mercado regional. Como se explicará en los próximos capítulos, la DO Calatayud debe conquistar primero su mercado regional para posteriormente lanzarse a la conquista de las principales plazas del mercado nacional.

Por lo tanto, los factores clave del éxito que se contemplan se refieren principalmente al mercado regional, aunque son extrapolables al mercado nacional. Se presentan ordenadamente, siendo el primero el de mayor relevancia:

- Comunicar sobre el medioambiente único y excepcional para el cultivo de la vid, transmitir que en Calatayud nos encontramos un lugar donde ocio, naturaleza, salud y vino se encuentran unidos.
- Explotar el éxito en el mercado internacional, tanto por la comercialización como por las buenas críticas recibidas.
- Utilizar Calatayud Superior como un elemento distinguido y de gran relevancia.
- Explicar la gran tradición de la zona y los factores por la que se considera única.
- Transmitir un proyecto sólido y planificado a través de la realización del Plan Estratégico.
- Unirse al "boom" de la Garnacha.

Tanto en el mercado internacional como en el mercado nacional se deben conocer los éxitos cosechados por la Denominación. Se considera interesante comunicar en los dos ámbitos los éxitos que se cosechan indistintamente en cualquiera de ellos. Para ello es importante contar con los medios humanos adecuados así como destinar inversión apropiada.



6.1. Introducción y estructura del capítulo

Este capítulo se ocupa de las decisiones estratégicas que constituyen las líneas de actuación de la Denominación. Consiste en definir la identidad de la DO, establecer la misión, la visión y los valores de la organización, marcar unos objetivos generales y los objetivos comerciales de la Denominación, así como explicar las estrategias que permitan alcanzar estos objetivos.

El capítulo se estructura en otros cuatro apartados diferenciados. El Apartado 6.2 se dedica a la definición de la identidad, la misión, la visión y los valores de la Denominación. Estos conceptos componen las decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10 años) y orientan las decisiones estratégicas sucesivas.

En el siguiente apartado se definen los objetivos de la Denominación. Su primera parte se dedica a los objetivos generales de la DO tratados de una forma más flexible. Mientras que la segunda parte se centra en los objetivos comerciales de la Denominación. Estas decisiones estratégicas deberán ser efectivas en 2015.

El Apartado 6.4 se centra en las estrategias que se deben seguir para la consecución de los objetivos marcados. Estas estrategias son principalmente comerciales y por ello van orientadas al logro de los objetivos comerciales. En el Apartado 7.3, del Capítulo VII, se ofrecen una serie de recomendaciones en otras áreas de la organización, que no corresponden a la comercialización, pero que se revelan necesarias para la consecución de los objetivos comerciales y los objetivos generales de la Denominación.

En el último apartado de este capítulo se presenta un cuadro resumen relacionando las estrategias comerciales con los objetivos comerciales, indicando qué objetivos buscan cumplir cada una de las estrategias marcadas.

6.2. Identidad, misión, visión y valores

Este apartado se refiere a las decisiones estratégicas de mayor alcance, que consiste en definir una identidad, establecer una misión, determinar los valores fundamentales de la Denominación y fijar una visión. En planes estratégicos sucesivos estos conceptos tendrán que ser revisados. El profundizar en estos términos y definirlos de forma escrita, tiene implicaciones tanto internas; crea una cultura corporativa y nos orienta en la formulación del plan estratégico; como externas ya que determina la estrategia de la Denominación (Kaplan y Norton, 2001).

Por lo tanto, para empezar a tomar las decisiones estratégicas es necesario definir una identidad, que se basa en los elementos diferenciadores de esta Denominación. La *identidad* es el ser de la Denominación, de ellos se derivan los atributos a proyectar, al servicio de los objetivos. La identidad debe entenderse como el conjunto de características o atributos que permiten diferenciarla de otras organizaciones. Responde a la pregunta: ¿Quiénes somos? (Sanz de la Tajada, 1994).

La DO Calatayud tiene unas condiciones medioambientales óptimas para el cultivo de la vid; ofrece un entorno con un medioambiente único y saludable; una garantía en la elaboración de vino mantenida a través de su ancestral tradición; cuyo máximo esplendor lo ofrecen sus garnachas y el Calatayud Superior; con un gran reconocimiento en los mercados exteriores más competitivos.

Esta identidad se basa en los elementos diferenciados de la Denominación, los cuales van a ser los elementos distintivos de comunicación, los ejes de comunicación sobre los que se debe centrar el esfuerzo. Todas las políticas comerciales, así como los mensajes de comunicación deben ir dirigidos a explotar los siguientes elementos diferenciadores de la DO Calatayud. Como quedó explicado en el Capítulo V, existen cuatro elementos que individualmente, pero sobre todo conjuntamente, hacen de esta Denominación un fenómeno único. Estos elementos diferenciadores son su medioambiente único y excepcional, el aval que supone su aceptación en los mercados exteriores más competitivos, la tradición vitivinícola de la zona, y sus garnachas con el Calatayud Superior como máxima expresión.

La *misión* responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? Es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización, constituye el objetivo primordial hacia el que se deben dirigir los planes y programas que se marquen y que, por último, es algo que debe ser acometido (Sainz de Vicuña, 2001b).

Calatayud tiene un compromiso total hacia la calidad y la diferenciación; la búsqueda de un estilo único. Será una Denominación altamente competitiva, sus vinos estarán marcados por un carácter propio, serán valorados por su calidad altamente consistente y responderán siempre a las necesidades del consumidor. La Denominación debe ayudar a las bodegas a alcanzar sus objetivos individuales.

La *visión* responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión de una organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización (Sainz de Vicuña, 2003b). Una visión bien concebida tiene dos componentes importantes: una ideología clave (que incluye los valores dominantes y el propósito fundamental) y el futuro visionado (que abarca un objeto a 10 años y una descripción gráfica del resultado de conseguir dicho objeto) (Collins y Porras, 1997).

En el 2015, se llegará a comercializar 105.000 hl de vino embotellado, con una cartera de productos en la que destaquen los vinos de calidad y alta expresión, posicionándose de una forma sostenible en los distintos mercados y en los segmentos de precios medios-altos, con una constante preocupación por la valoración y el reconocimiento de los consumidores y de los expertos.

Al definir la visión aparece el horizonte temporal, que como quedó explicado con anterioridad es de diez años y, se observa una primera aproximación a los objetivos y una línea de actuación. Todos los conceptos que aparecen se encuentran detallados a la hora de definir y profundizar en los objetivos y las estrategias.

Los *valores* son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de una organización. Deben ser los ejes de la Denominación y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responden a la pregunta: ¿En qué creemos? (Sainz de Vicuña, 2003b). A continuación se presenta la lista de valores que deben guiar las reflexiones y actuaciones de la Denominación:

- Búsqueda de la calidad a lo largo de todo el proceso productivo, para tener un producto final de calidad, con un estilo único, diferenciado y reconocido en el mercado.
- Consolidación del espíritu de equipo. Colaborar y cooperar entre todos los agentes que constituyen la Denominación para la consecución de los objetivos individuales ayudados por el logro de los objetivos comunes. El Consejo Regulador se encuentra al servicio de sus miembros.
- Respeto y cuidado del medioambiente ya que éste es el origen de nuestro bien máspreciado, el vino.

- Aprovechamiento y respeto de la tradición como fuente de sabiduría y saber hacer.
- La satisfacción de los consumidores como fuente continua de valor, pero siendo conscientes de que los consumidores no son homogéneos y que sus necesidades cambian en el espacio y en el tiempo.
- Se considera al mercado de vino desde un punto de vista internacional, intentando satisfacer a los consumidores de todo el mundo, pero dando una especial importancia a los más cercanos, a los "vecinos".
- Justicia e igualdad. Reparto de los beneficios a lo largo de toda la cadena de valor, cuidando los mejores activos y premiando la calidad.

En conjunto, todos estos conceptos forman la cultura de la organización, que debe estar estrechamente alineada con su estrategia para poder implantar y ejecutar un plan estratégico (Thompson y Strickland, 1995).

6.3. Objetivos para la DO Calatayud

Cualquier esfuerzo de planificación debe explicitar el destino al que se dirige, por lo que, debe disponer de un conjunto conciso y concreto de objetivos, que sirvan luego para comprobar el grado de éxito que van alcanzando las medidas (Godenau *et al.*, 2003).

Como en cualquier sistema de objetivos, se pueden establecer objetivos en varios niveles de agregación. Teniendo en cuenta que este Plan Estratégico se dedica a la comercialización y siendo conscientes de que aun así se debe enmarcar en una cultura organizativa global, por tanto, se fijan unos objetivos de carácter general. Algunos de estos objetivos generales se logran, total o parcialmente, a través de la consecución de los objetivos comerciales, mientras que para alcanzar otros se ofrecen recomendaciones para las áreas no comerciales en el Apartado 7.3 del Capítulo VII.

6.3.1. Objetivos generales de la DO Calatayud

A continuación se muestran los objetivos principales de la DO Calatayud tratados de manera global y con un horizonte temporal de 10 años.

- Crear una imagen del vino de Calatayud que anime la demanda, acorde a la identidad definida, y con un amplio reconocimiento por parte de los consumidores.
- Aumentar la calidad a lo largo del proceso para conseguir que más del 70% del vino elaborado alcance la calidad requerida para ser certificado con Denominación de Origen.

- Elevar las ventas de embotellado y mejorar el posicionamiento global de la Denominación, obteniendo un mayor precio medio por botella.
- Obtener unos vinos de calidad reconocidos por los consumidores y por los medios especializados.
- Integrar el vino de Calatayud en la cultura y gastronomía aragonesa como un símbolo de prestigio y calidad.
- Respetar el medioambiente desarrollando prácticas más eficaces en su conservación. Todas las bodegas pertenecientes a la Denominación y que comercialicen botellas de $\frac{3}{4}$, deberían tener la certificación para el cumplimiento de la ISO-14.001 de respeto al medioambiente.
- Reforzar la comunicación entre los distintos agentes que componen la Denominación.
- Optimizar las relaciones de la Denominación y de las bodegas con su entorno: instituciones públicas y privadas.
- Aumentar la inversión en bodega vinculada a la elaboración de vino con DO, renovar y ampliar el número de barricas.
- Mantener los viñedos antiguos que suministran uvas de gran calidad.

Es conveniente volver a resaltar que estos objetivos son marcados de una forma menos concreta, ya que no son objeto de este estudio. En realidad, casi más que unos objetivos son una ampliación de los valores, la misión y la visión general de la Denominación; constituyen un rumbo marcado y un marco en el que tienen sentido los objetivos comerciales fijados.

6.3.2. Objetivos comerciales de la DO Calatayud

Este apartado define de forma concreta los objetivos comerciales marcados para la Denominación, con un horizonte temporal de 10 años. Como se ha ido señalando a lo largo del trabajo, cabe distinguir entre el mercado internacional y el mercado nacional. Por ello, se marcan unos objetivos comerciales generales a alcanzar a largo plazo (2015), los cuáles son detallados en estos mercados diferenciados.

a. Objetivos comerciales generales

Estos objetivos tienen un horizonte temporal de 10 años, por lo que su consecución se deberá lograr antes de finalizar el año 2015.

1. Lograr comercializar el 100% del vino certificado en embotellado.

En la actualidad, la DO Calatayud comercializa bajo formato de botella de $\frac{3}{4}$ entre el 60 y el 70% del vino certificado. Se marca este objetivo debido a que el embotellado es el formato de mayor valor añadido,

rentabilidad y al que se le asocia una mayor calidad. Se define el objetivo haciendo referencia a embotellado y no a botella de $\frac{3}{4}$, ya que se considera que teniendo en cuenta las tendencias del mercado será necesario la utilización de formatos de menor dimensión, pero de calidad (en embotellado).

Cumpliendo este objetivo la Denominación aumentará su volumen comercializado, su presencia en los lineales, su precio medio de facturación y su rentabilidad a través de productos de calidad.

2. Alcanzar aproximadamente la comercialización de 105.000 hl de vino embotellado con Denominación.

Este será aproximadamente el volumen que se tendrá que comercializar, con las previsiones realizadas en este documento sobre la posible elaboración en 2015 de vino, perteneciente a las variedades reconocidas por la Denominación y teniendo en cuenta el objetivo general fijado, que hace referencia al aumento del porcentaje de vino certificado.

Tomando como previsión, para el 2015, una elaboración alrededor de 150.000 hl y cumpliendo el objetivo de certificar el 70%, habrá que comercializar estos 105.000 hl en los formatos marcados como objetivo (embotellado).

Se ha marcado como objetivo la certificación del 70% del vino elaborado, como reflejo de un aumento continuo de la calidad en el proceso que debería conllevar el aumento de la calidad en el vino para conseguir pasar unos rigurosos controles y ser certificado como DO Calatayud. En la actualidad, se certifica aproximadamente el 50% del vino elaborado.

Para orientar al lector, si la totalidad de los 105.000 hl se comercializara en formato de $\frac{3}{4}$, supondrían 14 millones de botellas. En la actualidad se comercializan alrededor de 60.000 hl y algo más de 5 millones de botellas, pero también se comercializan cerca de 4.000 hl en otros formatos.

3. Mantener un mix de mercado nacional/exportación, en embotellado con DO, en torno al 80% en la exportación y el 20% en el mercado nacional.

Al analizar las oportunidades en el mercado internacional y el mercado nacional, así como el posicionamiento de la Denominación, se fija como deseable mantener la situación actual en lo que concierne a la participación en las ventas de la Denominación. La DO Calatayud se encuentra orientada hacia el exterior y debe aprovechar su posición actual.

4. Posicionar la imagen global de la Denominación en el segmento de precios medios-altos, aumentando los precios reales un 30%.

En general se puede considerar que la Denominación se encuentra, en la actualidad, en el segmento de precios medios. Aun siendo conscientes de la dificultad en reposicionar los productos en segmentos de precios mayores, se considera que teniendo en cuenta la calidad actual de sus vinos, así como el éxito internacional, su potencial vitivinícola procedente de un medioambiente idóneo para el cultivo de la vid y los esfuerzos continuados para aumentar la calidad, que se realizan actualmente y se deben aumentar durante los próximos 10 años, es posible lograr este objetivo.

Se busca posicionarse como una Denominación de Origen pequeña y selecta, que en 2015 no se encontrará en lo más selecto de la elite pero sí a la altura de Denominaciones como Toro o Rueda, una posición intermedia entre Somontano y las otras dos Denominaciones de Aragón, en cuanto a la valoración de su calidad.

5. Lograr que más del 20% del vino embotellado corresponda a las categorías de Calatayud Superior o "viñas viejas" (en volumen).

Este objetivo responde a la necesidad de un cambio en la composición de la cartera de productos y su peso en las ventas, para de este modo conseguir reposicionar la imagen global de la Denominación. En la actualidad esta cifra se mueve entorno al 15%.

6. Lograr que más del 20% del vino embotellado corresponda a la categoría de vinos de crianza (en volumen).

Se marca este objetivo específico, alineado en la misma idea que el anterior y buscando dar respuesta a la tendencia de los consumidores hacia este tipo de producto. En la actualidad esta cifra se mueve en torno al 15%.

7. Cambiar la estructura de la distribución para conseguir un mix entre el canal distribución y horeca al 50%.

No se tienen datos sobre el mix actual de la Denominación, pero intuitivamente se puede decantar de una forma bastante significativa hacia el canal alimentación-distribución. Aun siendo conscientes del esfuerzo que supone convencer y conquistar el canal horeca, se cree que existen grandes oportunidades sin explotar en este canal para la DO Calatayud, y debe ser una fuente de crecimiento.

8. Destinar al menos el 5% del valor de venta a actividades de promoción conjuntas que vayan dirigidas a potenciar la imagen y mejorar el posicionamiento de la Denominación.

En realidad, este objetivo es prácticamente una estrategia, pero se marca como tal, para dotarlo de importancia. Para las bodegas de la Denominación es importante buscar sinergias entre ellas y apoyarse mu-

tuamente. En especial, se debe realizar un esfuerzo común para promocionar la marca paraguas DO Calatayud y de este modo potenciar las marcas de cada bodega. Se considera más una estrategia que un objetivo, ya que en realidad es un medio para aumentar el conocimiento y reconocimiento de la Denominación y, mejorar de forma general su imagen.

9. Conseguir el reconocimiento del público especializado a través del logro de un mayor número de premios y un posicionamiento mejor en las guías de vino. Así como, un mayor conocimiento espontáneo e inducido de la Denominación por parte de los consumidores.

El cumplimiento de este objetivo constituye una de las bases para aumentar el volumen comercializado, reposicionar la imagen global de la DO y se alcanza, entre otras estrategias, a través del cumplimiento del objetivo 8.

Para lograr estos objetivos generales, en la comercialización de los vinos, será necesario cumplir los siguientes objetivos en cada uno de los mercados seleccionados, mercado internacional y mercado nacional.

b. Objetivos comerciales en el mercado internacional

1. Alcanzar aproximadamente la comercialización de 84.000 hl de vino embotellado con Denominación (si su totalidad se comercializa en formato de $\frac{3}{4}$ serían 11,2 millones de botellas).

Este objetivo es una consecuencia lógica de la combinación de los objetivos comerciales generales 2 y 3.

2. Mejorar el posicionamiento en términos de precios medios de venta en los distintos mercados internacionales, logrando alcanzar incrementos en precios de más del 30%, situándose en los segmentos de precios medios-altos en cada uno de los mercados.

El objetivo comercial general 4 marca un crecimiento de precios general para la Denominación. Se considera que para lograr este objetivo se deben reposicionar los productos en términos de precio, de la misma forma tanto en el mercado nacional como en el internacional.

3. Conseguir el reconocimiento del público especializado a través del logro de un mayor número de premios internacionales y esfuerzos con profesionales del sector.

Surge como la aplicación directa de la primera parte del objetivo comercial general 9 al mercado internacional. Se considera demasiado ambicioso lograr un conocimiento de la DO en el inmenso mercado internacional, por parte del consumidor final. El logro de estos premios y contactos afectará positivamente, tanto a nivel internacional como a nivel

nacional. Esta idea se desarrolla con mayor profundidad en las estrategias y acciones.

c. Objetivos comerciales en el mercado nacional

1. Alcanzar aproximadamente la comercialización de 21.000 hl de vino embotellado con Denominación (si su totalidad se comercializa en formato de $\frac{3}{4}$ serían 2,8 millones de botellas).

Este objetivo es una consecuencia lógica de la combinación de los objetivos comerciales generales 2 y 3.

2. Posicionar la imagen global de la Denominación en el segmento de precios medios-altos; logrando que el precio medio de la botella de $\frac{3}{4}$ en distribución supere en más del 30% el precio medio de botella de $\frac{3}{4}$ actual de la DO Calatayud.

En términos de precios actuales, constituiría pasar de un precio medio de 2,58 a 3,35€; esto supone un incremento del 30%. Conllevaría situarse, en el mercado nacional, a la altura de Denominaciones como Toro o Rueda, y competir a precios medios del Ribera de Duero Joven.

3. Mantener un producto estrella, Calatayud Superior, por encima de los 10€ por botella (precio de venta al consumidor) y, alcanzar con él, el reconocimiento de los medios especializados a través de premios y críticas positivas.

Este objetivo prácticamente se puede considerar como una estrategia a seguir para conseguir el objetivo anterior, aunque se define como un objetivo concreto por la importancia que debe conseguir el Calatayud Superior en términos de imagen y prestigio para el conjunto de la Denominación.

Se marca este precio, no con el objetivo de elevar el precio medio de la cartera de productos de la Denominación, sino como respuesta a la calidad y exclusividad del producto. Confiando plenamente en el producto desarrollado, se establece como objetivo rodear al producto de un reconocimiento en el sector y en los medios especializados. No se marcan objetivos de ventas, debido a que esto constituye una parte secundaria de este producto. La función del Calatayud Superior dentro de la Denominación debe ser el de crear imagen y prestigio, el mero reconocimiento debe ser el premio para el buen hacer de este producto.

4. Conseguir el reconocimiento del público especializado a través del logro de un mayor número de premios en concursos desarrollados en España y un posicionamiento mejor en las guías de vino españolas.

Surge como la aplicación directa de la primera parte del objetivo comercial general 9 al mercado nacional. A diferencia del mercado internacional, en el mercado nacional se marca como objetivo mejorar el posicionamiento actual en las guías de vino (Apartado 4.4.1), en primer lugar, apareciendo en todas ellas, así como logrando buenas calificaciones.

5. Mantener la proporción de ventas en el mercado regional dentro del mercado nacional (75%). Para esto, vender en el mercado regional más de 15.750 hl de vino embotellado con Denominación (si su totalidad se comercializa en formato de $\frac{3}{4}$ serían 2,1 millones de botellas).

Se ha determinado como mercado principal de la Denominación el mercado exterior. Tras el análisis del mercado nacional y regional, se considera que el mercado local/regional está desatendido, ya que debieran absorber una mayor cantidad de vino de la región y con un posicionamiento en precios más adecuado. A esto hay que unirle la dificultad existente para conquistar otras plazas en el mercado nacional. Por lo tanto, se considera más rentable orientar los esfuerzos al mercado regional. Hay toda una labor colectiva, a desarrollar en los próximos cinco años, para conseguir mayor cuota de mercado en segmentos de precios más interesantes. Así, que la base del crecimiento en precios en el mercado nacional lo determina el posicionamiento en el mercado regional.

Se cree que existe un potencial crecimiento desarrollando los vínculos emocionales con el origen en el consumidor, así como explotando las relaciones públicas y los contactos con las instituciones públicas y privadas.

6. Aumentar la cuota de mercado (en valor) en el mercado regional hasta lograr el 8% de los vinos con Denominación de Origen.

En la actualidad, la DO Calatayud ostenta aproximadamente una cuota de mercado de vino con Denominación del 2,2%. Se marca como objetivo este crecimiento ya que se considera el mercado regional está desatendido y por lo tanto, se puede lograr un gran crecimiento en poco tiempo. Hasta el momento la DO Calatayud se ha dedicado a la exportación y no ha atendido el mercado regional debido a que sus productos de calidad y gran relación calidad/precio eran admirados y requeridos por los importadores. Ahora esta Denominación se encuentra en el momento óptimo para atender a los consumidores más cercanos, el mercado regional.

7. Lograr un mayor índice de conocimiento inducido y conocimiento espontáneo de la Denominación en el mercado regional. Situándose entre los niveles de la DO Campo de Borja y la DO Somontano en el ámbito regional.

Se considera que en el mercado regional se puede avanzar mucho en estos términos, algo necesario para alcanzar los objetivos de ventas y precios dentro de Aragón.

Algunos de los objetivos marcados, constituyen de alguna manera las estrategias que debe seguir la Denominación. En realidad, se pueden reclasificar estos objetivos de forma anidada, es decir, el cumplimiento de unos facilita el cumplimiento de otros. Con el objeto de facilitar la comprensión y relación entre todos los objetivos comerciales se expone un resumen relacionándolos de forma directa, aunque realizando una lectura más global se observa que la mayoría se encuentran interrelacionados.

Resumen de objetivos comerciales:

1. Comercializar el 100% del vino certificado en embotellado.
 - Comercializar 105.000 hl de embotellado con DO (14 millones de botellas).
 - Mercado internacional: comercializar 84.000 hl de embotellado DO (11,2 millones de botellas).
 - Mercado nacional: Comercializar 21.000 hl de embotellado DO (2,8 millones de botellas).
 - Cuota de mercado en el mercado regional del 8%.
 - Proporción de ventas en el mercado regional dentro del nacional (75%). Vender 15.750 hl de embotellado DO (2,1 millones de botellas).
2. Mix de mercado nacional/exportación en embotellado con DO de 80% exportación y 20% nacional.
3. Precios medios-altos, aumentando los precios un 30%.
 - Mercado internacional: incrementos en precios de más del 30%, segmentos de precios medios-altos.
 - Mercado nacional: segmento de precios medios-altos. Superar en más del 30% el precio medio actual de botella de $\frac{3}{4}$ de la DO (con precios actuales más de 3,35€).
4. Indicaciones sobre la cartera de productos:
 - Más del 20% en Calatayud Superior o "viñas viejas" (en volumen).
 - Más del 20% en Crianza (en volumen).
 - Mercado nacional: Producto estrella, Calatayud Superior, más de 10€, premios y críticas positivas.
5. Mix entre el canal distribución y horeca al 50%.
6. Al menos el 5% del valor de venta a promoción conjunta.

7. Mayor número de premios y posicionamiento mejor en las guías de vino. Mayor conocimiento de los consumidores.
 - Búsqueda de premios internacionales.
 - Búsqueda de premios en concursos desarrollados en España y un posicionamiento mejor en las guías de vino españolas.
 - Índice de conocimiento inducido y conocimiento espontáneo de la Denominación en el mercado regional. Situándose entre los niveles de la DO Campo de Borja y la DO Somontano en el ámbito regional.

6.4. Estrategias de la Denominación de Origen Calatayud

Las estrategias empresariales dependen tanto de las muchas circunstancias internas de las empresas como del entorno exterior, por lo que es difícil definir actuaciones precisas. Desde luego van a influir aspectos como la dimensión empresarial, el tipo de producto que se quiere vender, la reputación del producto, el tipo de consumidor al que vamos a acudir con los vinos, etc. Las estrategias requieren, antes de su realización, de una reflexión anterior y una posterior planificación. La reflexión ha de ir unida a lo que ocurre dentro de la empresa y el entorno que le rodea (Albisu, 2004b).

En este apartado se definen las estrategias que debe llevar a cabo la Denominación para lograr la consecución de los objetivos marcados en el Punto 6.3. Como ha quedado definido en el Apartado 2.2.3 de la metodología, se va a seguir la siguiente estructura para especificar las estrategias: primero se determina la estrategia corporativa de la Denominación, dónde se definen los distintos negocios o unidades de negocio, se orienta la estrategia de crecimiento general y se elige la estrategia competitiva genérica más adecuada. En un segundo nivel estratégico se encuentran las estrategias comerciales, distinguiéndolas según el mercado en el que se pondrán en práctica (mercado internacional o mercado nacional). Dentro de estas estrategias comerciales primero se definen la estrategia de crecimiento y dirección de crecimiento de Ansoff, para una posterior selección de las estrategias de marketing (estrategia de posicionamiento y segmentación, y políticas del marketing mix). Por último a modo de resumen, con el objetivo de centrar más las decisiones estratégicas se han definido XXX ejes estratégicos, en los que se han clasificado cada uno de las 62 estrategias definidas. Por lo tanto, finalmente, nos encontramos con una estructura anidada, donde cada objetivo está relacionado con las estrategias que lo desarrollan, estas estrategias con sus ejes estratégicos principales y, además, en el Capítulo VII se presentan algunas acciones relacionadas con las estrategias que ejecutan.

Se puede observar a lo largo de este capítulo y del siguiente que, en ocasiones, la diferencia entre objetivos, estrategias y acciones no está muy clara debido a que las fronteras entre estos conceptos en la teoría se encuentran bien definidas pero en la práctica es difícil determinarlas. A veces lo que en teoría podría considerarse una estrategia se eleva a categoría de objetivo por su importancia y porque se puede cuantificar, así como el desarrollo de algunas estrategias conlleva acciones tan importantes que se entremezclan las categorías de estrategias y acciones.

6.4.1. Estrategia corporativa de la Denominación

La estrategia corporativa trata de definir las distintas unidades de negocio y dar coherencia a las diferentes decisiones, estrategias y actuaciones que se toman en cada unidad de negocio. Se puede considerar que la DO Calatayud es un mononegocio, constituido por el comercio de vino con DO en formatos de calidad. Teniendo en cuenta que uno de los objetivos para 2015, consiste en comercializar la totalidad del vino certificado en formatos de embotellado, lo que constituiría el negocio de esta Denominación. En la actualidad, el 24,4% del volumen de vino considerado con DO se comercializa en granel, por lo tanto, en 2005 la DO Calatayud tiene dos negocios diferenciados, el definido anteriormente y la venta de graneles (o cualquier otro tipo de negocio que sirva para dar salida al vino que no se puede comercializar en embotellado). El producto no certificado no entra dentro del negocio de la Denominación.

La DO Calatayud en su conjunto debe elegir sus estrategias de crecimiento, principalmente se potencia un crecimiento interno, a través de la búsqueda de nuevos productos, nuevos mercados y potenciando los productos-mercado en los que se encuentra. Esta estrategia de crecimiento se explica más detalladamente en cada uno de los mercados (internacional y nacional). Dentro de la estrategia de crecimiento interno se fomentan las relaciones y acuerdos entre las distintas bodegas de la Denominación, prestando una especial importancia a la posibilidad de crear una comercializadora conjunta de las pequeñas cooperativas (Cervera, Villarroya, Aniñón y Ateca) tanto para el mercado internacional como para el nacional-regional.

Aunque se crea y se apueste por el crecimiento interno, también se deben realizar estrategias y acciones con el objetivo de fomentar el crecimiento de la Denominación de forma externa. Esto hace referencia a acuerdos de cooperación y colaboración con agentes externos del mismo sector (cooperación con otras zonas productoras) u otros sectores (instituciones públicas y privadas, sector turístico, sector hostelero, etc.). Otra forma de crecimiento procedente del exterior se encuentra constituida por la búsqueda de inversores que se quieran establecer en la zona, esto debe ser una tarea de relaciones públicas, desde el Consejo Regulador, transmitiendo el potencial y

las fortalezas de la Denominación, así como un proyecto sólido, formal, coherente y planificado.

Se considera al conjunto de la Denominación como un mononegocio, pero teniendo en cuenta sus características comerciales y su orientación a la exportación, cabe definir dos "unidades estratégicas de negocio" (UEN) diferenciadas, la DO Calatayud en el mercado internacional y la DO Calatayud en el mercado nacional. Se determina de esta forma, debido a que las estrategias y acciones van a ser diferentes dependiendo de la UEN en la que se encuentre. Aun realizando estrategias comerciales diferentes en el mercado internacional y el mercado nacional (con especial importancia del mercado regional), estas dos estrategias diferenciadas se encuentran en coherencia con la imagen global que se quiere transmitir de la Denominación.

En lo que se refiere a la estrategia competitiva genérica (Porter) que va a seguir la Denominación, se opta por una diferenciación en el mercado, a través de imagen de marca, inversión en investigación y avances tecnológicos y, cuidado y servicio al cliente. De manera global, la DO Calatayud va a tratar de diferenciarse explotando sus fortalezas y elementos diferenciadores, y posicionándose en segmentos medios-altos, como una Denominación pequeña y selecta. Aún así, se utiliza la estrategia de cartera de productos para satisfacer de una forma más diferenciada las necesidades de los distintos segmentos del mercado. Por lo tanto, profundizando más en esta estrategia de diferenciación, la DO Calatayud va a buscar concentrarse en unos segmentos y basar su competitividad en un valor percibido único, se opta por una estrategia de concentración basada en valor percibido.

6.4.2. Estrategias comerciales en el mercado nacional

Después de definir la estrategia global, es decir, la estrategia corporativa, se pasa a establecer las estrategias comerciales. En primer término se desarrollan las estrategias comerciales en el mercado nacional, con especial importancia del mercado regional. Se empieza por estas estrategias, ya que como se especificará con mayor profundidad en las estrategias para el mercado internacional, se cree que debido a la disparidad de intereses por parte de las bodegas en este mercado, así como al volumen comercial de la Denominación, desde el punto de vista global parece más útil y rentable centrar los esfuerzos colectivos en las estrategias y acciones en el mercado regional.

La mayoría de las estrategias comerciales descritas en este apartado se orientan a la conquista del mercado regional, que según los objetivos marcados, supondrá el 75% del mercado nacional. Se elige al mercado regional como un mercado objetivo desde el punto de vista estratégico, mientras que el resto del mercado nacional queda vinculado a acciones y operaciones esporádicas,

así como a estrategias más individualizadas por parte de las bodegas que a la estrategia comercial del conjunto de la Denominación. Aún así, se cree firmemente que tanto las estrategias como las acciones realizadas en el mercado regional, constituyen una fuente de creación de imagen de la Denominación, que es extrapolable al mercado nacional y al mercado internacional.

De este modo, los éxitos que se consigan en el mercado regional deben constituir los cimientos para una posterior conquista del mercado nacional, planteamiento que se debería estudiar con un horizonte temporal más allá del 2015, así como transmitir una imagen de prestigio a los importadores que visitan la zona.

Dotándolo de una atención especial dentro de este Plan Estratégico, se encuentra el producto estrella y, como es el único producto específico de la Denominación se definirán de forma concreta y separada las distintas políticas del marketing mix para éste. Dicho producto solamente aparecerá en las estrategias del mercado nacional, ya que se considera que se debe lanzar y vender casi exclusivamente en este mercado.

a. Estrategia de crecimiento y dirección de crecimiento de Ansoff

En relación al crecimiento, y siguiendo la matriz de dirección de crecimiento de Ansoff, la estrategia de crecimiento en el mercado nacional de la DO Calatayud se debe centrar en penetrar en el mercado actual, así como desarrollar nuevos productos y posicionarlos en el mercado regional.

Diferenciando entre crecimiento interno y crecimiento externo, existen cuatro estrategias de crecimiento distintas aplicables al mercado nacional, las dos primeras de crecimiento interno y las siguientes de crecimiento externo.

Estrategia 1: Potenciar el negocio actual

Potenciar el negocio actual es una de las formas elegidas para el crecimiento interno. No se le otorga importancia a la conquista de nuevos mercados, en el ámbito nacional, ya que se considera que se encuentran saturados, así que es conveniente centrarse en el mercado regional, supeditando la comercialización en otras plazas del mercado nacional a acciones puntuales de las bodegas.

Estrategia 2: Crear nuevos productos

Se sugiere la creación de nuevos productos como una estrategia que complementa a la anterior dentro de las estrategias de crecimiento interno. Se considera como una de las estrategias relevantes para lograr reposicionar la imagen de la Denominación y su precio medio, ya que a través del lanzamiento de nuevos productos es más sencillo que el mercado asimile precios mayores.

Estrategia 3: Potenciar la colaboración y cooperación con otras zonas vitivinícolas

Para crecer de forma externa se debe potenciar la colaboración y cooperación con otras zonas vitivinícolas en el ámbito nacional y sobre todo en el regional. En el ámbito nacional para explotar posibles sinergias en distribución y, en el ámbito regional, potenciar acciones conjuntas de comunicación.

Estrategia 4: Fomentar la cooperación y colaboración con agentes de otros sectores

Se debe fomentar la cooperación y colaboración con agentes de otros sectores (instituciones públicas y privadas, sector turístico, sector hostelero, restauración, etc.) para realizar acciones conjuntas que mejoren las relaciones y proporcionen sinergias.

b. Estrategia de marketing: Estrategia de posicionamiento y segmentación y, marketing-mix

Dentro de las estrategias de marketing se diferencian dos grandes apartados, las estrategias de posicionamiento y segmentación, y las políticas del marketing-mix (producto, precio, comunicación comercial y distribución comercial).

Estrategia de posicionamiento y segmentación

Estrategia 5: Centrarse en el mercado regional

Dentro del mercado nacional la estrategia a seguir consiste en centrarse, principalmente, en el mercado regional, ésta es la estrategia actual seguida por el conjunto de la Denominación. Se considera la estrategia óptima ya que los esfuerzos para conseguir otras plazas en el mercado nacional serían más rentables si se destinan al mercado regional o al internacional. Los éxitos conseguidos en el mercado regional deben constituir los cimientos para una posible conquista del mercado nacional, algo que se deberá estudiar después del 2015.

En general, se considera adecuada la segmentación del mercado en términos de precios realizada por ACNielsen (Apartado 3.3.5). El conjunto de la DO Calatayud se encuentra posicionado en el segmento de precios medios, marcándose como objetivo situarse en el segmento de precios medios-altos, por lo tanto, se busca reposicionar a la Denominación a través de una gestión de la cartera de productos que conlleve una subida sustancial del precio medio del embotellado de la DO Calatayud. La gestión de la cartera de productos se encuentra en manos de las bodegas que componen la Denominación, aún así, se ofrecen una serie de recomendaciones para la gestionarla desde un punto de vista global. La mayoría de estas estrategias pueden considerarse tanto es-

trategias de segmentación debido a que responden a las necesidades de unos determinados segmentos, como estrategias dentro de la política de producto.

Las estrategias que van de la 6 a la 11 se refieren a la gestión de la cartera de productos:

Estrategia 6: Lanzamiento de vinos de alta expresión

La innovación debe ser un planteamiento continuo en el lanzamiento de productos de calidad que reposicionen el conjunto de la cartera en segmentos de precios más elevados. En especial, se debe innovar en la búsqueda de vinos de alta expresión, definidos por las distintas bodegas, realizando un esfuerzo para lanzar nuevos productos y posicionarlos en precios de venta en distribución por encima de los 6€. Estos nuevos productos deben nacer como respuesta al nuevo nicho surgido en el mercado de vino correspondiente a semi-crianzas y varietales. Hasta el momento, algunas bodegas de la Denominación están aprovechando esta oportunidad y se debe seguir en esta dirección. A través de nuevos productos es más sencillo y el mercado asimila mejor el reposicionamiento en precios mayores.

Aprovechando otro de los elementos principales de esta Denominación, la garnacha, se pueden lanzar vinos monovarietales de garnacha o varietales en los que la garnacha tenga una presencia especial.

Como recomendación a las bodegas, en el lanzamiento de nuevos productos, pueden buscar marcas con relación al medioambiente y la tradición, aun siendo conscientes de que en el mercado regional se debe concentrar el esfuerzo en un pequeño número de marcas para no perder fuerza en los mensajes.

Estrategia 7: Fomentar el consumo de los vinos crianzas de la Denominación

Cabe destacar la estrategia a seguir con los vinos crianzas, que deben ganar peso en volumen dentro del conjunto de las ventas de la Denominación y, para ello se debe fomentar su consumo.

Estrategia 8: Aprovechar los segmentos diferenciados de gente joven y mujeres

Se pueden realizar diversas segmentaciones del mercado atendiendo a distintos criterios. En la actualidad, surgen segmentos diferenciados en el mercado correspondientes a las distintas necesidades y gustos de los jóvenes y de las mujeres, estos segmentos se encuentran en buena medida desatendidos por lo que se cree necesario realizar una estrategia de acercamiento a dichos segmentos para satisfacer su demanda emergente. Respondiendo a las necesidades de éstos se pueden lanzar nuevos productos, sobre todo en rosados y blancos, que conlleven el reposicionamiento de una parte de la cartera de productos de la Denominación.

Estrategia 9: Explotar la vinculación afectiva de los consumidores hacia los productos de su región

Otro segmento interesante en el mercado regional, consiste en explotar los vínculos afectivos y la tendencia de una gran parte de los consumidores a elegir productos de su región. Por lo tanto, se debe desarrollar una estrategia dotando de una especial atención a este aspecto y a estos consumidores, haciendo hincapié en la procedencia del producto y de este modo, conseguir un plus en precios con respecto a otras Denominaciones de Origen que no son de la zona. Relacionado con esta idea, se puede explotar esta vinculación afectiva, para una posterior (más allá del 2015) estrategia de penetración en nuevos mercados en el ámbito nacional, atendiendo a aquellas plazas en las que se sitúan un gran número de aragoneses.

Estrategia 10: Aprovechamiento de la imagen del Calatayud Superior por el resto de los vinos de la Denominación

Aunque las estrategias relacionadas con el producto estrella de la Denominación, el Calatayud Superior, aparecen en un apartado diferenciado su imagen debe tener un efecto positivo sobre el conjunto de la Denominación. Si se consigue el reconocimiento por parte del consumidor y de los críticos especializados de este producto, se puede aprovechar la imagen del producto estrella para tirar del resto de los productos.

Estrategia 11: Retirar del mercado nacional los vinos con apelativo "viñas viejas"

Se considera necesario retirar del mercado nacional todos aquellos vinos con el apelativo "viñas viejas" o similar, a la hora del lanzamiento del Calatayud Superior, para no interferir y dañar la imagen del producto estrella. Como se explicará posteriormente, los vinos con este apelativo se venderán exclusivamente en el mercado internacional. Aunque pueda parecer una medida muy drástica, se considera muy necesaria teniendo en cuenta los riesgos que puede conllevar su no cumplimiento y además, tampoco afecta tanto a las ventas ya que la mayoría de los vinos que se venden actualmente con este apelativo dentro de la Denominación salen al exterior.

Estrategia 12: Lanzamiento de un producto intermedio

Para finalizar las estrategias a seguir en lo referente a la cartera de productos, parece necesario el lanzamiento, aproximadamente para la cosecha de 2008, de un producto intermedio derivado del Calatayud Superior, con exigencias parecidas salvo en la edad del viñedo, entre 30 y 50 años. Debe posicionarse a precios mayores de 6€, y cubrir el nicho que dejó libre los viñas viejas, pero con un precio y una calidad muy superiores.

Marketing mix

En general se definen cuatro políticas dentro de la estrategia de marketing mix, la de producto, la de precio, la de comunicación comercial y la de distribución comercial. Se establecen estrategias para cada una de las políticas, pero siempre de una forma coordinada, tanto entre ellas, como con las estrategias anteriormente definidas.

Estrategia 13: Coordinar las actividades de comunicación con las acciones comerciales

Se considera importante coordinar las acciones comerciales con la comunicación comercial, es decir, siempre que se realice alguna actividad de comunicación se debe acompañar de las pertinentes acciones comerciales dirigidas a los distintos agentes del sector.

Política de Producto

Dentro de la política de producto se deben definir las estrategias de gestión de marcas. En la DO Calatayud existen dos marcas genéricas, una para todos los vinos de la Denominación, DO Calatayud, y otra para el producto estrella de la Denominación, Calatayud Superior. La marca no sólo se construye a base de publicidad, sino con programas de marketing integrados y realizando acciones (relaciones públicas, eventos, cartas, degustación, educación, etc.) dirigidos a audiencias determinadas (sumeliers, horeca, periodistas, consumidores, distribuidores, chefs, gastronomía, líderes de opinión, importadores, etc.). La imagen de la Denominación está compuesta tanto por las características tangibles del producto, como por las intangibles.

Estrategia 14: Transmitir a través del envase y el etiquetado una imagen de innovación continua, de calidad y de respeto al medioambiente

Los aspectos tangibles más relevantes son los relacionados con el envase y el etiquetado. Estos dos elementos cumplen muchas funciones, pero para el marketing la función más interesante consiste en considerarlos elementos de comunicación. Se debe transmitir a través de estos elementos una imagen de innovación continua, de calidad y de respeto al medioambiente. En general, es necesario buscar etiquetados y botellas más modernos, acordes a los nuevos gustos. Evitar los etiquetados que no cumplan unos mínimos, ya que esto afecta negativamente al conjunto de la DO.

Estrategia 15: Lanzar nuevos envases respondiendo a las nuevas necesidades

Se deben lanzar nuevos envases que respondan a las nuevas necesidades de consumo, envases de $\frac{3}{4}$, $\frac{1}{3}$ y $\frac{3}{8}$ en vidrio destinados al canal horeca, como respuesta a la demanda de envases de menor dimensión procedente de un deseo por parte del consumidor de consumir una menor cantidad de alcohol en cada ocasión de consumo.

Estrategia 16: Relacionar a la marca DO Calatayud con sus elementos diferenciadores

En cuanto a los elementos intangibles del producto y de la marca DO Calatayud, se debe transmitir cuidado por el medioambiente, producto de calidad, vinculación a la naturaleza, éxito por todo el mundo y tradición. Por lo tanto, la estrategia a seguir consiste en relacionar esta marca con productos de calidad, procedentes de un medioambiente idóneo para el cultivo de la vid, así como de una tradición ancestral en estas tareas. En torno a todas estas ideas se debe elaborar la imagen corporativa de la DO Calatayud, de tal forma que se logre una imagen uniforme y continua, que es de crucial importancia a la hora de maximizar la repetición de impacto bajo las actuales condiciones presupuestarias. Para conseguir crear una marca y el reconocimiento por el público es necesario dedicar un presupuesto específico e invertir en ello.

Política de Precio

Estrategia 17: Utilizar el precio como una indicación de calidad

Principalmente se quiere utilizar el precio como una indicación de calidad, ya que mucha parte de los consumidores identifican precio y calidad con bastante frecuencia. El precio medio actual de la Denominación no responde a la calidad percibida por los consumidores y por los especialistas, por eso, se marca como objetivo aumentar este precio medio. Es importante mantener la regularidad, sosteniendo el incremento de precios continuado, no olvidándose que el objetivo y la estrategia marcada pertenecen a un plan a 10 años.

Estrategia 18: Crecer en el canal horeca con precios al público superiores

Debido a la poca penetración de la Denominación en este canal, se puede utilizar para introducir los productos a un precio mayor y con ello reposicionar la imagen global de la DO Calatayud hacia un segmento de precios medios-altos.

Muchas de las siguientes estrategias definidas en la política de precios se encuentran estrechamente unidas a las definidas para la gestión de la cartera de productos en las estrategias de segmentación (estrategias de la 6 a la 11). Para conseguir reposicionar en precios al conjunto de la Denominación, se proponen distintas estrategias:

Estrategia 19: Aumentar en pequeñas cantidades los precios de los productos relacionando la calidad de los vinos de la DO Calatayud con la reputación del Calatayud Superior

La existencia del Calatayud Superior no influirá directamente mucho en el precio medio global de la Denominación, pero que sirve para dar una muestra de calidad y tirar del conjunto de los precios. Esta estrategia se encuentra fuertemente unida a la Estrategia 10 (Aprovechamiento de la imagen del Calatayud Superior por el resto de los vinos de la Denominación).

Estrategia 20: Posicionar los nuevos productos por encima de los 6€

La introducción de nuevos productos, por parte de las bodegas, respondiendo a los nuevos gustos del mercado, les proporciona la oportunidad de cobrar precios superiores, por encima de los 6€. Nuevamente, esta estrategia se encuentra totalmente vinculada a alguna de las estrategias de la gestión de la cartera de productos, especialmente con las Estrategias 6 (Lanzamiento de vinos de alta expresión) y 12 (Lanzamiento de un producto intermedio).

Estrategia 21: Realizar pequeños incrementos de precios en los vinos crianza, basados en incrementos de calidad

El aumento del peso en volumen de los crianza supondrá un aumento del precio medio de la DO. Además se considera posible y necesario ir realizando pequeños incrementos sucesivos en el precio, del vino crianza, basados en incrementos de calidad. Dicha estrategia esta relacionada con la Estrategia 7 (Fomentar el consumo de los vinos crianza de la Denominación).

Estrategia 22: Lanzamiento de nuevos rosados y blancos con precios superiores

El lanzamiento de nuevos productos, en rosados y blancos, destinados especialmente para los segmentos de jóvenes y de mujeres, debe conllevar la subida del precio medio de venta de este tipo de vinos; como quedo explicado en la Estrategia 8 (Aprovechar los segmentos diferenciados de gente joven y mujeres).

Estrategia 23: Posicionar al producto intermedio, derivado del Calatayud Superior, en precios superiores a los 6€

Si se consigue crear y lanzar un producto parecido al Calatayud Superior pero de gama más baja, conllevará posicionar una cantidad considerable de embotellado en precios superiores a los 6€. Esta estrategia prácticamente coincide con la Estrategia 12 (Lanzamiento de un producto intermedio), aun así, se vuelve a definir dentro de las estrategias correspondientes a la política de precios para destacar la importancia del posicionamiento de este producto por encima de los 6€.

En general, si se tienen en cuenta todas estas cuestiones no es excesivo el objetivo marcado en precios para dentro de 10 años, con un incremento en precios de los productos existentes que se debe producir de forma suave y paulatina. De este modo se aumentara el precio medio, pero sobre todo esta subida en precios se debe encontrar acompañada e impulsada por los nuevos productos.

Política de Comunicación comercial

Estrategia 24: Utilizar siempre el mismo eje de comunicación

El eje de comunicación siempre debe destacar las mismas ideas, centrándose en los elementos diferenciadores de la Denominación que definen

su identidad. El discurso de Calatayud debe resaltar su medioambiente óptimo para el cultivo de vid y para el turismo (naturaleza, salud, cultura y tradición), que es una zona de gran tradición vitivinícola, con una cantidad considerable de garnachas viejas, dando una especial atención al Calatayud Superior y al éxito en los distintos mercados.

Se quiere crear y difundir un posicionamiento de los vinos de la DO Calatayud, que permita, a la población residente, sentirse orgullosa del consumo de sus vinos y, a la población visitante, considerar que el consumo de los vinos es un complemento interesante a su estancia en la Comarca.

Por lo tanto, se debe cuidar el tema medioambiental y la naturaleza, todo debe transmitir cuidado del medioambiente, un medioambiente que no sólo produce vino, sino también una exquisita fruta, aguas minerales y aguas termales. Unas aguas de gran pureza que suministran los balnearios, producen agua mineral y, alimentan los viñedos de la DO y el proceso de elaboración de sus vinos.

También se tienen que vincular la comunicación al éxito en el mercado exterior, utilizándolo como un elemento positivo, como una fortaleza y explotar el reconocimiento en el exterior para entrar en el mercado regional con una imagen de vino de calidad, comunicando que no se ha sido capaz de abastecer al mercado regional por la gran demanda del mercado exterior. Se puede utilizar el éxito y reconocimiento internacional como bandera promocional.

Otro elemento al que se debe prestar atención y del que se tiene que sacar partido es la ancestral tradición de la zona en cultivo y elaboración de vino, haciendo énfasis en esas características.

En lo referente a la garnacha, es interesante unirse al mensaje de otras zonas productoras, aprovecharse del boom de la garnacha, así como de los esfuerzos en promocionar esta variedad surgidos de otras Denominaciones. Se pueden fomentar acuerdos con otras Denominaciones y con el Gobierno de Aragón para potenciar la investigación sobre la variedad y darla a conocer al consumidor. Para el Calatayud Superior se definen las estrategias de comunicación en párrafos posteriores, pero dentro de la comunicación genérica de la Denominación le corresponde ocupar un lugar privilegiado y de este modo, que el éxito y la calidad de este vino se relacione con todos los vinos de la DO Calatayud.

Como parece obvio esta estrategia de comunicación comercial se encuentra totalmente vinculada a la Estrategia 16 (Relacionar a la marca DO Calatayud con sus elementos diferenciadores) introducida en la política de producto.

Estrategia 25: Seleccionar los elementos a comunicar según el público objetivo, realizando una atención especializada

Según al público al que se esté dirigiendo el mensaje habrá que elegir unos determinados elementos que puedan causar más impresión, principalmente se puede destacar que cuando se comunique al consumidor final

es más interesante poner mayor énfasis en los aspectos medioambientales, mientras que al dirigirse a los agentes del sector el elemento central de la comunicación estará constituido por el éxito en los mercados exteriores.

Estrategia 26: Aumentar el presupuesto del Consejo Regulador

Para lograr todo esto es necesario aumentar el presupuesto del Consejo Regulador para poder realizar una mayor inversión en comunicación genérica, apoyada también en un mayor esfuerzo en comunicación por parte de las bodegas.

Estrategia 27: Invertir en instalaciones atractivas y vistosas

También se deben dotar a las bodegas de instalaciones atractivas a los ojos de los visitantes. Para potenciar la imagen global de calidad de la Denominación, así como su preocupación por el medioambiente, se propone la creación de un Centro de Interpretación del Medioambiente vitivinícola de la zona.

Estrategia 28: Preocupación continua por la comunicación

Debe existir una preocupación continua por la comunicación, mostrando los éxitos, las acciones, etc., con el objeto de encontrarse en los medios. Realizando tanto una comunicación masiva como individualizada, es decir, una a través de los medios de comunicación y del gabinete de prensa y la otra a través de relaciones públicas.

La estrategia a utilizar, teniendo en cuenta el punto de partida, consiste en comunicar la nueva imagen de la Denominación en el mercado regional, una imagen que constituye la continuación de los éxitos en el mercado exterior, dotándola de un proyecto sólido y planificado a través del Plan Estratégico y con un producto estrella excepcional como el Calatayud Superior.

Estrategia 29: Seguir tanto una estrategia Push como Pull

La comunicación debe seguir tanto una estrategia Push como Pull, que busque animar la demanda tanto a través de convencer a los distribuidores como a los consumidores finales.

Estrategia 30: Crear una cultura dentro de la organización

Es necesario crear una cultura dentro de la organización y que todos los agentes que componen la Denominación conozcan el camino seguido. Se debe comunicar hacia adentro, tanto la identidad, como los objetivos, como la estrategia, así como mantener informados sobre las actividades a todos los estamentos de la Denominación. La información debe fluir desde el Consejo Regulador a las bodegas y viceversa.

Estrategia 31: Centrarse en las Relaciones Públicas y el Gabinete de prensa

El camino a seguir, en cuanto a la elección de los componentes del mix de comunicación, es primero Relaciones Públicas y Gabinete de prensa, apo-

yado con promoción y publicidad en medios especializados y, por último, promoción y publicidad en medios generales. Se ha determinado esta estrategia teniendo en cuenta la efectividad y su relación coste-beneficio, buscando permanecer continuamente en los medios de la forma más rentable.

Estrategia 32: Efectuar contactos, acciones de relaciones públicas y acciones conjuntas con las instituciones, los agentes del sector y otros sectores

En las relaciones públicas hay que tratar de forma especial a cada colectivo, ofreciendo una comunicación constante y específica para los distintos canales, con especial atención al canal horeca y destacando las plazas de Calatayud y Zaragoza, como núcleos urbanos principales. Dentro del canal horeca cabe destacar la creciente importancia de los servicios de catering, los cuáles han aumentado considerablemente su calidad. También se considera importante prestar especial atención a las relaciones públicas con los responsables de las guías de vino, de los clubs de vinos, distribuidores, líderes de opinión, etc.

Con el objetivo de explotar las posibles sinergias que surgen al efectuar acciones con otros sectores, se debe buscar realizar acciones conjuntas a través de acuerdos con instituciones locales y otros sectores, principalmente gastronómico y turístico.

Antes de pasar a otros componentes del mix de comunicación cabe destacar en cuanto a las relaciones públicas prestarle una especial atención a los eventos que puedan surgir de la Expo'08, relacionada con el agua, dónde se pueden buscar sinergias y acciones comerciales.

Estrategia 33: Realizar actos promocionales diferenciados según el público objetivo

En otro componente del mix de comunicación, la promoción, la estrategia a seguir consiste en realizar actos promocionales diferenciados según el público objetivo, atendiendo a sus necesidades y fomentando la degustación del producto, ya que al tratarse de un producto de calidad reconocida, la degustación es una forma de convencer al consumidor, distribuidor, profesional, etc. Ofreciendo una especial atención a restauradores y profesionales, así como a los puntos de venta en las ciudades de Calatayud y Zaragoza.

Estrategia 34: Publicidad y otras formas de comunicación selectiva teniendo en cuenta el público objetivo

En publicidad y otras formas de comunicación, primero se optará por la prensa especializada, utilizando la publicidad pagada, los publi-reportajes y las entrevistas. El alcance de ésta se determinará en cada caso, prevaleciendo el alcance regional, y dándole una importancia especial a las revistas especializadas que se dirigen al canal horeca. Como medio de comunicación y publicidad masiva se recomienda utilizar principalmente la radio ya que tiene el ratio impacto/coste más elevado.

A la hora de publicitar los productos es totalmente necesario tener en cuenta las características de los consumidores que constituyen el segmento del mercado hacia el que va dirigido dicho producto. Por ejemplo, para los rosados y blancos destinados al segmento de jóvenes-adultos y mujeres, la imagen que se debe transmitir es más juvenil y dirigida a la mujer.

Estrategia 35: Aprovechar la promoción de Alimentos de Aragón

Para apoyar la promoción conjunta se debe aprovechar la promoción de Alimentos de Aragón.

Política de Distribución comercial

Una vez seleccionados los canales en los objetivos, se deben determinar las estrategias para alcanzar dicho objetivo.

Estrategia 36: Búsqueda de nuevos distribuidores y nuevos puntos de venta

Al no considerarse como estrategia de crecimiento la búsqueda de nuevos mercados, se le dota de mayor importancia al hecho de penetrar con mayor fuerza en el mercado actual, así que la búsqueda de nuevos distribuidores y nuevos puntos de venta debe ser una estrategia a desarrollar.

Estrategia 37: Mejorar las relaciones con la distribución prestando un trato especializado y diferenciado por canales

Tanto como para potenciar los contactos actuales como para crear nuevos, es necesario mejorar las relaciones con la distribución a través de incentivos (complementos, viajes, etc.), prestando un trato especializado y diferenciado por canales, con especial atención al canal horeca incluyendo al catering de calidad e institucional. No se considera conveniente mejorar estas relaciones a través de descuentos en precios o acciones similares, ya que estas deterioran la imagen de calidad del producto, es preferible utilizar otros incentivos.

Estrategia 38: Apostar en el mercado comarcal por el turismo y el vino

Debido a las características de la zona, así como a la identidad y los ejes de comunicación definidos para la Denominación se debe prestar una especial atención al turismo, realizando acciones conjuntas y aprovechando el actual flujo de turistas. Por lo tanto, una estrategia a seguir en la distribución comercial, consiste en la apuesta en el mercado comarcal por el turismo y el vino, aprovechando los puntos turísticos para aumentar las ventas de vino y estimulando el turismo, en especial el turismo vitivinícola.

Se considera que existe un claro potencial de ventas directas en bodega, que no se está aprovechando. Para explotarlo, se entiende necesario que los accesos a las bodegas se encuentren señalizados y comunicados y, las bodegas disponibles a recibir visitantes. De una forma u otra, todos los visitantes de la zona



deben acabar vinculados a los vinos de la Denominación, considerando el consumo de éstos un complemento interesante a su estancia en la Comarca.

Algunos de los actos relacionados con el turismo deberán ser organizados y gestionados directamente por el Consejo Regulador pero otros se subcontratarán a las agencias de viaje. Por ejemplo cuando se realizan rutas, viajes o estancias por la zona, para mejorar las relaciones con algún sector (distribuidores, horeca, sumilleres, líderes de opinión, etc.) o para premiar al consumidor, además de mejorar las relaciones con estos colectivos o individuos al que se dirigen, también se mejoran con el sector turístico (Monasterio de Piedra, Tours operadoras, Balnearios, Casas Rurales, Campo de Golf, etc.). Al mejorar estas relaciones se puede introducir dentro de las rutas turísticas de la zona la visita a viñedos, bodegas y el futuro Centro de Interpretación del medioambiente vitivinícola de la zona (que será el lugar de encuentro de los visitantes relacionados con la DO Calatayud); así como, realizar actividades conjuntas de promoción del turismo en la zona, apoyándose en las instituciones públicas e, introducir el producto en los puntos de venta turísticos.

Estrategia 39: Colocar un apreciable número de botellas en las instituciones de la zona y en el tejido industrial

A través de una mejor relación con las instituciones de la zona y con el tejido industrial se puede conseguir que éstas consideren al vino de la DO Calatayud como un elemento distinguido de la zona y, de este modo, que tenga una presencia especial en los actos institucionales y de la industria de la zona, así como considerarse un regalo óptimo para ocasiones especiales.

c. Estrategias para el Calatayud Superior

Debido a las características especiales del Calatayud Superior, siendo el único producto específico y de concepción global por parte de la Denominación, se le dota de una atención especial dentro del Plan Estratégico, por ello se definen de forma concreta y separada sus políticas del marketing mix, apareciendo éstas solamente dentro de las estrategias del mercado nacional, ya que se considera que se debe lanzar y vender casi exclusivamente en este mercado.

Estrategia 40: Crear y transmitir una imagen unificada de calidad y exclusividad

En la política de producto para el Calatayud Superior se debe crear y transmitir una imagen de calidad y exclusividad. Debe seguir una imagen unificada por parte de las bodegas, con una botella única que incluya un grabado especial. En la etiqueta, además de la información tradicional y la definida para el resto de los vinos de la DO Calatayud, se debe informar sobre el proceso de investigación que da origen a este especial y único vino.

Estrategia 41: Posicionar al Calatayud Superior por encima de los 10€

Se debe situar al Calatayud Superior por encima de los 10€, no con el objetivo de rentabilizar la inversión, sino para apoyar la imagen global de calidad que se quiere transmitir del producto.

Estrategia 42: Transmitir elementos diferenciadores del Calatayud Superior

En la comunicación comercial de este producto, es necesario transmitir sus elementos diferenciadores, principalmente el proceso de investigación y las medidas de control que llevan al Calatayud Superior a ser un vino único en cuanto a su concepto global. En relación a estas medidas de control se puede explotar la relación entre los polifenoles y la salud. Se debe realizar un gran esfuerzo en promoción y sobre todo una gran actividad de relaciones públicas, acompañado de la generación de noticias en relación a este producto tan único. Primero hay que crear la expectativa a nivel de los expertos, prescriptores, etc. Y, en definitiva, en el conjunto del sector. Posteriormente, al mismo tiempo que se hicieran públicas las bases sería conveniente presentar éstas a los medios especializados así como el diseño de la botella exclusiva.

Estrategia 43: Distribuir el producto en el mercado nacional, exclusivamente en tiendas especializadas y el canal horeca

La distribución del producto estrella de la región debería realizarse principalmente en el mercado nacional, exclusivamente en tiendas especializadas y el canal horeca. Se fija al mercado nacional como su mercado para tratar de tener un efecto y un reconocimiento por parte del consumidor y de los críticos especializados, y de este modo, posteriormente, comunicar el éxito con el objetivo de tirar del resto de los productos, tanto en el mercado regional como en el internacional. Por lo tanto, la función del Calatayud Superior dentro de la DO Calatayud está constituida por crear imagen y prestigio.

6.4.3. Estrategias comerciales en el mercado internacional

Se debe ser consciente de las limitaciones en volumen y presupuesto de la Denominación, por lo que en el mercado exterior, el vino de la DO Calatayud estará considerado por los consumidores como vino de España, además hay que considerar que los intereses de las distintas bodegas son muy dispares, situándose en distintos mercados y con diferente importancia. Aún así en el Capítulo VII se ofrecen algunas acciones para conseguir los objetivos en el mercado exterior, aunque buena parte del éxito se encuentra asociado a las estrategias y las actividades de tipo individual por parte de las bodegas.

A continuación aparecen las estrategias a desarrollar en el mercado internacional, aunque conviene aclarar que algunas de las estrategias descritas para el mercado nacional son aplicables al mercado internacional.

Estrategia 44: Apoyarse en la imagen de los Vinos de España

En general, teniendo en cuenta estas limitaciones, la DO Calatayud debe utilizar como estrategia en el mercado internacional un apoyo constante en la imagen de los vinos de España.

Estrategia 45: Vincularse a las acciones del ICEX

Continuando con la estrategia anterior, a la hora de realizar acciones se recomienda vincularse de forma continuada a las acciones del ICEX. El Consejo Regulador en su afán de servir a las bodegas, debe permanecer en contacto con las oficinas de exportación del ICEX, la Cámara de Comercio, las Instituciones aragonesas y las oficinas de exportación de la DGA para involucrarse en las acciones pertinentes, así como conseguir información de los mercados internacionales interesantes. Se debe permanecer atentos a las posibilidades de formación e información que ofrece el ICEX y otros organismos, así como a los posibles contactos que pueden surgir (importadores, distribuidores, críticos internacionales, etc.).

Por lo tanto, el procedimiento a seguir para vincularse a estas acciones y a la imagen de Vinos de España sería el siguiente. Primero seleccionar los países más interesantes (explicado a continuación en la estrategia de posicionamiento), para posteriormente determinar cuales son las actividades y acciones del ICEX más adecuadas para los vinos de esta Denominación. Principalmente, el ICEX discierne entre actividades genéricas para todos los vinos de España y otras acciones más específicas. Teniendo en cuenta las limitaciones de la DO Calatayud, estas últimas actividades o acciones son más interesantes.

Además teniendo en cuenta la disparidad de intereses y situaciones de las distintas bodegas que componen la Denominación en los diferentes países, parece más útil realizar actividades muy dirigidas a las bodegas en lugar de acciones genéricas para la DO Calatayud. Al fin y al cabo, como se ha mencionado en varias ocasiones en el documento, los vinos de esta Denominación son considerados por la mayoría de los consumidores del mercado internacional como vinos de España.

Por lo tanto, el papel genérico de la Denominación y del Consejo Regulador consistirá en permanecer en continuo contacto con los responsables del ICEX para conseguir información sobre las actividades y acciones que este va a realizar en cada país, prestando especial importancia a los países seleccionados como objetivo. De este modo, el Consejo Regulador a través de un contacto continuo, incluyendo encuentros con los responsables del ICEX, estará capacitado para dotar de información a las bodegas, estudiar conjuntamente con ellas las actividades y seleccionar las acciones más idóneas para cada bodega. Esto se debe realizar de forma sistemática, prestando especial

importancia al momento en el que el ICEX decide las actividades de cada campaña, normalmente el otoño anterior.

En general, de las acciones que suele realizar el ICEX, a modo de orientación y dependiendo de todo lo expresado anteriormente, parece más interesante e idóneo aprovechar, en algunos casos, los encuentros para búsqueda de distribuidor, las acciones en los canales de distribución y las promociones en puntos de venta. Además habría que prestar atención a las misiones inversas de la prensa, ya que siempre serían interesantes para intentar que el nombre de Calatayud esté presente en ciertos países.

En definitiva, las acciones principales estarán marcadas por las pautas del ICEX, sirviendo como complemento otras posibles acciones de la Cámara de Comercio, las instituciones aragonesas y las oficinas de exportación de la DGA. Por lo tanto, después de definir los mercados objetivo (primarios y secundarios), el Consejo Regulador junto con las bodegas deberá definir la programación anual de acuerdo con lo que ofrecen las distintas instituciones estableciendo como prioridad las acciones del ICEX.

a. Estrategia de crecimiento y dirección de crecimiento de Ansoff**Estrategia 46: Crecer internacionalmente**

El crecimiento interno, en el mercado internacional, se debe basar en potenciar los negocios actuales, crear nuevos productos y conquistar nuevos mercados. En crecimiento externo se puede buscar la colaboración y cooperación con otras zonas vitivinícolas en otros países, con esto, se pueden aprovechar sinergias aprovechando sus conocimientos y sobre todo sus canales comerciales.

b. Estrategia de marketing: Estrategia de posicionamiento y segmentación y, marketing-mix**Estrategia de posicionamiento y segmentación****Estrategia 47: Aplicar algunas de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado nacional al mercado internacional**

En términos generales, en esta estrategia es aplicable lo definido en el mercado nacional. Más en concreto, son aplicables a este contexto las Estrategias 6 (Lanzamiento de vinos de alta expresión), 7 (Fomentar el consumo de vinos crianza de la Denominación), 8 (Aprovechar los segmentos diferenciados de gente joven y mujeres) y 10 (Aprovechamiento de la imagen del Calatayud Superior por el resto de los vinos de la Denominación).

Dentro de la estrategia de posicionamiento y segmentación se debe dotar de una especial atención a la selección de los mercados internacionales es-

tratégicos para la Denominación y, de este modo, determinar mercados prioritarios y secundarios.

En el Anexo 7, se ofrece un cuadro de selección de mercados, dónde se establecen los mercados considerados como prioritarios y secundarios. En la mayoría de estos mercados ya se comercializan vinos de la DO Calatayud, aunque en otros o no se comercializa o se comercializa muy poco. Estos mercados se consideran los más atractivos para la DO Calatayud y son a los que se les debe prestar mayor atención, aunque se debe seguir estudiando la evolución del mercado internacional, así como la de algunos países que pueden convertirse en mercados interesantes.

Para seleccionar los mercados objetivo de esta Denominación se han estudiado un total de 44 países-mercados en función de quince criterios de distinta naturaleza que se presentan a continuación.

1. Presencia de vinos con DO Calatayud (en volumen).

Se considera el posicionamiento actual en un mercado como una ventaja, principalmente por la existencia de acuerdos, el conocimiento del país, de los canales y de agentes del sector dentro de este país.

En este criterio se estudian dos datos, el destino de las exportaciones de vino con DO Calatayud en botella de $\frac{3}{4}$, en 2003, según los datos recogidos en la encuesta; y el destino de las de las exportaciones de vino con DO Calatayud, Campaña 2002/2003 (MAPA, 2004a).

2. Presencia de vinos de las Denominaciones de Origen de Aragón (en volumen, en 2003).

Si a la comercialización de vinos de la DO Calatayud en un país se une la presencia de vinos de Aragón, esto puede producir sinergias con sus Denominaciones de Origen vecinas y una mayor atención desde las instituciones públicas a estos mercados.

Se estudian dos datos, el peso de cada país dentro del total exportado por el conjunto de Denominaciones de Origen de Aragón; y la importancia del vino de Aragón dentro del conjunto de importaciones procedentes de España que realiza cada país, es decir, de lo que importa un país de vinos de España, ¿cuánto porcentaje representan los vinos de Denominaciones de Origen de Aragón? (ESTACOM-ICEX, 2004).

Este último dato, parece interesante ya que refleja la atención que pueden prestar las instituciones nacionales al conjunto de los vinos de Aragón y su presencia en el mercado de un determinado país.

3. Presencia de vinos de España (en volumen, en 2003).

Al considerar que la imagen de los vinos de la DO Calatayud se encuentra íntimamente unida a los vinos de España, y sus estrategias glo-

bales se deben enmarcar en las acciones del ICEX, parece totalmente indispensable tener en cuenta cuales son los principales destinos de los vinos españoles (MAPA, 2004a).

4. Cuotas de mercado de vinos de España (en volumen, en 2003).

Profundizando en la idea de vincular los vinos de la DO Calatayud a los vinos de España también se dota de importancia a la cuota de mercado de los vinos de España en los distintos países (FEV, 2004).

5. Países receptivos a vinos de importación (en volumen, en 2003).

Como quinto criterio para seleccionar dónde exportar se eligió un indicador de lo receptivo que es cada país a los vinos de importación, por lo tanto, se utilizó el porcentaje de vinos procedentes de importación que se consumen en un determinado país (del Rey, 2004b).

6. Principales importadores (en volumen, en 2003).

El criterio anterior refleja la importancia de la importación para cada país-mercado, pero también tiene especial importancia la cantidad del comercio mundial que cada país absorbe. Para ello, se utiliza el porcentaje del conjunto de importaciones mundiales que representa cada país, así como la posición que ocupa entre los principales importadores (FEV, 2004).

7. Consumo per capita de vino, expresado en litros consumidos por habitante.

Con el objetivo de ofrecer una idea sobre el posible potencial de crecimiento del mercado en cada país se tiene en cuenta el actual consumo per capita. Debido a que se estudiaron un gran número de países los datos provienen de diversas fuentes y no se refieren siempre al mismo año, aunque en su mayoría se refieren a 2003 (ICEX; FEV; Anderson, 2004).

8. Consumo total de vino.

Después de analizar el consumo por habitante parece lógico incluir como criterio el consumo total del país analizado, por lo que se indica la posición en cuanto al consumo global de ese país, excluyendo a España para el año 2003 (FEV, 2004).

9. Oficinas del ICEX.

Al subordinar, en muchos casos, la estrategia global de la Denominación a las acciones del ICEX, la presencia de los criterios 9, 10, 11 y 12 tiene su lógica. Este criterio se refiere en concreto a las ciudades en las que el ICEX tiene oficinas y, por lo tanto, lugares en los que es más fácil encontrar ayuda para penetrar en el mercado y para conseguir estudios sobre un determinado mercado.

10. Programas de promoción de vinos (ICEX, 2005b).

Las acciones del ICEX, como se explica en capítulos anteriores, se dividen principalmente en programas y actividades, los primeros se realizan en países seleccionados por el ICEX dónde se desarrollan acciones de promoción de vinos de España de una forma continuada. Se indica con un "Si" a aquellos países seleccionados para realizar un programa continuado de promoción durante 2004.

11. Actividades de promoción de vinos (ICEX, 2005b).

Se indica con un "Si" a los países seleccionados por el ICEX para realizar actividades puntuales de promoción de vinos de España durante 2004.

12. Mercados prioritarios y secundarios de vinos de España (ICEX, 2005b).

El ICEX ha seleccionado y catalogado a los mercados internacionales, determinando mercados objetivos y diferenciándolos entre prioritarios y secundarios.

13. Ratio consumo/prueba de vinos españoles.

Alineado con la idea de que los vinos de la DO Calatayud son percibidos en los mercados internacionales como vinos de España, parece interesante conocer el porcentaje de consumidores que después de probar un vino procedente de España acaban consumiendo este tipo de vino. En el cuadro se ofrece tanto el porcentaje como la posición que ocupan en cuanto a respuesta, el estudio se realizó en diez países (Italia, Francia, Alemania, Suecia, Reino Unido, USA, México, Argentina, Chile y Japón) (ACNielsen, 2001).

14. y 15. Como últimos criterios se añaden los precios medios del vino español con Denominación de Origen (€/botella en 2003 y de distintas fuentes) y los determinados como mercados exteriores con mejor futuro según las bodegas de esta Denominación en la encuesta realizada.

Estrategia 48: Prestar mayor atención a los mercados seleccionados

Describiendo un poco más el Anexo 7, se determinan como mercados prioritarios: Reino Unido, EE.UU. y Bélgica, seguidos de Alemania y Holanda. Mientras que se establecen como mercados secundarios: Noruega, Suecia y Finlandia, y en un segundo nivel Canadá e Irlanda. En los cuadros del anexo, los datos que aparecen con sombreado son aquellos que destacan a ese mercado en un determinado criterio y por lo tanto, determinan su elección como mercado objetivo. Así, se selecciona al Reino Unido como uno de los mercados prioritarios, ya que es el principal mercado exterior de la Denominación, uno de los principales mercados de los vinos de la Denominaciones de Aragón y de los vinos de España, el segundo importador mundial de vino

importando el 100% del vino consumido dentro del país, con un consumo per capita en crecimiento y siendo el quinto consumidor mundial de vino. Además de contar con una oficina del ICEX en Londres, estar seleccionado como mercado prioritario por este organismo y considerado como uno de los mercados de más futuro por las bodegas de la DO Calatayud. Esta lectura, de los cuadros del Anexo 7, se puede realizar para cada uno de los países seleccionados, observando que existen más argumentos para los mercados seleccionados como prioritarios que para los secundarios.

Estrategia 49: Seguir estudiando el mercado internacional

Al seleccionar los mercados prioritarios y secundarios, solamente se les quiere dotar de una especial atención aunque se debe seguir atentos a la evolución del mercado internacional, con el potencial que pueden suponer otros países como los países del Este de Europa (Polonia, República Checa, etc.), Asia (Japón y China), Latinoamérica y otros países nórdicos como Dinamarca.

Marketing mix

Estrategia 50: Aplicar algunas de las estrategias del marketing mix del mercado nacional al mercado internacional

De manera general, muchas de las estrategias definidas dentro del marketing mix del mercado nacional son adaptables y aplicables al mercado internacional, destacando las siguientes:

- Estrategia 13: Coordinar las actividades de comunicación con las acciones comerciales
- Estrategia 14: Transmitir a través del envase y el etiquetado una imagen de innovación continua, de calidad y de respeto al medioambiente
- Estrategia 15: Lanzar nuevos envases respondiendo a las nuevas necesidades
- Estrategia 16: Relacionar a la marca DO Calatayud con sus elementos diferenciadores
- Estrategia 17: Utilizar el precio como una indicación de calidad
- Estrategia 18: Crecer en el canal horeca con precios al público superiores
- Estrategia 19: Aumentar en pequeñas cantidades los precios de los productos relacionando la calidad de los vinos de la DO Calatayud con la reputación del Calatayud Superior
- Estrategia 20: Posicionar los nuevos productos por encima de los 6€
- Estrategia 21: Realizar pequeños incrementos de precios en los vinos crianza, basados en incrementos de calidad

- Estrategia 22: Lanzamiento de nuevos rosados y blancos con precios superiores
- Estrategia 24: Utilizar siempre el mismo eje de comunicación
- Estrategia 25: Seleccionar los elementos a comunicar según el público objetivo, realizando una atención especializada
- Estrategia 26: Aumentar el presupuesto del Consejo Regulador para realizar comunicación genérica
- Estrategia 27: Invertir en instalaciones atractivas y vistosas
- Estrategia 28: Preocupación continua por la comunicación
- Estrategia 29: Seguir tanto una estrategia Push como Pull en la comunicación
- Estrategia 30: Crear una cultura dentro de la organización
- Estrategia 36: Búsqueda de nuevos distribuidores y nuevos puntos de venta
- Estrategia 37: Mejorar las relaciones con la distribución prestando un trato especializado y diferenciado por canales

Política de Producto

Estrategia 51: No utilizar el mercado internacional como mercado estratégico para el Calatayud Superior

Se ha seleccionado, en la estrategia 43, al mercado nacional como mercado principal del Calatayud Superior. Por lo tanto, se recomienda no comercializar en el mercado internacional al Calatayud Superior más que de forma puntual y sin rebajas en precio, para centrar y aunar los esfuerzos de creación de imagen y reconocimiento en un solo mercado.

Estrategia 52: Comercializar exclusivamente los "viñas viejas" en el mercado internacional

Como se definió anteriormente, a la elección del mercado nacional como mercado estratégico del Calatayud Superior, hay que unirle como complemento estratégico la exclusiva comercialización de los vinos "viñas viejas" en el mercado internacional. Con el posterior lanzamiento de un producto de calidad intermedia, siguiendo el concepto del Calatayud Superior, se puede estudiar la posibilidad de retirar también del mercado internacional los viñas viejas.

Estrategia 53: Estar atentos al nicho de mercado de productos ecológicos

Se debe mantener la atención a nuevas oportunidades como las que pueden surgir en el nicho de productos ecológicos, ya que en esta zona se encuentran unas condiciones favorables para producir vinos de acuerdo a las

prácticas ecológicas. En principio estas oportunidades pueden surgir especialmente en el mercado internacional.

Estrategia 54: Utilizar otros formatos a medio plazo

A medio plazo, se pueden complementar las ventas de embotellado con las de otros formatos, destacando el BIB.

Política de Precio y de Distribución comercial

Estrategia 55: Prestar especial importancia a los importadores, distribuidores y críticos internacionales

En la política de distribución comercial en el mercado internacional se marca como prioritario continuar con las directrices descritas en el mercado nacional, aplicándolo al contexto internacional, dando especial importancia a los importadores, distribuidores en los países de la Unión Europea y críticos internacionales. De este modo, se les tendrá que informar de una manera individualizada e intentar atraerlos a la zona.

Estrategia 56: Subir paulatinamente el precio del viñas viejas apoyado en el Calatayud Superior

Se considera aconsejable realizar subidas paulatinas del precio del viñas viejas apoyado en aumentos de calidad y en el reconocimiento del Calatayud Superior, para aumentar el diferencial del precio entre este producto y un vino joven, así como para acercarse poco a poco a un precio superior a los 6€ (precio al que se lanzará el producto intermedio derivado del Calatayud Superior).

Política de Comunicación comercial

Estrategia 57: Extrapolar la imagen en el mercado regional al internacional

La estrategia seguida en el mercado regional, así como las acciones constituyen una fuente de creación de imagen extrapolable al mercado internacional.

Estrategia 58: Comunicar el éxito en mercados internacionales y en el interior

Se considera conveniente comunicar el éxito en algunos mercados internacionales para conquistar nuevos mercados y, se debe transmitir al exterior los éxitos en el interior, entre otros el reconocimiento que se espera lograr con el Calatayud Superior.

Estrategia 59: Relacionar a los viñas viejas con el Calatayud Superior

Con el objetivo de promocionar y reposicionar los viñas viejas en segmentos de precios mayores, se debe relacionar en la comunicación internacional (no en la nacional) a este producto con los éxitos cosechados por el Calatayud Superior en el mercado nacional.

Estrategia 60: Utilizar la web de la DO Calatayud como imagen de la Denominación en el exterior

La web de la DO Calatayud debe constituir el principal escaparate al exterior, es la principal arma de comunicación global de la Denominación en el mercado internacional, la imagen de la DO Calatayud en el exterior, por lo tanto, estará en distintos idiomas (español, inglés, francés y alemán).

Estrategia 61: Estudiar la posibilidad de realizar acciones concretas muy puntuales

Tampoco se puede desechar la posibilidad de realizar alguna acción concreta, individualizada y especializada desde el Consejo Regulador en una plaza determinada donde exista una concentración elevada de vino con DO Calatayud, esto determina una posibilidad a estudiar, siempre que se considere rentable y buscando el apoyo de las instituciones y como complemento de alguna acción global del ICEX.

Estrategia 62: Involucrarse en la actualidad del sector de manera internacional

Para estar involucrados en la actualidad del sector, se considera necesario realizar envíos sistemáticos de muestras de vinos de la región a los concursos internacionales, así como realizar un seguimiento de las noticias del sector en los distintos boletines internacionales, transmitiendo las noticias más relevantes a través de la página web. La comunicación debe ser diferente teniendo en cuenta el país al que se dirige. En especial, se puede aprovechar el creciente mercado estadounidense en los segmentos de jóvenes (generación del Millenium) y de hispanos.

6.4.4. Ejes estratégicos

Como se ha introducido anteriormente, este apartado surge para orientar y facilitar las decisiones estratégicas, por ello, se clasifican las 62 estrategias en solamente 7 ideas o ejes estratégicos. De este modo, la estrategia de la Denominación queda centrada en un pequeño número de ejes estratégicos a desarrollar, de tal modo, que sea más entendible por las personas que lo tienen que materializar día a día. Siguiendo la estructura de todo el Plan Estratégico, se definen unos ejes estratégicos para el mercado nacional y otros para el mercado internacional.

Ejes estratégicos para el mercado nacional

1^{er} eje estratégico: Potenciar el negocio actual y centrarse en el mercado regional.

Dentro de este eje estratégico se encuentran clasificadas las siguientes estrategias: 1, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 21, 26, 27, 38, 39 y 43.

2^o eje estratégico: Crear nuevos productos para reposicionar a la Denominación.

Dentro de este eje estratégico se encuentran clasificadas las siguientes estrategias: 2, 6, 8, 15, 20, 22, 23 y 41.

3^{er} eje estratégico: Comunicar sus elementos diferenciadores.

Dentro de este eje estratégico se encuentran clasificadas las siguientes estrategias: 13, 14, 16, 17, 19, 24, 28, 29, 34, 40 y 42.

4^o eje estratégico: Centrarse en Relaciones Públicas y Gabinete de Prensa.

Dentro de este eje estratégico se encuentran clasificadas las siguientes estrategias: 3, 4, 18, 25, 30, 31, 32, 33, 35, 36 y 37.

Ejes estratégicos para el mercado internacional

1^{er} eje estratégico: Vincularse a la imagen de los vinos de España.

Dentro de este eje estratégico se encuentran clasificadas las siguientes estrategias: 44 y 45.

2^o eje estratégico: Crecer internacionalmente.

Dentro de este eje estratégico se encuentran clasificadas las siguientes estrategias: 46, 48, 49, 52, 53 y 54.

3^{er} eje estratégico: Involucrarse en la actualidad del sector de manera internacional.

Dentro de este eje estratégico se encuentran clasificadas las siguientes estrategias: 55, 58, 60, 61 y 62.

4^o eje estratégico: Extrapolar la imagen en el mercado regional al internacional.

Dentro de este eje estratégico se encuentran clasificadas las siguientes estrategias: 47, 50, 51, 56, 57 y 59.

6.5. Relación entre objetivos comerciales y estrategias

El Cuadro 6.1 muestra la relación entre los objetivos comerciales y las estrategias comerciales definidas para la búsqueda de su cumplimiento. De este modo, primero se ofrece el listado de objetivos y de estrategias, identificando cada una de ellas con un número. Las casillas sombreadas y marcadas con una "X" muestran que determinada estrategia busca la consecución de un objetivo en concreto. Debido a que algunas estrategias intentan desarrollar conceptos globales y, por lo tanto, cubren el total de los objetivos, se ha sombreado solamente los objetivos principales a los que se dirige la estrategia.

Listado numerado de objetivos comerciales:

1. Comercializar el 100% del vino certificado en embotellado.
 - 1.1. Mercado internacional: comercializar 84.000 hl de embotellado DO (11,2 millones de botellas).
 - 1.2. Mercado nacional: Comercializar 21.000 hl de embotellado DO (2,8 millones de botellas).
2. Mix de mercado nacional/exportación en embotellado con DO de 80% exportación y 20% nacional.
3. Precios medios-altos, aumentando los precios un 30%.
 - 3.1. Mercado internacional: incrementos en precios de más del 30%, segmentos de precios medios-altos.
 - 3.2. Mercado nacional: segmento de precios medios-altos. Superar en más del 30% el precio medio actual de botella de $\frac{3}{4}$ de la DO (con precios actuales más de 3,35€).
4. Indicaciones sobre la cartera de productos:
 - 4.1. Más del 20% en Calatayud Superior o "viñas viejas" (en volumen).
 - 4.2. Más del 20% en Crianza (en volumen).
 - 4.3. Mercado nacional: Producto estrella, Calatayud Superior, más de 10€, premios y críticas positivas.
5. Mix entre el canal distribución y horeca al 50%.
6. Al menos el 5% del valor de venta a promoción conjunta.
7. Mayor número de premios y posicionamiento mejor en las guías de vino. Mayor conocimiento de los consumidores.

Listado numerado de estrategias comerciales:

- Estrategia 1: Potenciar el negocio actual
- Estrategia 2: Crear nuevos productos
- Estrategia 3: Potenciar la colaboración y cooperación con otras zonas vitivinícolas
- Estrategia 4: Fomentar la cooperación y colaboración con agentes de otros sectores
- Estrategia 5: Centrarse en el mercado regional
- Estrategia 6: Lanzamiento de vinos de alta expresión
- Estrategia 7: Fomentar el consumo de los vinos crianzas de la Denominación
- Estrategia 8: Aprovechar los segmentos diferenciados de gente joven y mujeres

- Estrategia 9: Explotar la vinculación afectiva de los consumidores hacia los productos de su región
- Estrategia 10: Aprovechamiento de la imagen del Calatayud Superior por el resto de los vinos de la Denominación
- Estrategia 11: Retirar del mercado nacional los vinos con apelativo "viñas viejas"
- Estrategia 12: Lanzamiento de un producto intermedio
- Estrategia 13: Coordinar actividad de comunicación con acciones comerciales
- Estrategia 14: Transmitir a través del envase y el etiquetado una imagen de innovación continua, de calidad y de respeto al medioambiente
- Estrategia 15: Lanzar nuevos envases respondiendo a las nuevas necesidades
- Estrategia 16: Relacionar a la marca DO Calatayud con sus elementos diferenciadores
- Estrategia 17: Utilizar el precio como una indicación de calidad
- Estrategia 18: Crecer en el canal horeca con precios al público superiores
- Estrategia 19: Aumentar en pequeñas cantidades los precios de los productos relacionando la calidad de los vinos de la DO Calatayud con la reputación del Calatayud Superior
- Estrategia 20: Posicionar los nuevos productos por encima de los 6€
- Estrategia 21: Realizar pequeños incrementos de precios en los vinos crianza, basados en incrementos de calidad
- Estrategia 22: Lanzamiento de nuevos rosados y blancos con precios superiores
- Estrategia 23: Posicionar al producto intermedio, derivado del Calatayud Superior, en precios superiores a los 6€
- Estrategia 24: Utilizar siempre el mismo eje de comunicación
- Estrategia 25: Seleccionar los elementos a comunicar según el público objetivo, realizando una atención especializada
- Estrategia 26: Aumentar el presupuesto del Consejo Regulador
- Estrategia 27: Invertir en instalaciones atractivas y vistosas
- Estrategia 28: Preocupación continua por la comunicación
- Estrategia 29: Seguir tanto una estrategia Push como Pull
- Estrategia 30: Crear una cultura dentro de la organización

- Estrategia 31: Centrarse en las Relaciones Públicas y el Gabinete de prensa
- Estrategia 32: Efectuar contactos, acciones de relaciones públicas y acciones conjuntas con las instituciones, los agentes del sector y otros sectores
- Estrategia 33: Realizar actos promocionales diferenciados según el público objetivo
- Estrategia 34: Publicidad y otras formas de comunicación selectiva teniendo en cuenta el público objetivo
- Estrategia 35: Aprovechar la promoción de Alimentos de Aragón
- Estrategia 36: Búsqueda de nuevos distribuidores y nuevos puntos de venta
- Estrategia 37: Mejorar las relaciones con la distribución prestando un trato especializado y diferenciado por canales
- Estrategia 38: Apostar en el mercado comarcal por el turismo y el vino
- Estrategia 39: Colocar un apreciable número de botellas en las instituciones de la zona y en el tejido industrial
- Estrategia 40: Crear y transmitir una imagen unificada de calidad y exclusividad
- Estrategia 41: Posicionar al Calatayud Superior por encima de los 10€
- Estrategia 42: Transmitir elementos diferenciadores del Calatayud Superior
- Estrategia 43: Distribuir el producto en el mercado nacional, exclusivamente en tiendas especializadas y el canal horeca
- Estrategia 44: Apoyarse en la imagen de los Vinos de España
- Estrategia 45: Vincularse a las acciones del ICEX
- Estrategia 46: Crecer internacionalmente
- Estrategia 47: Aplicar algunas de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado nacional al mercado internacional
- Estrategia 48: Prestar mayor atención a los mercados seleccionados
- Estrategia 49: Seguir estudiando el mercado internacional
- Estrategia 50: Aplicar algunas de las estrategias del marketing mix del mercado nacional al mercado internacional
- Estrategia 51: No utilizar el mercado internacional como mercado estratégico para el Calatayud Superior

- Estrategia 52: Comercializar exclusivamente los "viñas viejas" en el mercado internacional
- Estrategia 53: Estar atentos al nicho de mercado de productos ecológicos
- Estrategia 54: Utilizar otros formatos a medio plazo
- Estrategia 55: Prestar especial importancia a los importadores, distribuidores y críticos internacionales
- Estrategia 56: Subir paulatinamente el precio del viñas viejas apoyado en el Calatayud Superior
- Estrategia 57: Extrapolar la imagen en el mercado regional al internacional
- Estrategia 58: Comunicar el éxito en mercados internacionales y en el interior
- Estrategia 59: Relacionar a los viñas viejas con el Calatayud Superior
- Estrategia 60: Utilizar la web de la DO Calatayud como imagen de la Denominación en el exterior
- Estrategia 61: Estudiar la posibilidad de realizar acciones concretas muy puntuales
- Estrategia 62: Involucrarse en la actualidad del sector de manera internacional

Cuadro 6.1

Relación entre objetivos y estrategias comerciales

	Objetivo 1		Objetivo 2	Objetivo 3		Objetivo 4			Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7
	1.1	1.2		3.1	3.2	4.1	4.2	4.3			
Estrategia 1	X	X	X								
Estrategia 2				X	X				X		X
Estrategia 3	X	X								X	X
Estrategia 4									X		X
Estrategia 5		X									X
Estrategia 6				X	X						
Estrategia 7				X	X		X				
Estrategia 8				X	X				X		
Estrategia 9		X			X						
Estrategia 10					X						
Estrategia 11			X	X		X		X			
Estrategia 12				X	X						
Estrategia 13	X	X									
Estrategia 14	X	X									
Estrategia 15	X	X							X		

	Objetivo 1		Objetivo 2	Objetivo 3		Objetivo 4			Objetivo 5	Objetivo 6	Objetivo 7
	1.1	1.2		3.1	3.2	4.1	4.2	4.3			
Estrategia 16											X
Estrategia 17				X	X						X
Estrategia 18				X	X						
Estrategia 19				X	X						X
Estrategia 20				X	X						
Estrategia 21				X	X		X				
Estrategia 22				X	X						
Estrategia 23				X	X						X
Estrategia 24											X
Estrategia 25									X		X
Estrategia 26										X	
Estrategia 27	X	X									
Estrategia 28									X	X	X
Estrategia 29									X		X
Estrategia 30	X	X		X	X						
Estrategia 31		X							X		
Estrategia 32									X		X
Estrategia 33									X	X	
Estrategia 34			X						X		
Estrategia 35										X	
Estrategia 36	X	X							X		
Estrategia 37	X	X							X		
Estrategia 38		X									
Estrategia 39		X									
Estrategia 40						X		X			X
Estrategia 41						X		X			
Estrategia 42						X		X			
Estrategia 43		X				X		X	X		
Estrategia 44	X										
Estrategia 45	X										
Estrategia 46	X										
Estrategia 47	X										
Estrategia 48	X		X								
Estrategia 49	X		X								
Estrategia 50	X										
Estrategia 51						X		X			
Estrategia 52	X					X					
Estrategia 53	X			X							
Estrategia 54	X										
Estrategia 55	X										
Estrategia 56				X		X					
Estrategia 57	X			X							X
Estrategia 58	X			X							
Estrategia 59				X		X					
Estrategia 60	X		X								
Estrategia 61										X	X
Estrategia 62	X										X

CAPÍTULO 7

Decisiones operativas



7.1. Introducción y estructura del capítulo

Para finalizar el Plan Estratégico se pasa a la cuarta fase, la fase de mayor concreción, dónde se toman las decisiones operativas con un horizonte temporal más cercano, de dos a cinco años. En este capítulo se ofrece una batería de acciones comerciales a tener en consideración por parte de los miembros del Consejo Regulador y se les vincula a las estrategias que desarrollan. Se ha optado por redactar un conjunto de acciones para así dar una mayor libertad en la elección, ya que una vez definidos los objetivos y las estrategias, la línea y el marco de actuación quedan claros, dejando abierta la posibilidad de definir planes de acciones concretos orientados por las estrategias definidas, la batería de acciones y las ideas particulares de las personas que día a día se enfrentan al mercado.

Aún siendo un Plan Estratégico para la comercialización se dedica un apartado de este capítulo a sugerir unas recomendaciones para mejorar el resto de las áreas (producción y estructura) que completan la Denominación, se realiza este ejercicio debido a la importancia que tiene coordinar todas las áreas.

Por último, se marcan unos indicadores de consecución de los objetivos comerciales, fijados en el Apartado 6.3, para evaluar a medio plazo los avances. Estos indicadores de seguimiento y control también sirven para evitar que el horizonte temporal de diez años relaje a los agentes involucrados en su consecución y se identifiquen a los objetivos como meras metas utópicas.

7.2. Batería de acciones comerciales a tener en consideración

En este apartado se enumeran un conjunto de acciones que desarrollan las estrategias comerciales, definidas anteriormente, y en ocasiones prácticamente coinciden con ellas. En cada acción se indican las estrategias que desarrolla o con las que tiene relación, como se observa cada acción se encuentra

relacionada con bastantes estrategias debido a que, considerando las limitaciones presupuestarias, se busca para aumentar la eficiencia y el impacto realizar tanto acciones con varios objetivos como acciones más concretas y específicas. El orden de exposición de las acciones no refleja la importancia. Generalmente no se ofrecen demasiados detalles sobre las acciones, explicándose con mayor profundidad las acciones más interesantes y novedosas.

Acción 1: Dedicar una parte de la etiqueta al tema medioambiental

Indicando que la bodega que desarrolla ese vino tiene la certificación por el cumplimiento de la ISO-14.001 de respeto al medioambiente, que una parte del valor de la botella se dedica al cuidado del medioambiente y/o que todas las cajas de cartón en las que se embala vino de esta Denominación son de papel reciclado. Aunque esto último se podría especificar en las cajas o en los estuches de cartón, en lugar de en la etiqueta de la botella.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 14, 16, 24, 25, 29 y 50.

Acción 2: Utilizar siempre la misma imagen, a través de sus indicadores gráficos, en todos los materiales de promoción

Para ello, habrá que rediseñar los elementos de comunicación habituales (video institucional, carteles, pósters, folletos, calendario, etc.) respondiendo a los ejes de comunicación definidos. A la hora de definir el contenido del video institucional se deben tener en cuenta los ejes de comunicación, así como los elementos más importantes de la Denominación; también se puede estudiar la posibilidad de crear variaciones del video teniendo en cuenta el público objetivo (nacional o extranjero, experto o consumidor, etc.).

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 16, 24, 25, 28, 29, 33, 34, 37, 38, 40, 42, 44, 50, 55, 57 y 58.

Acción 3: Creación del Centro de Interpretación del Medioambiente Vitivinícola de la DO Calatayud

Este centro, de propiedad del Consejo Regulador, estará dotado de un museo del vino cuyo eje de comunicación será el medioambiente, deberá tener capacidad de venta disponiendo de personal con conocimientos de vino, así como potencial capacidad para restauración y catering, aprovechable en ciertas ocasiones. Se tiene que situar en una zona con buenas vistas y con viñedos situados en laderas, además de encontrarse cercano al flujo de visitantes de la Comarca, es decir, los turistas que se acercan al Monasterio de Piedra y a los balnearios. Una posible situación óptima la constituye el municipio de Munébrega y alrededores. Se pueden buscar ayudas financieras de muy distinta índole en el conjunto de instituciones, tanto privadas como públicas.

Sería conveniente introducirlo dentro de las rutas turísticas de la zona, así como complementarlo con visitas a viñedos y bodegas.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 4, 5, 10, 16, 24, 25, 26, 27, 29, 32, 38, 40, 42, 50 y 55.

Acción 4: Recolección de información de toda índole por todos los componentes de la Denominación

Se debe estudiar la posibilidad de recoger información de toda índole (del mercado del vino, estudios a consumidor, recortes de prensa, críticas internacionales, premios, etc.) y, la información debe fluir desde el Consejo Regulador a las bodegas y viceversa. En relación a la comunicación comercial y buscando mantener informados y conectados a todos los agentes de la Denominación, se debe dotar de fondos al Consejo Regulador para que pueda generar información útil para la toma de decisiones de las bodegas. De la misma forma, que se debe crear un sistema de información en el que las bodegas suministren al Consejo Regulador de una forma continuada y fehaciente información. Esta información será tanto de carácter interno a la Denominación, como sobre aspectos del sector del vino (noticias, estudios de consumidor, estudios de mercados, etc.).

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 15, 26, 28, 30, 45, 48, 49 y 53.

Acción 5: Contratar los servicios de relaciones públicas y del gabinete de prensa

Se considera muy importante tanto la gestión de unas buenas relaciones públicas como del gabinete de prensa. Para gestionarlo es conveniente utilizar una empresa especializada en el mundo del vino, de carácter local, con grandes conocimientos y conexiones dentro del mercado regional. Se recomienda que no se encuentre vinculada profesionalmente, durante la duración de la relación, con ninguna bodega de la DO Calatayud ni con ningún otro Consejo Regulador de alguna de las Denominaciones de Origen de vino en Aragón. La empresa que gestione estos servicios tiene que conocer y tener contactos en este mercado, se debe preocupar de generar continuamente contactos institucionales y con agentes del sector, así como noticias interesantes sobre la Denominación buscando tener una presencia en los medios de forma barata y con credibilidad. Además debe estar encargada de la página web, de recogida de noticias y transmisión de noticias al CR y a las bodegas, y de realizar contactos personales cuando haya actos colectivos. Todo esto orientado por los miembros del CR.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 3, 4, 5, 7, 10, 13, 16, 24, 29, 31, 32, 37, 39, 40, 42, 45, 55, 60 y 62.

Acción 6: Crear una base de datos con todos los agentes del sector

Parece necesario crear una base de datos que contenga a todos los agentes del sector, como distribuidores, canal horeca, sumilleres, líderes de opinión, prensa, consumidores, etc. para mantenerles informados de todo lo referente a la Denominación. La gestión de esta base de datos podría ser función de la empresa encargada de las relaciones públicas y del gabinete de prensa. Servirá para enviar noticias, para realizar contactos comerciales, enviar muestras, invitar a actos, etc. En definitiva, mostrar desde la Denominación un trato especializado y casi personal a cada uno.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 13, 18, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 36, 37, 55 y 58.

Acción 7: Crear la página web de la DO Calatayud

Para una buena difusión de la información es necesario crear una web de la Denominación. Algunas de las características de esta web pueden ser las siguientes: acceso a las webs de las bodegas, los clubs de vino de las bodegas, se ofrecerá información de los vinos y las bodegas, de aspectos de cultura, turismo local, gastronomía, noticias sorprendentes de la DO (Sección *Sabía que...*), revista digital de frecuencia mensual, etc. Por lo tanto, una de las formas de comunicación de la DO es su página web, en la que podría incluirse una sección titulada, "sabía que..." para incluir noticias de todo tipo con el objetivo de impresionar al lector. Otras de las formas de comunicar y hacerse notar con un bajo coste es a través de la revista digital de la DO enviándola en correos electrónicos de forma gratuita. Se debería implementar un medio para poder solicitar, en la web, el envío gratuito de noticias o de la revista digital.

Como ejemplos útiles y creativos se pueden citar la página web de la Fundación Canaria Alhóndiga de Tacoreto, cuyo objetivo es promocionar los vinos de Canarias (<http://www.fundacionalhondiga.org/quees.php>), y la página web de la Denominación de Origen Conca de Barberá (<http://www.do-conca.org>). La web se utilizará como plataforma de noticias para suministrar a los distintos públicos objetivo (consumidor, distribuidores, importadores, profesionales, etc.).

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 7, 8, 10, 16, 24, 25, 28, 29, 36, 38, 42, 45, 55, 57, 58 y 60.

Acción 8: Crear y divulgar noticias interesantes sobre la Denominación

Como se ha indicado, una de las formas de comunicar es la creación continuada de noticias relacionadas con la Denominación, estas noticias deben transmitir seriedad y vincular a la DO Calatayud con sus elementos distintivos, por ejemplo, noticias que relacionen medioambiente y vino. Por lo

tanto, las noticias pueden referirse a la DO Calatayud, pero también al entorno y al vino en general. Se considera una de las funciones de la empresa contratada y el objetivo consiste en tener una presencia en los medios de forma barata y con credibilidad.

Todas estas noticias de distinta naturaleza tienen distintos objetivos y pueden aparecer en distintos soportes, dichos soportes se deben seleccionar teniendo en cuenta los destinatarios de las noticias (distribuidores, canal horeca, catering, importadores, expertos, responsables de las guías de vinos, instituciones, bodegueros, viticultores, Consejo Regulador, universitarios, alumnos, ayuntamientos, vinoterías, restaurantes, agencias agrarias, medios de comunicación, consumidores, etc.), así como elegir los elementos de la noticia a comunicar dependiendo de a quién se quiera dirigir.

En esta línea, se considera interesante aparecer en las revistas especializadas del sector a través de la publicación de noticias o artículos relacionados con la zona, seleccionando tanto el medio como la noticia según el público objetivo del mensaje (difusión regional, difusión internacional, restauradores, consumidor final, etc.). Algunas de las revistas especializadas, de distinta índole, pueden ser: *Semana Vitivinícola*, *Sobremesa*, *Mi Vino*, *Viticultura y Enología Profesional*, *Aral*, *Alimarket*, *Distribución y Consumo*, *Sabores*, *Eurowine*, *Placeres*, *Surcos*, *Vino y Gastronomía*, etc. Se citan estas revistas a modo de ejemplo, sin considerar que sean ni las más importantes ni las más acertadas, ya que según lo que se vaya a comunicar y a quién se quiera comunicar habrá que seleccionar unas u otras. Como otro ejemplo a señalar se puede citar la prensa especializada y/o profesional destacada por el ICEX: *Alles Ubre Wein*, *Club de Gourmets*, *Decanter*, *El sacacorchos*, *Harpers*, *Internacional Wine Cellar*, *La Reveu du Vin de France*, *The Wine News*, *Vinosnet*, *Vinum Alemania*, *Vinum España*, *Wein Markt*, *Wine & Spirits*, *Wine Access*, *Wine Advocate*, *Wine Enthusiast Magazine* y *Wine Spectator*. Por lo tanto, una acción a desarrollar es crear una base de datos con las posibles revistas y sus características.

Esto se complementará con la utilización de la página web como plataforma de noticias para suministrar a los distintos públicos objetivo (consumidor, distribuidores, importadores, profesionales, etc.), mandando las noticias a través del correo electrónico, como si de una revista digital se tratase. El envío de noticias a los correos electrónicos se realizará de forma sistemática con una frecuencia mensual, pudiéndose complementar con alguna noticia de mayor relevancia enviada en momentos puntuales. A la hora de difundir la información se considera importante realizarlo con una atención especializada, ofreciendo la información relevante e interesante según el colectivo al que se le envíe, con especial atención al canal horeca y destacando las plazas de Calatayud y Zaragoza, como núcleos urbanos principales. Dentro

del canal horeca cabe destacar la creciente importancia de los servicios de catering, los cuáles han aumentado considerablemente su calidad.

A continuación se presentan una serie de ideas sobre las cuáles se pueden construir noticias de distinta índole:

- Famosos de visita en la DO Calatayud, "famosos atraídos por los vinos de Calatayud". Atraer y aprovechar a los que ya visitan la zona, prestarles una especial atención, regalándoles estuches de vino desde el Consejo Regulador y ofreciéndoles una visita al Centro de Interpretación, a las bodegas y al viñedo.
- Comunicar el éxito en la exportación.
- Utilizar al Plan Estratégico para la comercialización como un elemento distinguido, que muestra la preocupación en la zona por organizar, planificar y realizar sus tareas de la mejor forma posible. Por ejemplo, se podría realizar un acto para presentarlo o presentarlo conjuntamente con una cosecha, tener una versión abreviada en forma de folleto informativo para visitantes y un dossier para interesados del sector (unas 15-20 páginas), editar un libro, generar la noticia de su presentación, propiciar la publicación en forma de artículo en revistas especializadas de ámbito internacional (por ejemplo Eurowine) y nacional-regional (Semana Vitivinícola y/o Viticultura y Enología Profesional), etc.
- Buscar lugares emblemáticos en los que se venda o sirva algún vino de la DO Calatayud y con ello crear noticia impactante. Estos lugares pueden destacar por diversas características, lugares exóticos y remotos, elegantes, elitistas, etc.
- Comunicar todos los premios o reconocimientos públicos recibidos por los vinos de la Denominación, o por una bodega o por la zona en su conjunto.
- Crear noticias de forma continuada en relación al cuidado del medio ambiente.
- Se podría dedicar una parte del valor de la botella al cuidado del medioambiente, incluyendo este acuerdo en el Reglamento de la Denominación e indicarlo en la etiqueta de las botellas.
- Compromiso del cumplimiento de la ISO-14.001 y posterior cumplimiento.
- Acordar que todas las cajas de cartón en las que se embala vino de esta Denominación son de papel reciclado, incluirlo en el Reglamento y en las cajas.
- Crear noticias de innovación, de investigación y de tecnología.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 7, 9, 10, 13, 14, 16, 24, 25, 28, 29, 31, 34, 36, 37, 38, 40, 42, 55 y 62.

Acción 9: Presentación anual de la cosecha

Cada año se debería realizar una presentación oficial de la cosecha de la DO Calatayud, tanto en Calatayud como en Zaragoza. Se puede aprovechar este acto para presentar nuevos productos, la cosecha del Calatayud Superior y nombrar un embajador de los vinos de Calatayud. El nombramiento de este embajador tiene que corresponder a una persona famosa y de la zona, la idea consiste en vincular su imagen a la de los vinos de la región así como transmitir el mensaje de que todos los habitantes de Calatayud (a poder ser de la Provincia de Zaragoza y de Aragón) deben considerarse embajadores y prescriptores de los vinos de su región, sintiéndose orgullosos de ello. Se le debería dotar de una importancia mayor a la presentación anual correspondiente a la celebración del 20 y del 25 aniversario de la Denominación, realizando actos complementarios aprovechando estos aniversarios.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 18, 19, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 36, 37, 40, y 42.

Acción 10: Quincena de Calatayud en las tiendas especializadas

La "quincena de Calatayud en las tiendas especializadas" de Zaragoza, consiste en acordar con todas ellas, una quincena en octubre o noviembre, en la que una parte del escaparate se dedica a la DO Calatayud y a la vez dar un premio a la mejor presentación (viaje por la Comarca de Calatayud). Para promocionar esta quincena se podría estudiar la realización de carteles anunciando el evento en las tiendas especializadas así como elaborar unos folletos informativos de la Denominación y sus vinos más emblemáticos, con la colaboración de las tiendas.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 6, 7, 9, 12, 16, 24, 32, 33, 36 y 37.

Acción 11: Ruta de tapas de los vinos de la DO Calatayud

Crear una "ruta de tapas de los vinos de la DO Calatayud" en Zaragoza y en Calatayud, eligiendo los mejores bares y realizando la actividad conjuntamente. Habría que realizar un cartel informativo e identificativo de los bares, así como buzonear un folleto por Calatayud y, estudiar el coste del buzoneo por Zaragoza. La ruta consistiría en ofrecer el vino de la DO Calatayud más la tapa por un precio determinado y además sortear premios de merchandising (mochilas, mecheros, sacacorchos, etc.) con la imagen y el logo de la Denominación, y como premio final viajes por la Comarca de Calatayud

(ofreciendo distintas categorías e involucrando al Monasterio de Piedra, los Balnearios y las casas rurales de la zona).

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 8, 18, 16, 24, 25, 32, 33 y 38.

Acción 12: Carta de vinos para los restauradores

Se puede ofrecer la elaboración de una carta de vinos a los restaurantes de Calatayud y de Zaragoza con la imagen de la Denominación. Se tendría que estudiar el coste y si es elevado ofrecerse a los mejores restaurantes y a los mejores clientes del conjunto de la Denominación.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 16, 18, 24, 25, 29, 31, 33, 36, 37, 41, 42 y 43.

Acción 13: Circuito medioambiental por las tierras de Calatayud

Con el objetivo de relacionar turismo, medioambiente y vino, se podría ofrecer a los visitantes y a los tours operadores de viajes la posibilidad de organizar un circuito medioambiental por las tierras de Calatayud, visitando puntos emblemáticos de la Comarca (Monasterio de Piedra, Balnearios, etc.), cerezos en flor, el futuro Centro de Interpretación del medioambiente vitivinícola, viñedos y bodega. Con esta misma idea, se puede ofrecer a las casas rurales actividades en relación al medioambiente y vino. En general, la Denominación debe buscar vincularse, tener presencia y sacar partido a todas las actividades que se realizan en la zona y de alguna manera tienen que ver con el medioambiente (carreras populares, senderismo, excursiones en quads, 4x4, motocross, etc.); esto no se refiere a organizar este tipo de actividades sino a ofrecer alternativas a las entidades organizadoras. En la medida en que sea posible y coherente con el resto de la actividad se debe potenciar la degustación del vino.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 13, 16, 24, 31, 32, 37, 38, 50 y 55.

Acción 14: Hermanamiento con otras zonas vitivinícolas

Otra acción a desarrollar podría ser el hermanamiento con otras zonas vitivinícolas emblemáticas, siguiendo dos líneas diferenciadas: hermanamiento con zonas de excelencia medioambiental vitícola (por la calidad ambiental y del vino) y hermanamiento con zonas productoras más antiguas (área mediterránea). El objetivo es buscar sinergias (vender en esa zona y aprovechar canales comerciales mutuamente) y crear noticias (comunicando dos de los elementos claves de la Denominación: medioambiente y tradición). Estos hermanamientos se podrían producir tanto a nivel nacional como internacional, los países objetivos pueden ser Italia, Francia, Suiza,

EE.UU. (California), Australia, Canadá (Adelaida), etc. Logrando vínculos tanto con países del nuevo mundo como con los del viejo mundo.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 3, 16, 24, 31, 32, 36, 46, 48, 55 y 62.

Acción 15: Fiesta del vino o Festival del medioambiente y el vino

Otras acciones van dirigidas al consumidor final, por ejemplo, se pueden realizar actividades de formación y educación en el consumo del vino a través de una "Fiesta del vino". Ésta se podría realizar en Calatayud, con apoyo de las instituciones locales, y enmarcándolas en las fiestas patronales; mientras que se puede realizar en Zaragoza, con apoyo de otras Denominaciones y de las instituciones locales y provinciales, aprovechando sus fiestas. El objetivo está compuesto por informar y formar al consumidor, educar al consumidor de Calatayud y de Aragón para que se identifique con sus vinos y los promocióne y, dar a conocer los vinos.

Habría que estudiar la viabilidad de esta idea y las posibles alternativas. Buscando apoyo de instituciones públicas y privadas, así como buscar alianzas con otros sectores, promocionando conjuntamente el vino y el turismo, el vino y el cuidado del medioambiente, el vino y otros productos gastronómicos, etc. Lo más interesante sería relacionar la fiesta con el medioambiente, "Festival del medioambiente y el vino", en el que aparte de formar y educar al consumidor en el mundo del vino, se pueden ofrecer conciertos, cata de vino + tapa a un precio asequible, actividades relacionadas con el medioambiente (deportes de riesgo, visitas turísticas, senderismo, etc.).

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 8, 9, 10, 16, 24, 25, 29, 32, 33 y 38.

Acción 16: Aprovechar los distintos eventos públicos para realizar contactos personales y acciones de relaciones públicas

Esta función la debe desempeñar tanto el Consejo Regulador como la empresa dedica a la gestión de las relaciones públicas de la Denominación, de este modo, se utilizarán todos estos actos para tener presencia por parte de la Denominación y crear imagen, especialmente dentro del sector.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 13, 24, 31 y 32.

Acción 17: Conseguir que el vino de la DO Calatayud sea considerado un regalo óptimo

Una concepción de producto vinculada a un canal de distribución, lo constituyen la venta de regalos, en cestas o en estuches, para ocasiones especiales (navidades, fiestas patronales, etc.). Desde el Consejo Regulador se

debe aprovechar esta oportunidad, desarrollando acuerdos con las instituciones, el tejido industrial de la zona, los productores de otros productos gastronómicos y algún distribuidor, para conseguir que el vino de la DO Calatayud sea considerado un regalo óptimo en estas ocasiones.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 2, 4, 9 y 36.

Acción 18: Ofrecer catas de vinos de la Denominación a los distintos agentes

Se aconseja organizar un acto de cata en Zaragoza exclusivo para profesionales del sector y así mejorar las relaciones con los canales de distribución, en especial el canal horeca. Para el consumidor se pueden ofrecer promociones de degustación en punto de venta tanto en el canal de alimentación como en canal horeca, así como organizar cursos de cata.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 10, 13, 16, 24, 25, 29, 31, 32, 33, 36 y 55.

Acción 19: Envío sistemático de muestras de vinos ganadores

Como se observa muchas de las acciones van dirigidas a formar una imagen de la DO Calatayud en el sector y en la mente del consumidor. Otra acción podría estar constituida por envíos sistemáticos de muestras de los vinos de la Denominación que reciban algún premio o reconocimiento a importantes personajes del sector (importadores, críticos, distribuidores, periodistas, etc.). Así, como difundir la noticia, a través de la página web y la revista digital.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 13, 19, 31, 32, 36, 37, 50, 55 y 56.

Acción 20: Aparecer en las guías, en los clubs de vino y mostrarse en las ferias

Para aparecer en las guías y en los clubs de vino principalmente se deben realizar contactos y actividades de relaciones públicas. Se considera más interesante aparecer de forma continuada y diferenciada en las ferias más relevantes (Qualiment, Alimentaria, Salón Gourmet, Vinexpo y Londonwine, entre otras), que presentarse en muchas ferias pero sin causar impacto.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 10, 19, 29, 31 y 46.

Acción 21: Crear por cada bodega su propio Club de vinos

Cada bodega debería crear su propio Club de vinos, disponiendo de un listado de correos electrónicos para informar continuamente a sus miembros, lo ideal sería contar con una tienda virtual de venta por internet y que la página web de la Denominación ofreciera accesos a los clubs de vino.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 6, 7, 8 y 46.

Acción 22: Análisis sensorial por parte de los consumidores

Con el objetivo de dotar de mayor importancia al consumidor final, a sus opiniones y gustos, se puede organizar una competición de análisis sensorial de vinos entre consumidores, siendo ellos los protagonistas, los que evalúen los vinos de la zona. Con esto, se quiere mostrar la importancia que tienen los consumidores finales y sus opiniones para la DO Calatayud.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 24, 25, 29, 33 y 40.

Acción 23: Presentarse de forma individualizada a los distintos agentes del sector

Con el objetivo de ofrecer una nueva imagen y el deseo de abastecer al mercado regional se deben realizar esfuerzos para realizar esta acción, teniendo una especial relevancia las relaciones públicas dirigidas a los responsables de las guías de vino, de los clubs de vinos, distribuidores, empresas de catering, líderes de opinión, etc.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 13, 16, 18, 24, 25, 29, 31, 32, 36, 37, 45, 48 y 55.

Acción 24: Contactos y presentación desde el Consejo Regulador al canal horeca y tiendas especializadas

Esta acción puede suponer otra forma de mejorar las relaciones con el canal horeca y las tiendas especializadas en el mercado regional, de este modo, cuando los comerciales de las bodegas lleguen al punto de venta, parte de la acción comercial ya estará realizada.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 13, 18, 25, 32, 36, 37 y 43.

Acción 25: Propiciar las visitas a la zona

Ya se ha indicado en alguna otra acción para algún colectivo en concreto, pero se considera una acción a realizar de manera general. Se refiere a los distribuidores, restauradores, sumilleres, críticos, importadores, etc.; otorgando una especial atención a los más importantes e influyentes, a los que se les puede invitar a la estancia. Al final de la estancia el visitante debe haber comprendido las características diferenciadoras de la Denominación.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 16, 24, 31, 32, 38, 48 y 55.

Acción 26: Facilitar información de la zona

Como complemento de presentarse a los agentes del sector y de mantenerles informados a través de las noticias, la revista digital y la página web, se debería facilitar información general de la Denominación e información seleccionada dependiendo del público objetivo. Además se deberá ofrecer información sobre la Denominación en todos los puntos turísticos y alojamientos de Calatayud, con especial importancia de los hoteles.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 16, 24, 25, 28 y 38.

Acción 27: Invitar a eventos a los distintos agentes

De forma sistemática, se deberá invitar a todos los eventos en los que participe la DO Calatayud a los distintos agentes interesados (distribuidores, tiendas especializadas, canal horeca, etc.).

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 18, 31, 32, 36, 37, 43 y 55.

Acción 28: Facilitar la visita a la zona

Se ha de estar siempre dispuesto a recibir visitantes, así como en ocasiones incentivar la visita de determinados colectivos, invitándoles a una estancia de distinta naturaleza dependiendo el colectivo y los objetivos.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 9, 14, 18, 24, 27, 33, 38 y 55.

Acción 29: Realizar contactos con empresas de México y Estados Unidos

Con el objetivo de conquistar el mercado de EE.UU., en especial el creciente segmento de hispanos se pueden realizar contactos con empresas de México buscando sus posibles contactos y conocimientos sobre el mercado americano.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 44, 45, 46, 47, 49, 50, 55, 57 y 58.

Acción 30: Etiquetados en español para el mercado americano

Con el objetivo de conquistar el mercado de EE.UU., en especial el segmento diferenciado de gente hispana se deberá comercializar el vino de la DO Calatayud en ese mercado con una parte del etiquetado y de la información en español.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 44, 45, 46, 47, 48, 50, 55, 57, 58 y 61.

Acción 31: Realizar actos promocionales diferenciados para educar al consumidor

Como ya se ha indicado en alguna otra acción más concreta, parece interesante realizar actividades de educación al consumidor en el consumo del vino, en Calatayud y en Zaragoza, apoyándose en instituciones públicas y privadas, y colaborando con otras Denominaciones. Con esto también se busca darse a conocer, crear vínculos y aumentar la fidelidad de los clientes.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 3, 5, 13, 16, 24, 25, 29, 32 y 33.

Acción 32: Búsqueda de un buen posicionamiento dentro del ICEX

Al explicar las estrategias a desarrollar en el mercado internacional, se ha destacado la importancia y relevancia del ICEX, por lo tanto, esta acción se encuentra intimamente relacionada con esta idea. Además de mantener un contacto continuo, se deben utilizar las relaciones públicas para conseguir un buen posicionamiento dentro del ICEX, la DO Calatayud tiene que ser percibida por este organismo como una Denominación seria, con vocación exportadora y una realidad en los mercados internacionales. Para esto se debe transmitir a los responsables del ICEX el éxito actual, para convencerlos de que la DO Calatayud puede considerarse un ejemplo y una bandera exportadora dentro de los vinos de España.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 55, 57, 58, 61 y 62.

Acción 33: Organización de Jornadas de diversa naturaleza por parte de la Denominación

En éstas se tratarán temas de interés general pero de gran relevancia para la DO Calatayud. Habría que seleccionar el público objetivo para cada jornada. Algunos ejemplos:

- La investigación, las cepas viejas de Garnacha y el gusto del consumidor.
- El vino de Calatayud y el respeto por el medioambiente.
- La caza, el vino y la gastronomía.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 2, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 16, 18, 24, 25, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40, 42, 46 y 55.

Acción 34: Acuerdos con instituciones de enseñanza

Con el objetivo de generar información más personalizada y concreta sobre la Denominación se pueden buscar acuerdos con instituciones de en-

señanza para realizar investigaciones, tanto a nivel comercial como técnico, ya que de este modo el coste de las investigaciones será menor.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 24, 28, 30, 32, 46, 48 y 49.

Acción 35: Buscar vínculos emocionales con la Comarca dentro del colectivo horeca

Esta acción se llevaría a cabo principalmente en Zaragoza, consiste en buscar personas que regente negocios y se sientan unidos a la zona por alguna razón, ya que estarán más dispuestos a distribuir, promocionar y fomentar el consumo de los vinos de la DO Calatayud.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 18, 31, 32, 36, 37 y 43.

Acción 36: Mandar muestras a las instituciones

Seleccionar botellas desde el Consejo Regulador y mandárselas a las instituciones públicas y privadas de Calatayud, con el objetivo de convencerles para que se encuentren los vinos de Calatayud en los catering institucionales.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 31, 32 y 39.

Acción 37: Realizar jornadas gastronómicas

Fomentar los acuerdos con instituciones locales para realizar jornadas gastronómicas con vinos de Calatayud, tanto en Calatayud como en Zaragoza, buscando sinergias con las instituciones y con otros agentes gastronómicos. Una posible opción sería realizar un Concurso de innovación de platos gastronómicos y maridaje con los vinos de Calatayud.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 16, 18, 24, 31 y 32.

Acción 38: Premiar a los mejores distribuidores de la DO Calatayud en el mercado regional

Por ejemplo con un viaje organizado por la Comarca.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 18, 24, 31, 32, 33, 37, 38, 43, 46 y 55.

Acción 39: Ofrecer complementos para restauración

Como sacacorchos, copas, cubitera, carteles informativos, etc.; en lugar de descuentos en precio.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 10, 16, 18, 24, 32, 33, 36, 37, 46 y 55.

Acción 40: Buscar acuerdos con los colectivos y asociaciones del canal horeca

En especial de ámbito regional, se les puede invitar a visitar la zona.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 18, 31, 32, 36 y 37.

Acción 41: Mantener un contacto y prestar una atención especial a las instituciones públicas y privadas desde el Consejo Regulador

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 25, 26, 39, 44 y 45.

Acción 42: Involucrarse y realizar acciones con los ayuntamientos locales, en especial con el de Calatayud.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 5, 16, 24, 31, 32 y 39.

Acción 43: Plan de señalización de los puntos de interés de la Denominación

Mostrar los puntos de interés de la Denominación (bodegas, Consejo Regulador, Centro de Interpretación del medioambiente, etc.) con señales, carteles, etc.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 16, 24, 28 y 38.

Acción 44: Concurso de fotografía en relación y pintura al medioambiente y los paisajes con viñedo.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 16, 24 y 38.

Acción 45: Encuentros periódicos de los enólogos y profesionales de las bodegas con los líderes de opinión

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 24, 32, 33 y 55.

Acción 46: Llegar a acuerdos con la UNED en Calatayud

Tanto para realizar actividades conjuntamente (por ejemplo, exposición de pintura y fotografía relacionada con el viñedo) como para investigar conjuntamente.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 5, 9, 24, 31, 32, 48 y 49.

7.3. Recomendaciones en el resto de las áreas

Para llevar a cabo el conjunto de acciones comerciales, así como poder desarrollar las estrategias comerciales se considera necesario destinar unos mayores fondos al aspecto comercial. Entre otras cosas se recomienda proporcionar al Consejo Regulador de más fondos para dotarlo de mayores recursos humanos que se dediquen a desarrollar este proyecto, o en su defecto, contratar al exterior estos servicios.

En la búsqueda de nuevos fondos para financiar este proyecto, se puede acudir a instituciones públicas como la Cámara de Comercio, la Diputación General de Zaragoza y la Diputación General de Aragón. También se debe ampliar la búsqueda de estos fondos a instituciones de carácter nacional y europeo.

Puede originarse la entrada de nuevo capital con la llegada de inversores que se establezcan en la zona, para ello hay que transmitir un proyecto sólido y planificado, haciendo hincapié en las fortalezas y elementos diferenciadores de la DO. Se puede utilizar el Plan Estratégico y los esfuerzos continuados en investigación para lograr el Calatayud Superior como ejemplos de un proyecto ilusionante y creíble.

Para conseguir certificar el 70% de lo elaborado, se debe potenciar la calidad así como su regularidad a lo largo de los años. Para ello se debe seguir invirtiendo en la mejora de la calidad en todo el proceso, a través del cuidado del medioambiente, de la investigación, del estudio y del avance tecnológico; así como desarrollar prácticas más eficaces en el respeto del medio ambiente. Se considera necesario continuar con el esfuerzo de inversión en infraestructura, equiparándose al resto Denominaciones de Origen, continuando con la modernización de las instalaciones de elaboración, así como mejorando la presencia e imagen de las bodegas.

Sería conveniente establecer mayores controles desde el Consejo Regulador en todo el proceso y crear una filosofía de búsqueda de calidad dentro de las bodegas. También se debe dotar al agricultor de posibilidades de formación e información, gestionando esto desde el Consejo Regulador y utilizando la página web de la Denominación. Con este mismo objetivo se puede estudiar la posibilidad de crear un boletín técnico informativo para los agricultores, así como traer a expertos para que den charlas informativas (para esto último se puede buscar el apoyo institucional). Para todo esto, quizá también sean necesarios mayores recursos humanos en el resto de la cadena de valor.

Se pueden aprovechar los planes de reestructuración para conseguir un viñedo de mayor calidad, eliminando variedades que no están amparadas por el Consejo Regulador, con las que se obtienen vinos de baja calidad y que son de difícil salida al mercado; así como seguir las tendencias del mercado disminuyendo la superficie destinada a variedades de uva blanca.

Para mantener el viñedo de calidad, se deben posicionar los productos procedentes de estas viñas en precios que conlleven una liquidación adecuada, periódica y rentable para los agricultores. Si no se liquida acertadamente se perderá gran parte del patrimonio de la Denominación, algo irreparable y que supone la base de la calidad actual y del reconocimiento. También sería conveniente unirse con las instituciones para apoyar a los jóvenes viticultores y potenciar la entrada de nuevos agentes en todas las fases de la cadena productiva.

Por último, aunque aparezca en otros partes del documento, se considera de vital importancia comunicar al conjunto de la organización los elementos principales de la Denominación formando una cultura y un bloque unido que a través de la consecución de los objetivos globales logren sus metas individuales.

7.4. Grado de cumplimiento: seguimiento y control

Es importante fijar objetivos y planificar calendarios de actuación como puntos de referencia para examinar el desarrollo empresarial. Este ejercicio hace mirar constantemente hacia atrás y hacia delante, en una doble tarea de autocritica y de prospección, es importante introducir la filosofía de la reflexión y planificación. Este apartado trata de establecer un calendario que facilite el seguimiento del cumplimiento de los objetivos comerciales finales marcados para 2015, los sub-objetivos marcados en el calendario servirán como indicadores de seguimiento y control.

Algunos objetivos pueden considerarse totales, es decir, o se logran o no se logran, por lo que no se pueden crear indicadores parciales, para los demás se establecen unos sub-objetivos a lograr en 2007 y en 2010, para facilitar el seguimiento y el control de la ejecución. En general, se utiliza una réplica, en cuanto a la forma de exponerlo, del resumen mostrado al final del Apartado 6.3. En la Tabla 7.1 aparecen los indicadores de seguimiento, para entender mejor dicha tabla, a continuación de ésta se encuentran nuevamente el resumen de los objetivos comerciales.

Tabla 7.1
Indicadores de seguimiento

Objetivo	Situación actual			
	(2003-2004)	en 2007	en 2010	en 2015
% del vino certificado comercializado en embotellado	50-60%	60%	65%	70%
Botellas totales	5 mill.	7,5 mill.	10 mill.	14 mill.
Botellas exterior	4 mill.	6 mill.	8 mill.	11,2 mill.
Botellas nacional	1 mill.	1,5 mill.	2 mill.	2,8 mill.
Botellas regional	0,75 mill.	1,13 mill.	1,5 mill.	2,1 mill.
Cuota en mercado regional	2,2%	3,3%	4,4%	8%
% en exportación	80%	80%	80%	80%
Aumento en precios	2,58 €	2,80 €	3,10 €	30% (3,35 €)
% de viñas viejas o Calatayud Superior	15%	17%	19%	20%
% de crianza Calatayud superior	15%	16%	17%	20%
% en Horeca	> 10 €	> 10 €	> 10 €	> 10 €
% del valor en promoción conjunta	-	12%	28%	50%
	-	3,5%	4%	5%

Resumen de objetivos comerciales:

- Comercializar el 100% del vino certificado en embotellado.
 - Comercializar 105.000 hl de embotellado con DO (14 millones de botellas).
 - Mercado internacional: comercializar 84.000 hl de embotellado DO (11,2 millones de botellas).
 - Mercado nacional: Comercializar 21.000 hl de embotellado DO (2,8 millones de botellas).
 - Cuota de mercado en el mercado regional del 8%.
 - Proporción de ventas en el mercado regional dentro del nacional (75%). Vender 15.750 hl de embotellado DO (2,1 millones de botellas).
- Mix de mercado nacional/exportación en embotellado con DO de 80% exportación y 20% nacional.
- Precios medios-altos, aumentando los precios un 30%.
 - Mercado internacional: incrementos en precios de más del 30%, segmentos de precios medios-altos.
 - Mercado nacional: segmento de precios medios-altos. Superar en más del 30% el precio medio actual de botella de $\frac{3}{4}$ de la DO (con precios actuales más de 3,35€).

- Indicaciones sobre la cartera de productos:
 - Más del 20% en Calatayud Superior o "viñas viejas" (en volumen).
 - Más del 20% en Crianza (en volumen).
 - Mercado nacional: Producto estrella, Calatayud Superior, más de 10€, premios y críticas positivas.
- Mix entre el canal distribución y HORECA al 50%.
- Al menos el 5% del valor de venta a promoción conjunta.
- Mayor número de premios y posicionamiento mejor en las guías de vino. Mayor conocimiento de los consumidores.
 - Búsqueda de premios internacionales.
 - Búsqueda de premios en concursos desarrollados en España y un posicionamiento mejor en las guías de vino españolas.
 - Índice de conocimiento inducido y conocimiento espontáneo de la Denominación en el mercado regional. Situándose entre los niveles de la DO Campo de Borja y la DO Somontano en el ámbito regional.

8.1. Resumen

El concepto y la utilización de los planes estratégicos se encuentran en auge. En el mundo del vino, Australia es, sin duda, quien ha marcado el ritmo en el proceso de diseñar estrategias, planes y/o visiones, a la vista de sus resultados tuvo numerosos seguidores (Canadá, Francia, Argentina, Chile, África del Sur, EE.UU., etc.). En la actualidad, en España, por iniciativa del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación se está desarrollando el "Plan Estratégico del Sector Vitivinícola". También las Denominaciones de Origen españolas se han preocupado por la realización de planes, análisis estratégicos o similar, destacando el Plan Estratégico de la DO Montilla-Moriles y el Análisis Estratégico de la Denominación de Origen Toro. A estos primeros intentos, se les unen, en estos días, planes estratégicos impulsados desde los Consejos Reguladores de distintas Denominaciones, ya que se acaba de presentar el Plan Estratégico del Sector del Txacoli de Vizcaya y se encuentra en proceso de realización el Plan Estratégico de la DO Calificada Rioja.

Este trabajo se ha realizado como consecuencia de la preocupación actual, del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calatayud, sobre la comercialización de sus vinos, con el deseo de determinar las estrategias de comercialización de los vinos de la Denominación de Origen Calatayud.

Para alcanzar los objetivos fijados se ha utilizado la metodología clásica en la realización de planes estratégicos adaptándola a las necesidades particulares de este trabajo, ya que teniendo en cuenta el público objetivo para el que se realiza, prima la necesidad de exponer los resultados de una forma más sencilla, agrupando conceptos, utilizando la terminología más asequible por el gran público, pero siempre sin renunciar al rigor científico que da credibilidad al estudio. Se han cubierto las cuatro etapas pertinentes en la elaboración de planes estratégicos: análisis de la situación, diagnóstico de la situación, decisiones estratégicas y decisiones operativas.

El análisis de la situación ha supuesto realizar una exhaustiva recogida y tratamiento de información, tanto secundaria como primaria. Se ha analizado la situación interna de la Denominación otorgando una especial importancia a la comercialización, así como la situación externa, constituida principalmente por los mercados y por las percepciones de los consumidores.

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entono en el que actúa la Denominación. Esto lleva a identificar las fortalezas y debilidades propias frente a los competidores, así como las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado. En definitiva, el análisis de la situación externa permite a esta Denominación la posterior definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que se encuentra. Se definen con cuatro puntos de análisis diferenciados: el mercado internacional de vino, el mercado español de vino, el mercado aragonés de vino y las actitudes de los consumidores frente a los vinos con DO.

En el análisis de la situación interna se pretende conocer la situación actual de la Denominación de Origen Calatayud, su estructura productiva, la comercialización, su presencia en los medios de comunicación especializados, algunos otros datos complementarios y, la relación del vino con otros factores importantes e interesantes de la Comarca. Al estudiar la estructura productiva, de una manera menos profunda que la comercialización, se presentan diversos datos: número de viticultores, de bodegas, la superficie, la producción, las variedades, la elaboración, la inversión en bodega, etc.

En el análisis de la comercialización de los vinos de la DO Calatayud se presenta información de muy diversa naturaleza: problemas que condicionan su comercialización, algunos detalles relacionados con la comercialización (cartera de productos, características del producto, marcas, formatos, etc.), situación de la Denominación en sus mercados (mercado internacional y mercado nacional, con especial incidencia en el mercado regional).

Se continúa el análisis interno estudiando la situación de la DO Calatayud en los medios de comunicación especializados. Para ello, principalmente, se utilizan las Guías de vinos españolas de 2005 más relevantes, dos concursos (Zarcillo y Bacchus) como ejemplo de reconocimiento y, por último, se citan y comentan una serie de recortes de prensa. Finalmente, se destaca la importancia que está tomando, en la actualidad, relacionar el vino con otros factores (medioambiente, turismo, naturaleza, salud, gastronomía, tradición, etc.) y, en especial, cómo se encuentran estos elementos en la Comarca de Calatayud.

Al realizar el diagnóstico de la situación, principalmente a través de un análisis DAFO, se extrae que la situación actual de la Denominación es prometedora, ya que se detectan un conjunto de fortalezas actuales y potenciales muy interesantes y diferenciadoras. Existen cuatro elementos que individualmente, pero sobre todo conjuntamente hacen, de esta Denominación

un fenómeno único. Estos elementos diferenciadores son su medioambiente único y excepcional, el aval que supone su aceptación en los mercados exteriores más competitivos, la tradición vitivinícola de la zona, y sus garnachas con el Calatayud Superior como máxima expresión.

Basándose en estos elementos diferenciadores se ha definido la identidad de la Denominación. Para orientar la fijación de objetivos y la elección de estrategias comerciales, se definen los conceptos de misión, visión y los valores colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de la organización. En conjunto, todos estos conceptos forman la cultura de la organización, que debe estar estrechamente alineada con su estrategia, para poder implantar y ejecutar el Plan Estratégico para la comercialización.

Como resumen de los objetivos de la Denominación se puede utilizar la definición de visión de la DO Calatayud: en el 2015, se llegará a comercializar 105.000 hl de vino embotellado, con una cartera de productos en la que destaquen los vinos de calidad y alta expresión, posicionándose de una forma sostenible en los distintos mercados y en los segmentos de precios medios-altos, con una constante preocupación por la valoración y el reconocimiento de los consumidores y de los expertos.

Por lo tanto, se trata de aumentar la calidad a lo largo del proceso para conseguir que más del 70% del vino elaborado alcance la calidad requerida para ser certificado con Denominación de Origen, comerciando el 100% del certificado en embotellado. En la actualidad, la DO Calatayud certifica alrededor del 50% del vino elaborado, comercializando bajo formato de botella de $\frac{3}{4}$ entre el 60 y el 70% del vino certificado. Se marca este objetivo debido a que el embotellado es el formato de mayor valor añadido, rentabilidad y al que se le asocia una mayor calidad. Se define el objetivo haciendo referencia a embotellado y no a botella de $\frac{3}{4}$, ya que se considera que teniendo en cuenta las tendencias del mercado será necesario la utilización de formatos de menor dimensión, pero de calidad (envases de $\frac{3}{4}$, $\frac{1}{3}$ y $\frac{3}{8}$ en vidrio). Cumpliendo este objetivo, para 2015, la Denominación aumentará su volumen comercializado, su presencia en los lineales, su precio medio de facturación y su rentabilidad a través de productos de calidad.

Se considera como un objetivo primordial, posicionar la imagen global de la Denominación en el segmento de precios medios-altos, aumentando los precios reales un 30%. En general se puede afirmar que la Denominación se encuentra, en la actualidad, en el segmento de precios medios. Aun siendo conscientes de la dificultad en reposicionar los productos en segmentos de precios mayores, se considera que teniendo en cuenta la calidad actual de sus vinos, así como el éxito internacional, su potencial vitivinícola procedente de un medioambiente idóneo para el cultivo de la vid y los esfuerzos continuados para aumentar la calidad, que se realizan actualmente y se deben au-

mentar durante los próximos 10 años, es posible lograr este objetivo. Se busca posicionarse como una Denominación de Origen pequeña y selecta, que en 2015 no se encontrará en lo más selecto de la elite, pero sí a la altura de Denominaciones como Toro o Rueda, una posición intermedia entre Somontano y las otras dos Denominaciones de Aragón, en cuanto a la valoración de su calidad. Para ello, se ofrecen diversas estrategias y acciones, destacando una gestión de la cartera de productos diferente y cambios en la política de precios y de distribución comercial con la búsqueda de reposicionar al conjunto de la Denominación.

Al analizar las oportunidades en el mercado internacional y el mercado nacional, así como el posicionamiento de la Denominación, se fija como deseable mantener la situación actual en lo que concierne a la participación de los distintos mercados (internacional y nacional) en las ventas de la Denominación (aproximadamente 80% en la exportación y 20% en el mercado nacional). La DO Calatayud se encuentra orientada hacia el exterior y debe aprovechar su posición actual.

En el mercado internacional la DO Calatayud es un vino identificado con España, con buena relación calidad/precio, principalmente de la variedad Garnacha y con buenas críticas internacionales. Éstos son los principales elementos con los que puede jugar esta Denominación. Por lo tanto, los factores clave del éxito para esta Denominación en el mercado internacional, están constituidos, principalmente por vincularse a las acciones de promoción del ICEX y a la marca paraguas "Vinos de España"; aprovechar la oportunidad que existe en el mercado internacional entorno a la Garnacha, ya que en estos momentos es muy apreciada; explotar las buenas críticas internacionales en los distintos países y comunicar el éxito en otros países; beneficiarse de la buena relación calidad/precio de los vinos de esta DO., tratando este factor delicadamente y siempre uniendo precio a calidad, para en un futuro aumentar precios como fruto de aumentos de calidad; enseñar a los importadores el potencial vitivinícola de la zona, su medio ambiente único y excepcional, así como explicar su gran tradición y los factores por la que se considera única; y, transmitir un proyecto sólido y planificado a través de la realización del Plan Estratégico.

Dentro del mercado nacional parece más interesante centrarse en el mercado regional, manteniendo la proporción de ventas en el mercado regional dentro del mercado nacional (75%). Tras el análisis del mercado nacional y regional, se considera que el mercado local está desatendido, tanto en la Comarca de Calatayud como en la ciudad de Zaragoza, ya que debieran absorber una mayor cantidad de vino de la región y con un posicionamiento en precios más adecuado. La conquista de otras plazas en el mercado nacional es muy complicado, por lo que se elige al mercado regional como un mercado objetivo desde el punto de vista estratégico, mientras que el resto del mercado

nacional queda vinculado a acciones y operaciones esporádicas, así como a estrategias más individualizadas por parte de las bodegas que a la estrategia comercial del conjunto de la Denominación. Aún así, se cree firmemente que tanto las estrategias como las acciones realizadas en el mercado regional, constituyen una fuente de creación de imagen de la Denominación, que es extrapolable al mercado nacional y al mercado internacional.

Como factores clave del éxito en este mercado se pueden destacar: comunicar sobre el medioambiente único y excepcional para el cultivo de la vid, transmitir que en Calatayud se encuentra un lugar donde ocio, naturaleza, salud y vino están íntimamente unidos; explotar el éxito en el mercado internacional, tanto en la comercialización como en las buenas críticas recibidas; utilizar Calatayud Superior como un elemento distinguido y de gran relevancia; explicar la gran tradición de la zona y los factores por la que se considera única; transmitir un proyecto sólido y planificado a través de la realización del Plan Estratégico; y, unirse al "boom" de la Garnacha.

Se cree que existe un potencial crecimiento que puede ser aprovechado a través de la puesta en práctica del conjunto de las estrategias de una forma coordinada. Dentro del marketing mix, se definen cuatro políticas comerciales, la de producto, la de precio, la de comunicación comercial y la de distribución comercial, estableciendo estrategias para cada una de las políticas. Dichas políticas deben diseñarse y aplicarse de forma coordinada, sobre todo se considera importante coordinar las acciones comerciales con la actividad comercial, es decir, siempre que se realice alguna actividad de comunicación se debe acompañar de las pertinentes acciones comerciales dirigidas a los distintos agentes del sector.

Uno de los objetivos marcados supone cambiar la estructura de la distribución para conseguir un mix entre el canal distribución y horeca al 50%, ya que aun siendo conscientes del esfuerzo que supone convencer y conquistar el canal horeca, se cree que existen grandes oportunidades sin explotar en este canal para la DO Calatayud, y debe ser una fuente de crecimiento. No se tienen datos sobre el mix actual de la Denominación, pero intuitivamente se puede afirmar que éste se decanta de una forma bastante significativa hacia el canal alimentación-distribución.

Para ello, es necesario mejorar las relaciones con la distribución a través de incentivos (complementos, viajes, etc.), prestando un trato especializado y diferenciado por canales, con especial atención al canal horeca, incluyendo al catering de calidad e institucional. Al no considerarse como estrategia de crecimiento la búsqueda de nuevos mercados dentro del mercado nacional, se le dota de mayor importancia al hecho de penetrar con mayor fuerza en el mercado actual, así que la búsqueda de nuevos distribuidores y nuevos puntos de venta debe ser una estrategia a desarrollar.



Otra estrategia a seguir en la distribución comercial consiste en la apuesta en el mercado comarcal por el turismo y el vino, aprovechando los puntos turísticos para aumentar las ventas de vino y estimulando el turismo vitivinícola. Se cree que existe un claro potencial de ventas directas en bodega que no se está aprovechando. Se considera necesario que los accesos a las bodegas se encuentren señalizados y comunicados y, que las bodegas estén disponibles a recibir visitantes. A esto, se le debe unir una mejor relación con las instituciones de la zona para colocar una cantidad apreciable de producto en ellas. De una forma u otra todos los visitantes de la zona deben acabar vinculados a los vinos de la Denominación.

El camino a seguir, en cuanto a la elección de los componentes del mix de comunicación, es primero Relaciones Públicas y Gabinete de prensa, apoyado con promoción y publicidad en medios especializados, por último, promoción y publicidad en medios generales. Se ha determinado esta estrategia teniendo en cuenta la efectividad y su relación coste-beneficio, buscando permanecer de forma continuada en los medios de la forma más rentable.

El eje de comunicación siempre debe destacar las mismas ideas, centrándose en los elementos diferenciadores de la Denominación que definen su identidad. El discurso de Calatayud debe resaltar su medioambiente óptimo para el cultivo de vid y para el turismo (naturaleza, salud, cultura y tradición), que es una zona de gran tradición vitivinícola, con una cantidad considerable de garnachas viejas, dando una especial atención al Calatayud Superior y al éxito en los distintos mercados.

Según al público al que se esté dirigiendo el mensaje habrá que elegir unos determinados elementos que puedan causar más impresión. Principalmente se puede destacar que cuando se comunique al consumidor final es más interesante poner mayor énfasis en los aspectos medioambientales, mientras que al dirigirse a los agentes del sector el elemento central de la comunicación estará constituido por el éxito en los mercados exteriores.

Debe existir una preocupación continua por la comunicación y la información tanto hacia fuera, mostrando los éxitos, las acciones, etc., con el objeto de encontrarse en los medios; como hacia dentro, para crear una cultura dentro de la organización, para que todos los agentes que componen la Denominación conozcan el camino seguido. Se debe comunicar hacia adentro, tanto la identidad, como los objetivos, como la estrategia, así como mantener informados sobre las actividades a todas las partes de la Denominación. Se debe estudiar la posibilidad de recoger información de toda índole (del mercado del vino, estudios a consumidor, recortes de prensa, críticas internacionales, premios, etc.), la información debe fluir desde el Consejo Regulador a las bodegas y viceversa.

Para lograr todo esto es necesario aumentar el presupuesto del Consejo Regulador para poder realizar una mayor inversión en comunicación genérica, apoyada también en un mayor esfuerzo en comunicación por parte de las bodegas. También se deben dotar a las bodegas de instalaciones atractivas a los ojos de los visitantes. Para potenciar la imagen global de calidad de la Denominación, así como su preocupación por el medioambiente, se propone la creación de un Centro de Interpretación del Medioambiente vitivinícola de la zona.

Tanto en el mercado internacional como en el mercado nacional se deben realizar esfuerzos para que el consumidor y los diferentes agentes del sector conozcan los éxitos cosechados por la Denominación. Se considera interesante comunicar en los dos ámbitos los éxitos que se cosechan indistintamente en cualquiera de ellos. Para esto es importante contar con los medios humanos adecuados así como destinar la inversión apropiada.

Debido a las limitaciones en volumen y presupuesto de la Denominación y, la disparidad de intereses por parte de las bodegas en el mercado internacional, así como al volumen comercial de la Denominación, desde el punto de vista global parece más útil y rentable centrar los esfuerzos colectivos en las estrategias y acciones en el mercado regional. Aunque algunas de las estrategias descritas para el mercado nacional son aplicables al mercado internacional.

En ocasiones, la diferencia entre objetivos, estrategias y acciones no está muy clara debido a que las fronteras entre estos conceptos en la teoría se encuentran bien definidas pero en la práctica es difícil determinarlas. A veces lo que en teoría podría considerarse una estrategia se eleva a categoría de objetivo por su importancia y porque se puede cuantificar, así como el desarrollo de algunas estrategias conlleva acciones tan importantes que se entremezclan las categorías de estrategias y acciones.

En los párrafos anteriores se ha tratado de resumir los principales objetivos comerciales de la Denominación y se introducen algunas ideas sobre las estrategias a seguir para la consecución de los objetivos marcados. Para finalizar el Plan Estratégico se pasa a la cuarta fase, la fase de mayor concreción, donde se toman las decisiones operativas con un horizonte temporal más cercano, de dos a cinco años. Se ofrece una batería de acciones comerciales a tener en consideración por parte de los miembros del Consejo Regulador, se ha optado por redactar un conjunto de acciones para así dar una mayor libertad en la elección, ya que una vez definidos los objetivos y las estrategias, la línea y el marco de actuación quedan claros, dejando abierta la posibilidad de definir planes de acciones concretos orientados por las estrategias definidas, la batería de acciones y las ideas particulares de las personas que día a día se enfrentan al mercado.

Aún siendo un Plan Estratégico para la comercialización se recogen un conjunto de recomendaciones para mejorar el resto de las áreas (producción y estructura) que completan la Denominación. Se realiza este ejercicio debido a la importancia que tiene coordinar todas las áreas. Y, por último, se marcan unos indicadores de consecución de los objetivos comerciales para evaluar a medio plazo los avances. Estos indicadores de seguimiento y control también sirven para evitar que el horizonte temporal de diez años relaje a los agentes involucrados en su consecución y se identifiquen a los objetivos como meras metas utópicas.

En algunas ocasiones, en la planificación estratégica no se cumplen los objetivos que se especifican debido a cambios de las condiciones internas, de las propias empresas, o externas de los mercados. Ante estas nuevas situaciones se efectúan correcciones fundamentadas en los análisis anteriormente realizados y actualizados. Los planes estratégicos no sólo aportan importantes elementos de reflexión sino que también cohesionan actuaciones que, de otra manera, pudieran darse de forma más individualizada. Es decir, que al alcanzar objetivos comunes consensuados se evitan muchas discusiones innecesarias.

En principio, la aceptación y el interés de un colectivo en realizar este ejercicio les lleva a coordinar una reflexión conjunta, a crear dinámicas de trabajo, a cooperar y colaborar en lugar de competir, a crear una identidad conjunta, un proyecto común en el cual caben, se integran y obtienen un mayor sentido los proyectos empresariales individuales. En definitiva, se determina un marco de actuación conjunta y una línea a seguir para el logro de unos objetivos.

Además la realización de este proyecto crea la necesidad de estudiar y conocer mejor la Denominación y el mercado en el que se mueve. Esto genera información útil y valiosa para las empresas y conlleva la creación de una dinámica para generar más información en el futuro, de forma continuada, algo importante y necesario en el contexto internacional en el que nos movemos.

Bibliografía

- AAKER D.A., 1991. *Managing brand equity: Capitalizing on a brand name*. New York, Free Press.
- ABC, 2005. *ABC Guías. Los bodegueros seleccionan Vinos 2004-2005*. Periódico ABC.
- ABELL D.F., 1980. *Defining of business: The Starting point of strategic planning*. Edit. Prentice Hall.
- ABLAN DE FLOREZ E., 2000. *Políticas de calidad en el sistema agroalimentario español*. *Agroalimentaria* n° 10, pp. 62-72.
- ACADEMIA ESPAÑOLA DE GASTRONOMÍA, 2004. *Guía Campsa 2004. Los mejores vinos de España*. Repsol YPF.
- ACADEMIA ESPAÑOLA DE GASTRONOMÍA, 2005. *Guía Campsa 2005. Los mejores vinos de España*. Repsol YPF.
- ACNIELSEN, 2001. *Estudio de notoriedad internacional del vino Rioja*. ACNielsen y DOCa Rioja.
- ACNIELSEN, 2004. *Análisis de la Demanda*. MAPA: Plan Estratégico del Sector Vitivinícola.
- ADICO, 2005. *Informe del vino aragonés en las guías*. Aragonesa de Imagen y Comunicación (ADICO).
- ADRI CALATAYUD (Asociación de Desarrollo Rural Integrado), 2004. *Los caminos de la salud*. Copyright aquatherma.
<http://www.aquatherma-europa.com/espanol/espagne/calatayud/calatay.html>.
- ALBISU L.M., DOMÍNGUEZ J.A., ALEJANDRE J.L., 1989. *Actitud del consumidor ante la publicidad de vino*. Comunicaciones. INIA., Ser. Econ., 31.
- ALBISU L.M., MEZA L., 1998. *Evaluación de la campaña de promoción "Alimentos de Aragón con Denominación de Origen y Calidad Certificada", realizada en 1997*. Documento de Trabajo 98/3. Unidad de Economía Agraria. CITA. Gobierno de Aragón.
- ALBISU L.M., MEZA L., 2000. *Los Alimentos de Aragón con Denominación de Origen y Calidad Certificada siguen aumentando su reconocimiento*. Documento de Trabajo 00/2. Unidad de Economía Agraria. CITA-DGA.

- ALBISU L.M., SANJUÁN A.I., 2003a. *Los mercados del vino de Aragón*. ACE Revista de Enología 23/07/03. Rubes Editorial.
- ALBISU L.M., SANJUÁN A.I., 2003b. *Los mercados de los vinos de Aragón*. Documento de Trabajo 02/6. Unidad de Economía Agraria. CITA. Gobierno de Aragón.
- ALBISU L.M., 2004a. *Estrategias empresariales y mercado internacional del vino*. Quaderns Agroambientals n°5. Fundació Institut Valencià d'investigació i foramció agroambiental.
- ALBISU L.M., 2004b. *Condicionantes en la comercialización del vino*. ITEA, volumen extra, n° 25, pp. 80-88.
- ALBISU L.M., MEZA L., 2004. *Análisis DAFO de la Gastronomía en Aragón*. Unidad de Economía Agraria. CITA. Gobierno de Aragón.
- ALONSO A., 2004. *Retos actuales de la comercialización internacional del vino*. ITEA, volumen extra, n° 25, pp. 69-80.
- ANDERSON J., 1995. *Relationship in business markets: Exchange episodes, values creation and empirical assessment*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n° 4, pp. 346-350.
- ANDERSON K., 2004. *The world's wine markets. Globalization at work*. Edward Elgar Publishing.
- ANSOFF I.H., 1987. *Corporate strategy*. Editorial Penguin Books.
- ARAGÓN ALIMENTOS, 2003. *Guía de Alimentos de Calidad de Aragón*. Gobierno de Aragón. Departamento de Agricultura y Alimentación.
- ARAGÓN ALIMENTOS, 2004. *Guía de Alimentos de Calidad de Aragón*. Gobierno de Aragón. Departamento de Agricultura y Alimentación.
- ARAGÓN RUTAS, 2005. *Rutas de la zona*. www.aragonrutas.com.
- ARAL, 2003. *Momento decisivo para los vinos con DO*. Aral n° 1.498, Noviembre 2003.
- ARGUILÉ G., 2004. *La fiesta de la viticultura*. La Garnacha, suplemento especial en Marzo.
- ARIAS M., 2003. *Un producto de calidad y competitivo*. Guía del vino 2003. ABC.
- AUSTRALIAN WINE FOUNDATION, 1996. *Strategy 20025. The Australian Wine Industry*. Australian Wine Foundation.
- BARAHONA A.M., 2001. *Chile quiere estar entre los top tres del nuevo vino*. <http://www.chilevinos.com>.
- BARBACIL J., 2004. *Vinos de la Tierra: Desarrollo sostenible*. Placeres n° 26. Julio.

- BARBACIL J., 2005a. *Balnearios: turismo y salud*. Guía del Turismo del vino en España. Grupo Anaya.
- BARBACIL J., 2005b. *El Monasterio de Piedra principal núcleo turístico*. Guía del Turismo del vino en España. Grupo Anaya.
- BARBACIL J., 2005c. *Un recorrido por tierras de Calatayud. El legado mudéjar*. Guía del Turismo del vino en España. Grupo Anaya.
- BARCO E., 2002. *Análisis de un sector: El Rioja (1991-2000)*. Gobierno de La Rioja.
- BARCO E., NAVARRO M^a C., LANGREO A., 2005. *Cambios en el mercado internacional. Algunas preguntas sobre el éxito del vino australiano*. Distribución y Consumo, Marzo-Abril, pp. 53-64.
- BELLO L., GÓMEZ J.T., 1996. *Las Denominaciones de Origen y otras señales de calidad en las estrategias de diferenciación de los productos agroalimentarios. Una propuesta metodológica*. Cuadernos Aragoneses de Economía n° 6, pp. 365-387.
- BELLO L., CERVANTES M., 2002. *La propuesta de un modelo positivo del proceso de compra del vino y análisis de la influencia de los factores situacionales en los atributos determinantes*. Cuadernos Aragoneses de Economía n° 12 (1), pp. 47-64.
- BELSON W.A., 1981. *The Design and Understanding of Survey Questions*. Gower Publishing Co.
- BERNABEU R., TENDERO A., OLMEDA M., CASTILLO S., 2001. *Actitud del consumidor de vino con Denominación de Origen en la provincia de Albacete*. IV Congreso de Economía Agraria. Pamplona. Septiembre.
- BERNABEU R., OLMEDA M., 2002. *Factores que condicionan la frecuencia de consumo de vino*. Distribución y Consumo n° 59, pp. 57-61.
- BERNABEU R., DÍAZ M., CASTILLO S., OLMEDA M., 2003. *Posicionamiento relativo de los vinos de las Denominaciones de Origen de La Mancha y Valdepeñas*. II Congreso Nacional de Ciencia y Tecnología. Orihuela, n° 1, pp. 451-454.
- BERNUEÉS A., OLAIZOLA A., CORCORAN K., 2001. *Importance of extrinsic attributes of read meat as indicators of quality: an empirical application for beef*. Food Quality and Preferences n° 11, pp. 229-238.
- BOLAÑOS R., 2002. *Análisis de la marca, la Denominación de Origen y la implicación en las estrategias de marketing en los vinos de calidad*. Tesis Master. Instituto Agronómico Mediterráneo de Zaragoza.
- BRUGAROLAS M., MARTÍNEZ-CARRASCO L., 2000. *Estrategias de comercialización del vino*. Viticultura y Enología Profesional, n° 66, pp. 14-28.

- BRUGAROLAS M., DEL CAMPO F.J., FERNÁNDEZ M., MARTÍN M.A., MELIÁN A., SALES J.M., VIDAL F., 2001. *Economía Agraria y Valoración*. Editorial Universidad Miguel Hernández.
- BURILLO F., 2005. *Los hallazgos confirman que Segeda conserva el mayor lagar de la Celtiberia*. La Comarca, 13 de mayo de 2005.
- CALATAYUD DIGITAL, 2004. *Yacimientos arqueológicos*. Ayuntamiento de Calatayud. <http://www.calatayuddigital.net/turismo/monumentos/yacimientos.asp>.
- CALDENTEY P., GÓMEZ A.C., 1996. *Productos típicos, territorio y competitividad*. Agricultura y Sociedad, n° 81, pp. 69-73.
- CALDENTEY P., GÓMEZ A.C., 1999. *Signos distintivos en productos agroalimentarios*. Distribución y Consumo n° 45, 71-81.
- CALVO D., BLÁZQUEZ F., 2004. *Comercialización de vino de calidad: marca de fabricante vs marca de distribuidor*. ITEA, volumen extra, n° 25, pp. 121-127.
- CANTERA J.M., 1989. *La planificación estratégica: Un método*. Editorial Gobierno Vasco.
- CARRASCO M., 1995. *El cooperativismo vitivinícola del condado onubense*. Universidad de Huelva.
- CASADO J.L., VERDERA G., 2005. *La Guía. Todo vino 2005*. Todo Vino. The Spanish Wine Shop SL.
- CASTILLO M., 2004. *Vinos: el consumo nacional no levanta cabeza*. Alimarket Digital 01/11/2004.
- CASTRO A., 2004. *Todo sobre el vino*. Revista Marie Claire, Octubre 2004.
- CHRISTIE J., 2005. *Boom español en EE.UU. y se hunde la exportación francesa*. El Mundovino.com. <http://elmundovino.elmundo.es/elmundovino/noticia.html>.
- COELHO A.M., RASTOIN J.L., 2004. *Las empresas multinacionales del sector del vino: tendencias y perspectivas*. ITEA, volumen extra, n° 25, pp. 128-131.
- COLLINS J.C., PORRAS J.I., 1997. *Building your company's vision*. Harvard Business Review, pp. 65-77.
- COMITÉ ORGANIZADOR DEL CONCURSO BACCHUS, 2005. www.bacchus.com.
- COMITÉ ORGANIZADOR DE LOS PREMIOS ZARCILLO, 2005. www.premioszarcillo.com. Consejerías de Cultura y Turismo, Agricultura y Ganadería de la Junta de Castilla y León.
- CONSEJO REGULADOR DO CALATAYUD, 2004. *Datos obtenidos y proporcionados por el Consejo, pero no publicados*.
- CONSEJO REGULADOR DO CALATAYUD, 2005. *Datos obtenidos y proporcionados por el Consejo, pero no publicados*.

- CONSEJO REGULADOR DO CAMPO DE BORJA, 2004. www.campodeborja.com/histori.htm.
- CONSEJO REGULADOR DO CAMPO DE BORJA, 2005. *Datos obtenidos y proporcionados por el Consejo, pero no publicados*.
- CONSEJO REGULADOR DO CARIÑENA, 2004. www.docariñena.com.
- CONSEJO REGULADOR DO CARIÑENA, 2005. *Datos obtenidos y proporcionados por el Consejo, pero no publicados*.
- CONSEJO REGULADOR DO SOMONTANO, 2005. <http://www.somontano.com>.
- COSCULLUELA A., 2004. *Factor de desarrollo*. La Garnacha, suplemento especial en Marzo.
- CRISTÓBAL R., 2004. *La Garnacha es la variedad bandera del vino de Calatayud*. Comunidad de Calatayud. El Periódico 26/09/2004.
- CURT E.G., 2005. *Garnacha, una uva en alza*. Revista gastronómica Vinos y Restaurantes n° 29.
- DE LA CALLE R.L., 2002. *Denominaciones de Origen y protección económica*. Estudios Agrosociales y Pesqueros, n° 194, pp. 27-48.
- DEL REY R., 2004a. *Análisis de las causas de la pérdida de competitividad del sector vitivinícola español*. III Encuentro especializado del Sector Vivivinícola. Recoletos Conferencias y Formación.
- DEL REY R., 2004b. *Análisis del consumo y comercio mundial de vino tranquilos envasado entre 1993 y 2003*. Federación Española del Vino.
- DELGADO M., CALDENTEY P., 1993a. *El comportamiento del consumidor: aplicación de la escala jerárquica Maslow-Alvensleben al consumo de vino*. Rev. Estudios Agrosoc. Pesqueros n° 163, pp. 195-218.
- DELGADO M., CALDENTEY P., 1993b. *Segmentación del mercado de consumidores de vino en Córdoba*. Investigación Agraria, Economía n° 8(2), pp. 209-221.
- DELGADO C., 1998. *El nuevo libro del vino*. Alianza editorial.
- DELGADO C., 2004. *Tintos de Aragón. El triunfo de la calidad*. Mi Vino, n° 90, Octubre.
- DIARIO DIGITAL AGRARIO, 2005. *Presentado el Plan Estratégico del Sector del Txakoli de Vizcaya*. 13/05/2005. <http://www.diariodigitalagrario.net/versiones/rc2/articulo2.asp?id=23183>.
- DOLPHINS, 2001. *Development of Origin Labelled Products: Humanity, Innovation and Sustainability. Literatura review*. Internal draft report. Quality of Life and Management of Living Resources Key Action n°5. November 2001. UE.
- EL CORREO DEL VINO, 2004. *Javier Benito redactará el Plan Estratégico vitivinícola español*. El Correo del Vino n° 2.829.

- EL MUNDO, 2005. *Guía El Mundo vino 2005*. www.elmundovino.com. El Mundo.
- EL MUNDOVINO.COM, 2005. *En 2004, más exportación a base de graneles y de bajar precios*. www.elmundovino.com. El Mundo.
- EL PERIÓDICO, 2004a. *Análisis del sector vinícola en Calatayud*. El Periódico 24/10/2004.
- EL PERIÓDICO, 2004b. *Reabierto la iglesia mudéjar tras tres años de obras*. El Periódico 19/10/2004.
- EL PERIÓDICO, 2005. *Comunidad de Calatayud. La comarca contará con un Plan de Dinamización Turística antes del 2008*. El Periódico 9/06/2005.
- EL VINO DE RIOJA, 2005. *La consultora Bearing Point elaborará el Plan Estratégico de la D.O.Ca. Rioja*.
<http://servicios.larioja.com/portales/vino/bearing.html>
- ELORZ M., 1994. *Análisis de la información proporcionada por la marca: una aplicación a la Denominación de Origen*. En VI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. San Sebastián, pp. 341-353.
- ELVINO.COM, 2004. www.elvino.com.
- ELVINO.COM, 2005. *Guía Elvino.com 2005*. www.elvino.com.
- ESCOBAR P.G., 2003. *Las ventas se inclinan por la calidad*. Aral n° 1.499, Diciembre 2003.
- ESCRIBANO D., 2005. *El vino en 2004*. ABC Guías. Los bodegueros seleccionan Vinos 2004-2005. Periódico ABC.
- ESTACOM-ICEX, 2004. *Estadísticas de exportación de vinos*. Dirección Regional de Comercio-ICEX. Zaragoza.
- EUROGAP CONSULTORA, 2004. *Marketing estratégico y operativo*. www.eurogap.es
- FABRA G., ACHEMLAL B., EGE M., ZEGDENE R., 2004. *Las actitudes de los consumidores respecto al jamón curado con Denominación de Origen Teruel. Caso: La marca ORO CEJI en la gran distribución*. IAMZ.
- FABRA G., ALBISU L.M., 2004a. *Las actitudes de los consumidores respecto al jamón curado con Denominación de Origen Teruel*. Documento de Trabajo 04/10. Unidad de Economía Agraria. CITA. Gobierno de Aragón.
- FABRA G., ALBISU L.M., 2004b. *La DO Calatayud: comercialización local e internacional*. ITEA, volumen extra, n° 25, pp. 149-154.
- FAO (FOOD AND AGRICULTURE ORGANISATION), 2002. *Estudio sobre los principales tipos de sellos de calidad en alimentos a nivel mundial*. FAO.
<http://www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/agroindustria/pdf/sellos.pdf>.
- FAO, 2004. *Datos oficiales*. FAO.

- FERRENDIS J., 2004. *Diseño estratégico de marcas de vinos*. Tercer Seminario Internacional de la Denominación de Origen "La Mancha".
- FEV (Federación Española del Vino), 2002. *Memoria de actividades 2002*. Federación Española del Vino.
- FEV, 2003. *Memoria de actividades 2003*. Federación Española del Vino.
- FEV, 2004. *El mundo del vino en cifras 2003*. Federación Española del Vino.
- Flores J., 2005. *Vivir el vino. 365 vinos al año. Año 2005*. Ediciones Vivir el Vino SL.
- FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS, 2003. *Made in Spain. La imagen de España y sus marcas en el mundo*. Foro de Marcas Renombradas Españolas, con el patrocinio del ICEX.
- FUENTES F., VEROZ R., 2000. *Plan estratégico de la DO Montilla-Moriles*. Universidad de Córdoba-Diputación Provincial de Córdoba.
- FUNDACIÓN CANARIA ALHÓNDIGA DE TACORENTO, 2004. *El vino tinto es el elixir de larga vida*. Actualidad de vino en Canarias n° 4. <http://www.fundacionalhondiga.org>.
- FUNDACIÓN CANARIA ALHÓNDIGA DE TACORENTO, 2005. *Subvención de 78.500 euros para desarrollar rutas enoturísticas en la zona*. <http://www.fundacionalhondiga.org>. 10/06/2005.
- GARCÍA P., LANASPA L., SANZ F., 2005. *Anuario de las Comarcas de Aragón. 2005*. Fundación Economía Aragonesa. FUNDEAR.
- GARRIDO B., TORRES I., 2003a. *Rutas vinícolas para hacer turismo*. Guía del vino 2003. ABC. Diario ABC SL.
- GARRIDO B., TORRES I., 2003b. *Vino y Salud. Los "wine spa"*. Guía del vino 2003. ABC. Diario ABC SL.
- GARRIDO B., TORRES I., 2003c. *Historia y cultura del vino*. Guía del vino 2003. ABC. Diario ABC SL.
- GIL J.M., SÁNCHEZ M., 1997. *Consumer preferences for wine attributes: a conjoint approach*. British Food Journal n° 99 (1), pp. 3-11.
- GODENAU D., SUÁREZ S.J., ALBISU L.M., 2003. *Plan de promoción de los vinos de Tenerife*. Cabildo de Tenerife y Fundación Empresa de la Universidad de La Laguna.
- GÓMEZ-LIMÓN J., DE ÁNGEL., SAN MARTÍN R., 2001. *El consumo de vino en la población joven de la ciudad de Valladolid*. Viticultura y Enología Profesional, n° 73, pp. 7-33.
- GÓMEZ-LIMÓN J.A., JALÓN A., 2002. *Análisis estratégico de la Denominación de Origen Tbro*. Viticultura y Enología Profesional n° 2.926 y 2.927, pp. 3.046-3.054 y 3.126-3.132.

- GOURMETS, 2005. *Guía de vinos Gourmets 2005*. Grupo Gourmets.
- GRANDE I., ABASCAL E., 2003. *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. 7ª Edición actualizada. ESIC. Madrid, 2003.
- GREEN R., RODRÍGUEZ M., SEABRA A., 2004. *Comercialización y empresas de vino en los países del Mediterráneo*. Quaderns Agroambientals nº5. Fundació Institut Valencià d'Investigació i Foranjó Agroambiental.
- GUTIÉRREZ L., 2001. *Castillo de Maluenda es la gran esperanza de Calatayud. Bodega famosa en Londres, ignorada aquí*. 16/11/2001. <http://elmundovino.elmundo.es>.
- GUTIÉRREZ L., 2002. *Los importadores más influyentes*. 23/04/2002. <http://elmundovino.elmundo.es>.
- GUTIÉRREZ L., 2005. *Los importadores más influyentes. Quien mueve el vino español por el mundo*. 01/04/2005. www.elmundovino.com.
- HERRERO L., 1998. *Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas de los productos agroalimentarios: Reglamentación*. Agricultura. Revista agropecuaria nº 793, pp. 632-636.
- HOMEDES J., 2004. *Marketing y comunicación en acción*. Tercer Seminario Internacional de la Denominación de Origen "La Mancha". Editado por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen "La Mancha".
- ICEX, 2004. *Análisis de la Demanda*. MAPA: Plan Estratégico del Sector Vitivinícola. Diciembre de 2004.
- ICEX, 2005a. *El vino en cifras*. www.winesfromspain.com.
- ICEX, 2005b. www.icex.es. Información que aparece en la web institucional de este organismo.
- INSTITUTO ARAGONÉS DE ESTADÍSTICA, 2005. *Datos obtenidos y proporcionados por el este Instituto, pero no publicados*. Gobierno de Aragón.
- JIMÉNEZ A., 2001. *Las Denominaciones de Origen en los mercados vinícola: sus efectos en las relaciones empresas-consumidores en un contexto relacional*. Tesis Doctoral, pp. 23-34.
- KAPFERER J., THOENING J., 1991. *La marca motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. McGraw-Hill Interamericana de España S.A.
- KAPFERER J., 1992. *La marca capital de la empresa*. Ed. Deusto S.A.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., 2001. *The strategy-focused organization*. Ed. Harvard Business Scholl Press.
- KOTLER P., CÁMARA D., GRANDE I., CRUZ I., 1995. *Decisiones de marca*. Dirección de Marketing. 8ª Ed., pp. 454-475.

- KOTLER P., ARMOSTRONG G., SAUNDERS J., WONG V., MIQUEL S., BIGNÉ E., CÁMARA D., 1999. *Introducción al marketing*. Editorial Prentice Hall.
- KOTLER P., 2000. *Dirección de Marketing: edición del milenio*. Pearson Educación.
- KOTLER P., Dubois B., 2000. *Marketing management*. Publi-Union Editions.
- LA RAZÓN, 2004. *San Alejandro: Una bodega con vocación exportadora*. Periódico La Razón 18/05/2004.
- LA TIERRA, 2003. *El vino necesita un plan estratégico*. Acción sindical. Uniones Sectoriales. La Tierra nº 178.
- LAMBIN J., 1995. *Marketing estratégico*. McGraw Hill.
- LANGERAK K., FRAMBACH R., COMMANDER H.R., 1997. *Exploratory results on the moderating influence of strategic on the market orientation performance relationship*. Proceeding de 26th EMAC Conference.
- LÓPEZ M., 1996. *Las Denominaciones de Origen*. Barcelona Cedecs Ed.
- LUMBRERAS J., 2005. *Primera fase del Plan Estratégico*. Comarcas Vitivinícolas nº 3.072, pp. 2.135-2.140, 25/06/2005.
- MAGALLANES R., 2005. *Spain's top 20 climbers*. Decanter april 2005.
- MAPA, 2001. *Concursos oficiales y oficialmente reconocidos de vinos celebrados en España durante el año 2000. Vinos galardonados*. MAPA Secretaría General de Agricultura, Dirección General de Alimentación.
- MAPA, 2004a. *Datos de las Denominaciones de vinos. Campaña 2002/2003*. Dirección General de Industria Agroalimentaria y Alimentación. Subdirección General de Sistemas de Calidad Diferenciada.
- MAPA, 2004b. *La Alimentación en España*. Secretaría General de Agricultura y Alimentación. Dirección General de Industria Agroalimentaria y Alimentación.
- MARTÍNEZ A., 2000. *Denominaciones de Calidad Agroalimentaria en la Comunidad Valenciana*. Servicio de Publicaciones de la Universidad Miguel Hernández.
- MARTÍNEZ-CARRASCO L., 2002. *Problemática comercial de los vinos con DO Alicante. Propuesta de estrategias comerciales a partir del análisis de las preferencias de los consumidores alicantinos*. Tesis Doctoral. Departamento de Estudios Económicos y Financieros. Universidad Miguel Hernández de Elche.
- MARTÍNEZ-CARRASCO L., BRUGAROLAS M., DEL CAMPO F.J., MARTÍNEZ Á., 2004. *El efecto de la preocupación por la salud, el interés por la gastronomía y la actividad social sobre la intensidad de consumo de vino de calidad*. Economía Agraria y Recursos Naturales, vol. 4.

- MASCARAY M.A., MEZA L., SANJUÁN A.I., ALBISU L.M., 1999. *Actitud del consumidor ante la campaña de promoción genérica de alimentos de Aragón con Denominación de calidad: Percepción de los productos y evaluación de la campaña*. Documento de Trabajo 99/3. Unidad de Economía Agraria. Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria (CITA) – Gobierno de Aragón.
- MCDONALD M., LEPPARD J.W., 1994. *La auditoria de marketing. Cómo pasar de la teoría a la práctica del marketing*. Ediciones Días de Santos.
- McKENZIE A.M., 2004. *Strengthening our export platform for even greater growth*. Wine Institute of New Zealand.
- MEDINA O., MÉNDEZ J.L., ROZANO M., 2000. *Influencia de las marcas de distribuidor en las relaciones de fabricante-distribuidor*. Distribución y Consumo nº 53, pp. 55-73.
- MEDINA I., BARBACIL J., 2005. *DO Calatayud la sorpresa está por llegar*. Guía del Turismo del vino en España. Grupo Anaya.
- MENÉNDEZ DE LUARCA S., 1989. *La calidad alimentaria como fundamento de la nueva política agraria*. Estudios Agro-sociales, nº 148, pp. 181-193.
- MOLESTINA M.P., RUEDA J., 2005. *Anuario 2005 de vinos. El País*. Ediciones El País. Progresas.
- MONTAIGNE E., COUSINIÉ P., 2004. *Le marché mondial du vin en 2004*. Bacchus 2005. enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole. Editions La Vigne.
- MORENO P., 2002. *Momento decisivo para los vinos con DO*. Aral nº 1.485, Octubre.
- MOSTEO A., 2003. *Seis bodegas con encanto*. Aragón Rutas. Primavera 2003, nº 24.
- MTIMET N., ALBISU L.M., 2003. *El comportamiento del consumidor aragonés hacia el consumo de vino con Denominación de Origen*. Documento de Interno de Trabajo 2003. Unidad de Economía Agraria. Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria – Gobierno de Aragón.
- MTIMET N., ALBISU L.M., 2004. *Estrategias de desarrollo de las Denominaciones de Origen de vino en España: un análisis comparativo*. Documento de Trabajo 04/2. Unidad de Economía Agraria. CITA. Gobierno de Aragón.
- MULDER J., 1998. *Informe sobre una política de calidad para los productos agrarios y agroalimentarios*. Unión Europea. DOC-ES/ RR /358/35840.
- MUNUERA J., RODRÍGUEZ A., 1998. *Marketing estratégico. Teoría y casos*. Ediciones Pirámide.
- N&A, 2005. *Nuestros 1000 mejores vinos. La guía de oro de los vinos de España*. Naturaleza y Ambiente SL.

- OBREGÓN J.R., 2003. *Sistema de apoyos a la investigación operativa en calidad*. VARIABLES AIO - 7 - 2003.
<http://www.salud.gob.mx/unidades/dgces/doctosFuente/iovvar.pdf>.
- OFICINA TURÍSTICA DE CALATAYUD, 2005. *Datos obtenidos y proporcionados por el Oficina tras realizar una consulta*.
- OIV, 2003. *Boletín oficial de la OIV*.
- OIV, 2004. *Boletín oficial de la OIV*.
- OSAMBELA F.J., 2005. *Denominación Segeda. La cuna del vino de Aragón*. El Periódico, Cuaderno de Domingo, 22 de Mayo del 2005, pp. 1-5.
- PAGÉS D.X., 2004. *Codorniz: claves de éxito en un nuevo mercado*. III Encuentro especializado del Sector Vivivinícola. Recoletos Conferencias y Formación.
- PARDO A., RUÍZ M., 2002. *SPSS 11 guía para el análisis de datos*. Ed. Mc Graw Hill, 1ª edición en español.
- PARKER R.M., 2003. *The Wine Advocate* nº 147.
- PARKER R.M., 2004. *The Wine Advocate* nº 152.
- PAVIA T., 1994. *Brand names and consumer inference: the effect of adding a numeric component to a brand name*. Adv. Consum. Res. 21. pp. 195-200.
- PELLEGRINI L., 1994. *Alternatives for growth and internationalization in retailing*. Internacional Review of Retailing, Distribution and Consumer Research, abril, pp. 121-148.
- PEÑÍN J., 2005. *Guía Peñín de los vinos de España 2005*. Peñín Ediciones.
- PÉREZ C., 2001. *Técnicas estadísticas con SPSS*. Prentice Hall, 1ª edición.
- PÉREZ J.M., 2002. *Vinos, elaboración y crianza*. Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras. Informes Sectoriales de la Comunidad Autónoma del País Vasco.
- PÉREZ-BUSTAMANTE G., 1998. *La denominación geográfica: su aplicación en la industria agroalimentaria española*. Boletín Económico del ICE nº 2563, 17-27.
- PERIS A., 2005. *Garnacha, una uva tan rica y agradecida, como excepcional*. Revista gastronómica Vinos y Restaurantes nº 29.
- PORRAS G., 2003. *Entrevista con el Secretario General de Turismo*. Guía del vino 2003. ABC. Diario ABC SL.
- PORTER M.E., 1982. *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial CECSA.

- PROENSA A., 2005. *Guía Proensa de los mejores vinos de España 2005*. Andrés Proensa SL.
- PROMOCIÓN TURÍSTICA DE ARAGÓN, 2005. *Datos obtenidos y proporcionados por el Oficina tras realizar una consulta*. Gobierno de Aragón.
- PÜMPIN C., 1982. *Dirección estratégica de la empresa*. ESIC Ed.
- RABOBANK, 2004. *Informe del sector vitivinícola 2003*. Rabobank.
- RADFORD J., 2004. *The New Spain. A complete guide to contemporary Spanish wine*. Ed. Mitchell Beazley.
- RAMÍREZ M., 2005. *Aragón. Riqueza gastronómica y vinos en auge*. Revista gastronómica Vinos y Restaurantes n° 29.
- RED ARAGONESA DE DESARROLLO RURAL, 2004. <http://www.aragonrural.org>.
- RESERVA Y CATA, 2005. www.reservaycata.com.
- RESTAURADORES, 2005. *Guía Restauradores Alfa Romeo 2005*. Restauradores.
- REVUELTA A., 2004. *El vino de Cariñena se consolida e incrementa sus exportaciones*. El Periódico 2/08/2004.
- RIOJAWINE, 2004. *Informe Nielsen sobre el mercado español de vinos*. Nota de prensa 17/03/2003. <http://www.riojawine.com/es/actualidad/noticias/noticias/03-03-17.htm>.
- RIVERA L.M., SÁNCHEZ M., 1996. *Influencia de la denominación de origen en la decisión de compra de productos agroalimentarios*. Investigación Agraria-Economía, vol. 11, n° 3, pp. 1-22.
- ROBINSON J., 2005. *2002 Garnacha 'Viñas Viejas' Baltasar Gracián, Calatayud, Spain*. The Financial Times Weekend, May 7th / May 8th 2005. <http://www.adnamswines.co.uk/main.asp?MAIN=PRESS>
- RUIZ A.V., CALDERÓN E., HUARTE M., IZQUIERDO A., MUÑOZ R., OLARTE C., SAN MARTÍN S., 2002. *La marca de origen en el mercado del vino español desde la perspectiva de los oferentes*. Universidad de La Rioja y Universidad de Burgos. Plan Riojano de I + D.
- RUIZ A.V., 2003. *Guías de vino españolas (2002): ¿Medida objetiva de la calidad del producto o instrumento de comunicación comercial?*. Universidad de La Rioja.
- RUIZ DE PEÑA A.M., LILLO H.V., 2004. *Plan estratégico argentino vitivinícola 2020*. Foro Plan Estratégico de la Vitivinicultura Argentina. www.inta.gov.ar/info/documentos/planvit.pdf.
- SÁEZ D., CABANELAS J., 1997. *Cooperar para competir con éxito*. Ediciones Pirámide.
- SAINZ H., 2001. *La actitud de los consumidores ante los vinos con denominación de origen*. Distribución y Consumo. Marzo-Abril, pp. 131-146.

- SAINZ DE VICUÑA J.M., 2001a. *La distribución comercial: opiniones estratégicas*. ESIC Editorial.
- SAINZ DE VICUÑA J.M., 2001b. *La misión, hoy más necesaria que nunca*. Harvard Deusto Business Review, nov-dic, pp. 16-31.
- SAINZ DE VICUÑA J.M., 2002. *El Plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial.
- SAINZ DE VICUÑA J.M., 2003a. *El plan estratégico. Una de las principales necesidades de gestión del pequeño y mediano comercio*. Distribución y Consumo, marzo-abril, pp. 23-39.
- SAINZ DE VICUÑA J.M., 2003b. *El plan estratégico en la práctica*. Editorial ESIC.
- SÁNCHEZ B., 2004. *Vinos tintos de Aragón. El triunfo de la calidad*. Mi Vino n° 90. Octubre 2004.
- SÁNCHEZ M., OLMEDA M., 1996. *Segmentación del mercado navarro en función de las variables funcionales: el caso de las Denominaciones de Origen*. Revista Española de Economía Agraria n° 175, 143-166.
- SÁNCHEZ M., GIL J.M., 1997. *Análisis de la estructura de preferencias y de las actitudes hacia los vinos tintos de Denominación de Origen*. ESIC Market, julio-septiembre, pp. 151-171.
- SÁNCHEZ M., SANJUÁN A.I., AKL G., 2001. *El distintivo de calidad como indicador de seguridad alimentaria en carne de vacuno y cordero*. Economía Agraria y Recursos Naturales n° 1, 77-94.
- SANJUÁN A.I., LÓPEZ J., GRACIA A., COLOM A., FABRA G., ALBISU L.M., 2005. *Reconocimiento de los alimentos con Denominación de Origen o Marcas de Calidad Certificada en el Valle del Ebro*. Documento de Trabajo 2005. Unidad de Economía Agraria. Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria - Gobierno de Aragón.
- SANZ DE LA TAJADA L.A., 1994. *Integración de la identidad y la imagen de la empresa*. ESIC Editorial.
- SERVICIO PROVINCIAL DE AGRICULTURA, 2005. *Datos obtenidos y proporcionados por el este Servicio, pero no publicados*. Servicio Provincial de Agricultura del Gobierno de Aragón.
- SOBREMESA, 2005. *Las Catas de Sobremesa. Los mejores vinos para 2005*. Número especial de la revista Sobremesa.
- SPAWTON T., 1991. *Wine and the marketing mix*. Eur. J. Market. 25 (3), pp. 13-19.
- SPAWTON T., 2004. *Using purchase behaviour as the key determinant for understanding the processes of wine selection and the development of first brand loyalty*. OIV - Congress 2004.

SPRI (Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial), 2002. *Utilización de herramientas y técnicas de gestión*. Editado por la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial.

STEVENSON T., 2004. *Wine report 2004*. Ed. Dorling Kindersley.

THOMPSON A.A., STRICLAND A.J., 1995. *Dirección y administración estratégicas*. Editorial Irwin.

TRIBIÑO C., 2004. *Estrategias de globalización de marca e implicaciones para el "made in Spain"*. Tercer Seminario Internacional de la Denominación de Origen "La Mancha".

TYPIC, 2004. *Typical food products in Europe: Consumer preference and objective assessment*. Proyecto n° QLK1 - CT - 2002 - 02225 de la Unión Europea.

UAES, 2005. *Selección vinos 2005*. Asociaciones Españolas de Sumilleres. Unión de Asociaciones Españolas de Sumilleres.

VÁZQUEZ R., 1998. *Contribución del marketing a la dirección estratégica: Nuevos planteamientos en la teoría e investigación*. Ponencias del VIII Congreso Nacional del ACEDE, vol. 1, pp. 77-104.

VÁZQUEZ R., SANTOS M^a L., SANZO M^a J., 1998. *Estrategias de marketing para mercados industriales: producto y distribución*. Civitas.

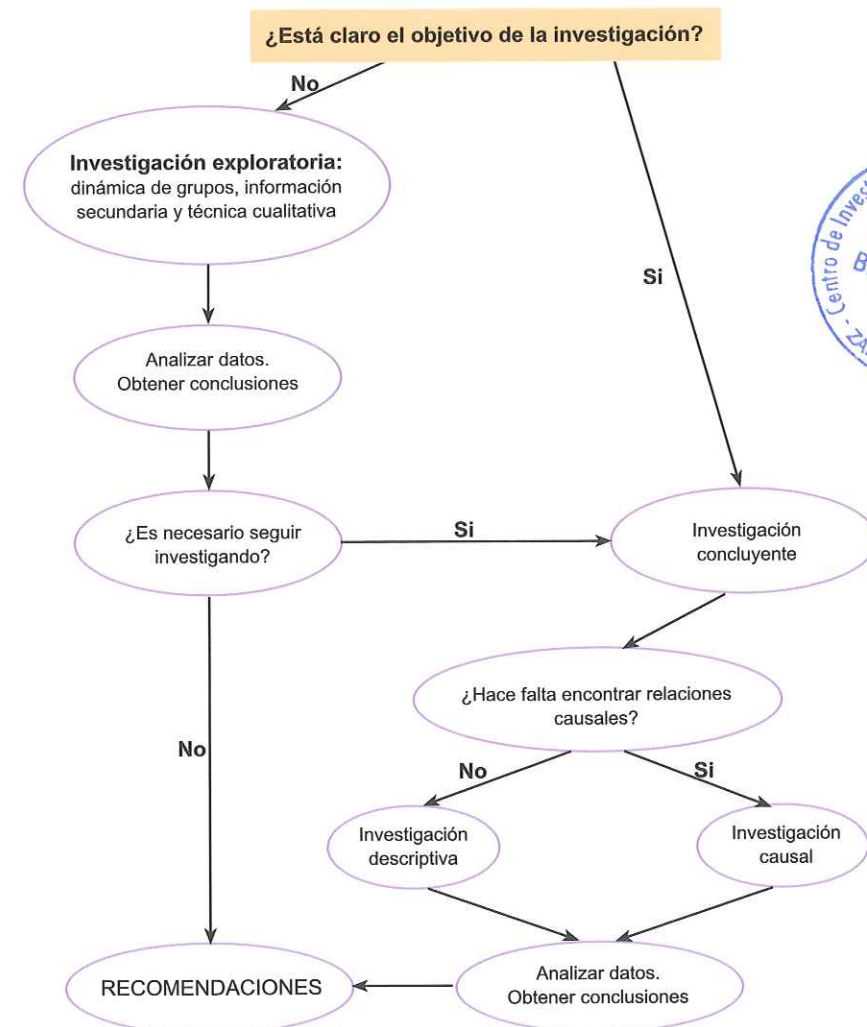
VELASCO K., 2004. *Los duques de Lugo se relajan en Alhama y el Monasterio de Piedra*. El Periódico 28/08/2004.

VEREMA.COM, 2004. www.verema.com.

VINEXPO, 2005. *Current trends in the international wine and spirits market and outlook to 2007*. Vinexpo 2005. En Barco E., Navarro M^a C., Langreo A., 2005. *Cambios en el mercado internacional. Algunas preguntas sobre el éxito del vino australiano*. Distribución y Consumo, marzo-abril, pp. 53-64.

Anexo I

PROCESO DE ELECCIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN



Anexo II

FICHA TÉCNICA DE ANÁLISIS INTUITIVO DE BODEGA

VISITA TÉCNICA A BODEGA

Empresa

Fecha

Enólogo

1. Valora los siguientes aspectos utilizando tres categorías (Mala / Regular / Buena):

a. Percepción de Inversión Tecnológica

b. Estética del edificio y su entorno

2. Zonas de encanto de la bodega (especificar):

a.

b.

c.

3. Posibilidades de turismo rural en los alrededores (especificar):

a.

b.

c.

4. Otros comentarios:

- a.

 b.

 c.

Anexo III**CUESTIONARIO A BODEGAS**

GOBIERNO DE ARAGON
 Encuesta para la realización del Plan Estratégico de Comercialización de los Vinos de la DO Calatayud.

Departamento de Agricultura

Septiembre 2004.

Para cualquier consulta, contacte con Gustavo Fabra Tlf. 976 71 63 52

NOMBRE DE LA EMPRESA

1. Escriba, de forma aproximada, las hectáreas de viñedo que tenía (en propiedad o a través de sus cooperativistas), en 2003, de las distintas variedades (si falta alguna variedad existen espacios para indicarlas). Si prefiere puede indicar el total de hectáreas y el porcentaje que corresponde a cada variedad.

VARIEDAD	HECTÁREAS	PORCENTAJE
GARNACHA con menos de 20 años		
GARNACHA de 20 a 30 años		
GARNACHA de 30 a 40 años		
GARNACHA con más de 40 años		
TEMPRANILLO		
MAZUELA		
CABERNET SAUVIGNON		
SYRAH		
MERLOT		
MONASTRELL		
MACABEO		
MALVASÍA		
MOSCATEL BLANCO		
GARNACHA BLANCA		
CHARDONNAY		
TOTAL		100 %

Si ha respondido en porcentaje, indique el total de hectáreas.

2. Enumere los miles de kilos de uva, por variedad, recogidos en los últimos tres años.

VARIEDAD	2001	2002	2003
GARNACHA con menos de 20 años			
GARNACHA de 20 a 30 años			
GARNACHA de 30 a 40 años			
GARNACHA con más de 40 años			
TEMPRANILLO			
MAZUELA			
CABERNET SAUVIGNON			
SYRAH			
MERLOT			
MONASTRELL			
MACABEO			
MALVASÍA			
MOSCATEL BLANCO			
GARNACHA BLANCA			
CHARDONNAY			
TOTAL			

3. Indique el volumen de vino elaborado con la uva procedente de la última cosecha (2003, hl)

VOLUMEN (hl)	
TINTO	
ROSADO	
BLANCO	

4. Del vino elaborado, en 2003, ¿qué volumen tendría la calidad suficiente para considerarse vino con DO?

VOLUMEN (hl)	
TINTO	
ROSADO	
BLANCO	

5. Indique el volumen y el valor de vino con DO Calatayud comercializado, en botella de $\frac{3}{4}$, entre enero y diciembre de 2003 (botellas de $\frac{3}{4}$ y Euros):

	Volumen (botellas de $\frac{3}{4}$)	Valor (€)
Tinto Joven		
Tinto Crianza		
Tinto Reserva		
Rosado		
Blanco		

6. Facturación total, en 2003, procedente de la venta de vino (en Euros, distinguiendo entre vino con DO y sin DO).

FACTURACIÓN (Euros)	
Vino con DO	
Vino sin DO	

7. ¿Cuántas botellas ha comercializado, en 2003, con el apelativo vino de garnacha vieja, cepa vieja, viñas viejas o similares y cuál es su valor? (Diferenciar entre Mercado interior y exterior)

	BOTELLAS	VALOR (Euros)
Mercado interior		
Mercado exterior		

8. Destino de las ventas de vino en 2003:

	Granel (miles de litros)	Botella $\frac{3}{4}$ con D.O. (Botellas de $\frac{3}{4}$)	Otros formatos (miles de litros)
Mercado interior:			
Aragón			
Cataluña			
Levante			
Madrid			
País Vasco			
Rioja			
Resto de España			
Mercado exterior:			
Alemania			
Austria			
Bélgica			
Dinamarca			
Finlandia			



Anexo IV

TEMAS A TRATAR EN LAS ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS

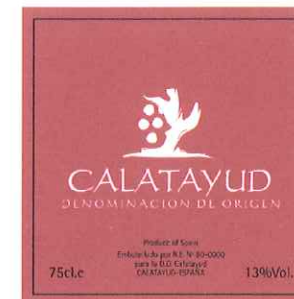
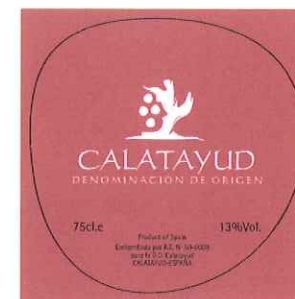
Temas a tratar en las entrevistas a los expertos:

- Evolución y situación actual de la DO Calatayud.
- Calidad del producto y del personal de la Denominación en comparación con otros vinos.
- Comercialización en Zaragoza.
- Comunicación, promoción y publicidad.
- Elementos diferenciadores favorables que la califiquen.
- Futuro de la Denominación.
- Posibilidades de la Garnacha y consideraciones sobre la "Garnacha vieja".
- Percepción del consumidor.
- Segmentos de precios en los que se encuentra.
- Países con mejor futuro.
- Potencial enológico y vitivinícola.

* Volver a destacar que las entrevistas se realizaban con una estructura totalmente abierta, dando libertad al entrevistado y centrándonos en los temas de los cuáles tiene mayor conocimiento.

Anexo V

EJEMPLOS DE LA IMAGEN GRÁFICA DE LA DO CALATAYUD



Anexo VI

PREMIOS RECIBIDOS POR LOS VINOS DE LA DO CALATAYUD DESDE 1985 A 2001

Ver tabla en página siguiente.

Año	Premio	Denominación	Organización	Marca	Tipo de vino	Bodega
85	Oscar Europeo del trabajo		N. York			San Gregorio (Cervera)
86	Globo de Oro					San Gregorio (Cervera)
91	Zarcillo de Plata	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Marqués de Nombrevilla	Rosado	San Alejandro (Miedes)
93	Zarcillo de Plata	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Viñas de Miedes	Rosado	San Alejandro (Miedes)
94	Commendation International					
	Wine Challenge					
94	Finalista Zarcillo	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Castillo de Maluenda	Tinto 93	Bod. y Viñedos del Jalón, s.a.
94	Finalista Zarcillo	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Monte Armantes	Rosado	San Gregorio (Cervera)
94	Finalista Zarcillo	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Viña Armantes	Rosado	San Gregorio (Cervera)
94	Finalista Zarcillo	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Viñas de Miedes	Tinto	San Alejandro (Miedes)
94	Finalista Zarcillo	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Marqués de Nombrevilla	Rosado	San Alejandro (Miedes)
94	Zarcillo de Oro	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Viñas de Miedes	Rosado	San Alejandro (Miedes)
95	Commendation International					
	Wine Challenge					
95	Zarcillo de Bronce	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Castillo de Maluenda	Tinto 94	Bod. y Viñedos del Jalón, s.a.
95	Finalista Zarcillo	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Marqués de Nombrevilla	Rosado	San Alejandro (Miedes)
96	Commendation International					
	Wine Challenge					
97	Finalista	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Castillo de Maluenda	Tinto 95	Bod. y Viñedos del Jalón, s.a.
97	The Sunday Times Wine				Tinto	San Alejandro (Miedes)
	Club Medalla de Bronce					
97	Finalista	The Sunday Times Wine Club	Junta de Castilla y León	Castillo de Maluenda	Crian. 93	Bod. y Viñedos del Jalón, s.a.
98	Silver medal	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Wine Magazine Intern. Wine Challenge 98	Marqués de Nombrevilla	Rosado	San Alejandro (Miedes)
					Tinto 97	San Gregorio (Cervera)
98	Medalla de Oro Radio Turismo	Radio Turismo			Tempra	
98	Finalista Zarcillo	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Castillo de Maluenda	Rosado 97	Bod. y Viñedos del Jalón, s.a.
98	Medalla de Plata International				Tinto 97	Bod. y Viñedos del Jalón, s.a.
	Wine Challenge					
98	Medalla de Oro	Feria London Wine		Viña Armantes	Tinto	San Gregorio (Cervera)
		Radio Turismo		Baltasar Gracián	Rosado	San Alejandro (Miedes)

98	Medalla de Oro Radio Turismo	Radio Turismo	Junta de Castilla y León	Castillo de Maluenda	Blanco 97	Bod. y Viñedos del Jalón, s.a.
99	Zarcillo de Plata	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Montemaguillo 98	Rosado	Coop. Virgen de la Sierra (Villarroya)
99	Seal of Approval	International Wine Challenge	International 99 Wine Challenge	Viña Fuerte	Tinto 98	San Gregorio (Cervera)
99	Bronze Medal	International Wine Challenge	International 99 Wine Challenge	Huge Juicy Red	garnacha	
99	Medalla de Oro International Wine Challenge			Viñas de Miedes	Rosado 98	San Gregorio (Cervera)
99	Medalla de Oro Radio Turismo	Radio Turismo			Tinto	San Alejandro (Miedes)
99	Medalla de Plata Concours Mondial Bruxelles					
99	Zarcillo de Plata	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Marqués de Nombrevilla	Rosado	San Alejandro (Miedes)
99	Zarcillo de Plata	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Marqués de Nombrevilla	Tinto 95	San Alejandro (Miedes)
99	Zarcillo de Plata	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Don Baltasar	crianza	
2000	Manejo de Bronce	Premios Manajo	Unión Regional de coop. agrarias de Castilla y León	Viñas de Miedes	Rosado	San Alejandro (Miedes)
2000	Seal of Approval	International Wine Challenge	International 2000 Wine Challenge	Viña Sardana	Rosado	San Alejandro (Miedes)
2000	Seal of Approval	International Wine Challenge	International 2000 Wine Challenge	Viña Fuerte	Tinto 99	San Gregorio (Cervera)
2000	Premio al buen vino		Academia Aragonesa de Gastronomía	Castillo de Maluenda	Garnacha	
2000	Medalla de Oro International Wine Challenge	Feria London Wine		Marqués de Nombrevilla	Viñas Viejas 99	Bod. y Viñedos del Jalón, s.a.
2001	Medalla de Plata International Wine Challenge	International Wine Challenge	International 2001 Wine Challenge	Marqués de Nombrevilla	Tinto 97	San Alejandro (Miedes)
2001	Zarcillo de Plata 2001	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Castillo de Maluenda	crianza	
2001	Zarcillo de Plata 2001	Cata intern. de vinos premio Zarcillo	Junta de Castilla y León	Viñas viejas	Tinto 98	San Alejandro (Miedes)
					crianza	
					Tinto 98	Bod. y Viñedos del Jalón, s.a.
					crianza	
					Tinto 00	Bod. y Viñedos del Jalón, s.a.

Anexo VII

MERCADOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS DE LA DO CALATAYUD

MERCADOS PRINCIPALES:

	Calatayud (encuesta, %)	Calatayud (ICEX,%)	Aragón (en cada país, %)	Aragón (comparación con resto Esp.,%)	Cuota de export España (%)	Cuotas de mercado España (%)	% importación	Principales import. de vino (%)	Consumo per capita
Reino Unido	39,0	31,7	13,9	3,7	20,9	6,7 (7º)	100,0	24 (2º)	16,9
EE. UU.	19,0	10,4	7,1	7,1	5,5	0,9 (5º)	27,0	12 (3º)	8,7
Bélgica	18,9	12,2	4,0	11,0	2,0	5,5 (3º)	100,0	5 (5º)	24,1
Alemania	5,9	5,8	43,7	8,7	27,7	5,7 (3º)	57,0	28 (1º)	24,2
Holanda	6,8	7,0	6,0	3,5	9,3	6,9 (5º)	100,0	7 (4º)	20,9
				5,5					

MERCADOS SECUNDARIOS:

	Calatayud (encuesta, %)	Calatayud (ICEX,%)	Aragón (en cada país, %)	Aragón (comparación con resto Esp.,%)	Cuota de export España (%)	Cuotas de mercado España (%)	% importación	Principales import. de vino (%)	Consumo per capita
Noruega	1,5	10,9	1,9	7,6	1,3	14,6 (3º)	100,0	1 (12º)	10,0
Suecia	0,3	0,5	0,8	1,3	3,4	19,3 (2º)	100,0	3 (9º)	15,8
Finlandia	1,3	0,0	0,7	2,1	1,8	22,7 (1º)	100,0	1 (13º)	7,5
Canadá	-	0,1	6,2	20,0	1,7	2,8 (5º)	100,0	4 (7º)	8,3
Irlanda	-	0,7	1,4	11,8	0,7	-	-	-	11,1
				5,5					

	Cons. total	Oficina del ICEX	Promoción vinos (ICEX) Programas	Promoción vinos (ICEX) Actividades	Objetivo ICEX	Cons/prueba vinos España (%)	Precios Medios vino español con DO (€/botella)	Menciones en Encuesta
Noruega						-	2,39 (5º)	1 (5º)
Suecia			Si		Prioritario	63 (1º)	1,99 (8º)	1 (5º)
Finlandia						-	-	1 (5º)
Canadá				Si	Secund.	-	-	2 (4º)
Irlanda				Si		-	2,52 (3º)	

Índice de cuadros

Metodología y proceso de realización

2.1. Esquema metodológico básico del estudio	25
2.2. Estrategias competitivas	34
2.3. Opciones estratégicas de crecimiento	35
2.4. Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff	35
2.5. Profundización en las opciones estratégicas de crecimiento	36
2.6. Relación entre objetivos del proyecto y metodología.....	47

Análisis de la situación externa

3.1. Producción mundial de vino por países	56
3.2. Cuotas de exportación y crecimiento de los principales productores (2001)	59
3.3. Principales mercados para los principales productores, en 2003.....	60
3.4. Segmentación del mercado por niveles de precios	62
3.5. Exportaciones españolas de vino por países	65
3.6. Superficie de viñedo en el mundo.....	70
3.7. Evolución de las ventas de vino tranquilo y peso por formatos.....	82

Análisis de la situación interna: La DO Calatayud

4.1. Resumen del proceso de elaboración y comercialización, 2003 (Consejo Regulador).....	126
4.2. Resumen del proceso de elaboración y comercialización, 2003 (cuestionario).....	126

Diagnóstico de la situación

5.1. Esquema del análisis DAFO.....	174
5.2. Amenazas en la comercialización de los vinos de esta Denominación ..	176
5.3. Oportunidades en la comercialización de los vinos de esta Denominación.	182
5.4. Debilidades de la DO Calatayud en la comercialización de sus vinos	186
5.5. Fortalezas de la DO Calatayud en la comercialización de sus vinos	191
5.6. Cuadro resumen del análisis DAFO.....	194

Decisiones estratégicas

6.1. Relación entre objetivos y estrategias comerciales	241
---	-----

Índice de tablas

Análisis de la situación externa

3.1. Variación de las cuotas de mercado 1999-2004.....	92
3.2. Precios medios de los vino de las DO de Aragón, en 1999.....	93
3.3. Precios medios de los vinos de las DO de Aragón en alimentación, en 2004.....	94

Análisis de la situación interna: La DO Calatayud

4.1. Bodegas pertenecientes a la Denominación.....	100
4.2. Superficie cultivada por variedades, en 2003 (cuestionario).....	101
4.3. Superficie cultivada por variedades, en 2003 (Consejo Regulador).....	102
4.4. Superficies incluidas en los planes de reestructuración por variedad y año.....	104
4.5. Producción de uva en la cosecha 2004.....	105
4.6. Producción de uva en las cosechas de 2001, 2002, 2003.....	106
4.7. Rendimientos por variedades en 2003 y 2004.....	107
4.8. Calificación de las añadas de la DO Calatayud.....	110
4.9. Inversiones en las DO de la Provincia de Zaragoza.....	111
4.10. Inversión en bodega vinculada a los vinos de la DO Calatayud.....	112
4.11. Capacidad de almacenamiento en barrica (litros en un mismo instante).....	112
4.12. Capacidad de almacenamiento en barrica (rotación).....	113
4.13. Porcentaje del valor de venta que se debe destinar a la publicidad genérica, 2004.....	114
4.14. Marcas en los distintos mercados, en 2003.....	120
4.15. Concentración del volumen comercializado por marcas: Mercado interior.....	120
4.16. Concentración del volumen comercializado por marcas: Mercado exterior.....	121
4.17. Facturación por tipo de vino, 2003.....	125
4.18. Facturación media por botella y tipo de producto, 2003.....	129
4.19. Precios medios de facturación de los viñas viejas, 2003.....	130
4.20. Referencias medias de vino de la DO Calatayud en las cadenas de distribución.....	137
4.21. Precios medios de los vinos de la DO Calatayud por tipo de vino y establecimiento.....	137
4.22. Facés y nivel en el lineal de los vinos de la DO Calatayud por tipo de vino y establecimiento.....	138
4.23. Situación de la DO Calatayud en la Guía Peñín.....	142
4.24. Situación de la DO Calatayud en la Guía Proensa.....	143
4.25. Situación de la DO Calatayud en la Guía Campsa.....	143
4.26. Situación de la DO Calatayud en la Guía Gourmets.....	144
4.27. Situación de la DO Calatayud en la Guía Todo vino.....	145
4.28. Situación de la DO Calatayud en la Guía de oro.....	146
4.29. Situación de la DO Calatayud en la Guía Sumilleres.....	148

4.30. Situación de la DO Calatayud en la Guía El País.....	149
4.31. Vinos destacados de la DO Calatayud en la Guía El País.....	149
4.32. Situación de la DO Calatayud en la Guía Vivir el vino.....	150
4.33. Situación de la DO Calatayud en la Guía Restauradores Alfa Romeo.....	151
4.34. Situación de la DO Calatayud en las catas de Sobremesa.....	151
4.35. Situación de la DO Calatayud en la Guía El vino.com.....	152
4.36. Situación de la DO Calatayud en la Guía El Mundo.....	153
4.37. Reclasificación del conjunto de los vinos de la DO Calatayud en las guías.....	153
4.38. Algunas cifras de las Denominaciones de Origen de Aragón.....	154
4.39. Premios de los vinos de la DO Calatayud (2001-2004).....	155
4.40. Histórico de número de participantes en los Premios Zarcillos.....	157

Decisiones operativas

7.1. Indicadores de seguimiento.....	260
--------------------------------------	-----

Índice de gráficos

Análisis de la situación externa

3.1. Canales de distribución por países, 2002.....	53
3.2. Evolución de la producción mundial de vino.....	55
3.3. Evolución del consumo mundial de vino.....	56
3.4. Evolución del consumo de vino en los países tradicionales.....	57
3.5. Consumo y exportación mundial de vino.....	58
3.6. Variación de las importaciones, 1993-2003.....	61
3.7. Exportaciones totales en volumen y su composición.....	63
3.8. Exportaciones totales en valor y su composición.....	64
3.9. Superficie de viñedo en España.....	76
3.10. Rendimientos del viñedo en España.....	76
3.11. Producción de vino en España.....	77
3.12. Stocks al final de campaña.....	77
3.13. Consumo de vino en España.....	78
3.14. Consumo de vino de mesa y de VCPRD en España.....	78
3.15. Evolución de las ventas de vino tranquilo en valor.....	79
3.16. Precios percibidos por el viticultor 1994-2004.....	80
3.17. Precios del viñedo.....	80
3.18. Segmentación del mercado de vino tranquilo.....	81
3.19. Evolución de las ventas, desde 1990, de vino de mesa y vino con DO... ..	82
3.20. Evolución de las ventas en volumen, en alimentación y hostelería, de vino con DO.....	83
3.21. Participación en las ventas, en volumen.....	84

3.22. Evolución de los precios de venta al público del vino con DO (ptas corrientes).....	84
3.23. Evolución de los precios de venta al público del vino con DO (ptas constantes).....	85
3.24. Ventas del vino con DO, por color.....	85
3.25. Segmentos de precios.....	86
3.26. Pirámide de precios.....	87
3.27. Segmentación del mercado por niveles de precios.....	87
3.28. Evolución bimestral de las ventas de vino de la Tierra.....	88
3.29. Ventas de los vinos con DO Aragón respecto al total de vino con DO, en Zaragoza (valor).....	92
3.30. Ventas de los vinos con DO Aragón respecto al total de DO, en Zaragoza (cantidad).....	93
3.31. Precios medios, máximos y mínimos de los vinos de las DO de Aragón, en 2004.....	94
3.32. % de las ventas mensuales de las DO de Aragón respecto al total de DO, en valor (2004).....	95
3.33. Percepción de los consumidores hacia el vino con DO.....	97
3.34. Importancia de los atributos en la adquisición de vino con DO.....	98

Análisis de la situación interna: La DO Calatayud

4.1. Composición de la elaboración en función del tipo de vino, 2003/2004	108
4.2. Composición de la elaboración, con potencial DO, en función del tipo de vino (2003/2004).....	109
4.3. Orden y agrupación de problemas colectivos.....	118
4.4. Orden y agrupación de problemas colectivos (1º y 2º en importancia).	119
4.5. Conocimiento espontáneo e inducido de las DO de vino de Aragón, 1997	122
4.6. Conocimiento espontáneo de las DO de Aragón, por regiones.....	122
4.7. Conocimiento inducido de las DO de Aragón, por regiones.....	123
4.8. Conocimiento inducido de las DO de vino en Aragón.....	123
4.9. Conocimiento espontáneo de las DO de Aragón.....	124
4.10. Comercialización de vino de la Denominación por formatos, 2003.....	125
4.11. Cantidad comercializada, en botellas de 3/4, por tipo de vino, en 2003	127
4.12. Valor comercializada, en botellas de 3/4, por tipo de vino, en 2003.....	128
4.13. Destino de la comercialización de viñas viejas, en 2003.....	130
4.14. Destino de la cantidad comercializada, en granel con DO, en 2003.....	132
4.15. Destino de la cantidad comercializada, en botellas de 3/4, en 2003.....	133
4.16. Comercialización en los mercados exteriores de vino embotellado, en 2003.....	134
4.17. Mercados con mejor futuro en el mercado exterior.....	134
4.18. Mercados con mejor futuro en el mercado nacional.....	135
4.19. Pirámide de precios de la DO Calatayud en la gran distribución de Zaragoza.....	139
4.20. Evolución de los premios logrados por los vinos con DO Calatayud.....	156
4.21. Evolución de la participación en el concurso Bacchus.....	158

4.22. Tendencia de la comercialización de la DO Calatayud.....	165
4.23. Tendencia de las exportaciones de la DO Calatayud.....	165

Índice de imágenes

4.1. Distintivos de las medallas Bacchus.....	159
---	-----



**GOBIERNO
DE ARAGON**

Departamento de Agricultura
y Alimentación

