

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

Volumen III

ALBISU, Luis Miguel

FABRA, Gustavo

Documento de Trabajo 05/04, Agosto 2005

**SERVICIO DE INVESTIGACION AGROALIMENTARIA
UNIDAD DE ECONOMIA Y SOCIOLOGIA AGRARIAS**

Capítulo VI

Decisiones Estratégicas

6.1.- Introducción y estructura del capítulo

Este capítulo se ocupa de las decisiones estratégicas que constituyen las líneas de actuación de la Denominación, el camino a seguir. Consiste en definir la estrategia de la empresa, 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 los objetivos comerciales de la Denominación, así como explicar las estrategias que permitan alcanzar estos objetivos.

El capítulo se estructura en otros tres 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 un apartado 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. 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, 2001a).

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).

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 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 correteen 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 de 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 se busca posicionarse 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 mutuamente. 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, 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 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 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 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. Si a esto le unimos que la conquista de otras plazas en el mercado nacional es muy complicado y que, 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 gran 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.

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.

Pequeño 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).
 1. Cuota de mercado en el mercado regional del 8%.
 2. 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).

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). 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 estrategias 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, se debe realizar 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, 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 estos 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, 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 los 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 $\frac{1}{2}$, $\frac{1}{3}$ 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 consumir una menor cantidad de alcohol.

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 la estrategia marcada pertenece 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 sí que sirve para dar una muestra de calidad y tirar del conjunto de los precios.

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€

Estrategia 21: Realizar pequeños incrementos de precios en los vinos crianza, basados en incrementos de calidad

El aumento del peso en volumen de los crianzas 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.

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.

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€

En general, si se tienen en cuenta todas estas cuestiones no es excesivo el objetivo marcado en precios, además es un objetivo a 10 años, dónde el incremento en precios de los productos existentes se debe producir de forma suave y paulatina. De este modo se aumentara el precio medio, pero sobre todo esta subida se encuentra 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 las pruebas de ello.

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.

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, apoyado 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 de forma continuada en los medios de la forma más rentable. A

continuación se muestran las estrategias a desarrollar en los distintos componentes de la Denominación.

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 Hay que prestar especial importancia 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 realizar 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 sinérgias 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 aprecien 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 par 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 a el 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 lo 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

Por lo tanto, continuando con la estrategia anterior, a la hora de realizar acciones se recomienda vincularse de forma continuada a las acciones del ICEX (apartado 3.2). 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.).

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, prestándole una especial atención a la selección de los mercados internacionales estratégicos 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 tiene que 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, 2004).

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 globales se deben enmarcar en las acciones del ICEX, parece totalmente indispensable tener en cuenta cuales son los principales destinos de los vinos españoles (MAPA, 2004).

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 de 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, para ellos 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 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.

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.

Política de Producto

Estrategia 51: No utilizar el mercado internacional como mercado estratégico para el Calatayud Superior

Se ha seleccionado, en la estrategia 46, 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.

6.5.- 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		
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 VII

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 realizando 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, posters, 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, vinoteras, 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 complementara 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.
 - o 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.
 - o Compromiso del cumplimiento de la ISO-14.001 y posterior cumplimiento.
 - o 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.

Con el objetivo de explotar las posibles sinergias que surgen al realizar acciones con otros sectores, se debe buscar realizar acciones conjuntas. Pero también se deben realizar acciones buscando mejorar las relaciones con determinados sectores. En concreto, para la restauración y las tiendas especializadas se podrían realizar algunas acciones.

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 vino 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).

Con el objetivo de explotar las posibles sinergias que surgen al realizar acciones con otros sectores, se debe buscar realizar acciones conjuntas. Pero también se deben realizar acciones buscando mejorar las relaciones con determinados sectores. En concreto, para la restauración y las tiendas especializadas se podrían realizar algunas acciones.

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.

Con el objetivo de explotar las posibles sinergias que surgen al realizar acciones con otros sectores, se debe buscar realizar acciones conjuntas. Pero también se deben realizar acciones buscando mejorar las relaciones con determinados sectores. En concreto, para la restauración y las tiendas especializadas se podrían realizar algunas acciones.

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.); 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 podría 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 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 deben 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 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.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 4, 16, 24 y 25.

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. Las acciones directas con Estados Unidos deberán resultar más eficaces.

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

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

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 sería, 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 enseñanza 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

En Zaragoza, 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 caterings 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 organizar 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: Ofrecer información de la DO Calatayud

En todos los puntos turísticos y alojamientos, con especial importancia de los hoteles.

Esta acción va encaminada a desarrollar las estrategias 1, 5, 16, 24, 28 y 38.

Acción 45: 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 46: 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 47: Llegar a acuerdos con la UNED en Calatayud

Tanto para realizar actividades conjuntamente (por ejemplo, exposición de pintura y fotografía relacionado 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 irrecuperable 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 autocrítica 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 pequeño 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	15%	16%	17%	20%
Calatayud superior	> 10€	> 10€	> 10€	> 10€
% en Horeca	-	12%	28%	50%
% del valor en promoción conjunta	-	3,5%	4%	5%

Pequeño 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).
 1. Cuota de mercado en el mercado regional del 8%.
 2. 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.

Bibliografía

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 nº 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. Diciembre de 2004.
- Adico, 2005. *Informe del vino aragonés en las guías*. Aragonesa de Imagen y Comunicación (ADICO), Enero de 2005.
- 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., Alejandro 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. *Condicionantes en la comercialización del vino*. ITEA, volumen extra, nº 25, pp. 80-88.
- Albisu L.M., 2004b. *Estrategias empresariales y mercado internacional del vino*. Quaderns Agroambientals nº5. Fundació Institut Valencià d'investigació i formació agroambiental.
- 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, nº 25, pp. 69-80.
- Anderson J., 1995. *Relationship in business markets: Exchange episodes, value creation and empirical assessment*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, nº 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.
- Aral, 2003. *Momento decisivo para los vinos con DO*. Aral nº 1.498, Noviembre 2003.
- Arias M., 2003. *Un producto de calidad y competitivo*. Guía del vino 2003. ABC.
- 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.
- Arguilé G., 2004. *La fiesta de la viticultura*. La Garnacha, suplemento especial en Marzo.
- 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 nº 26. Julio 2004.
- 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.
- Belson W.A., 1981. *The Design and Understanding of Survey Questions*. Gower Publishing Co.
- 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 nº 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 nº 12 (1), pp. 47-64.
- 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 2001.
- Bernabeu R., Olmeda M., 2002. *Factores que condicionan la frecuencia de consumo de vino*. Distribución y Consumo, nº 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, nº 1, pp. 451-454.
- Bernués 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 nº 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, nº 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, nº 81, pp. 69-73.
- Caldentey P., Gómez A.C., 1999. *Signos distintivos en productos agroalimentarios*. Distribución y Consumo nº 45, 71-81.
- Calvo D., Blázquez F., 2004. *Comercialización de vino de calidad: marca de fabricante vs marca de distribuidor*. ITEA, volumen extra, nº 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., Verdura 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, nº 25, pp. 128-131.

- Collings J.C., Porrás J.I., 1997. *Building your company's vision*. Harvard Business Review, pp. 65-77.
- 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 nº 29.
- De la Calle R.L., 2002. *Denominaciones de Origen y protección económica*. Estudios Agrosociales y Pesqueros, nº 194, pp. 27-48.
- Delgado M., Caldentey P., 1993a. *El comportamiento del consumidor: aplicación de la escala jerárquica Maslow-Alvensleben al consumo de vino*. Rev. Estudios Agrosoc. Pesqueros, nº 163, pp. 195-218.
- Delgado M., Caldentey P., 1993b. *Segmentación del mercado de consumidores de vino en Córdoba*. Investigación Agraria, Economía nº 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, nº 90, Octubre 2004.

- 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.
- 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 nº5. November 2001. UE.
- El Correo del Vino, 2004. *Javier Benito redactará el Plan Estratégico vitivinícola español*. El Correo del vino nº 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. *Reabierto la iglesia mudéjar tras tres años de obras*. El Periódico 19/10/2004.
- El Periódico, 2004b. *Análisis del sector vinícola en Calatayud*. El Periódico 24/10/2004.
- El Periódico, 2005. *Comunidad de Calatayud. La comarca contará con un Plan de Dinamización Turística antes del 2008*. El Periódico 9/06/2005.
- Elvino.com, 2004. www.elvino.com.
- Elvino.com, 2005. *Guía Elvino.com 2005*. www.elvino.com.
- 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. 341-353.
- Escobar P.G., 2003. *Las ventas se inclinan por la calidad*. Aral nº 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, nº 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 nº 4. <http://www.fundacionalhondiga.org>.

- Fundación Canaria Alhóndiga de Tacoreto, 2005. *Subvención de 78.500 euros para desarrollar rutas enoturísticas en la zona*. <http://www.fundacionalhondiga.org>. 10/06/2005.
- García P., Lanaspá 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 nº 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, nº 73, pp. 7-33.
- Gómez-Limón J.A., Jalón A., 2002. *Análisis estratégico de la Denominación de Origen Toro*. Viticultura y Enología Profesional nº 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 formació agroambiental.
- Gutierrez L., 2001. *Castillo de Maluenda es la gran esperanza de Calatayud. Bodega famosa en Londres, ignorada aquí*. 16/11/2001. <http://elmundovino.elmundo.es>.
- Gutierrez L., 2002. *Los importadores más influyentes*. 23/04/2002. <http://elmundovino.elmundo.es>.

- Gutierrez 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., Thoenig 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., may, pp. 454-475.
- Kotler P., Armostron 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. *La Alimentación en España*. Secretaría General de Agricultura y Alimentación. Dirección General de Industria Agroalimentaria y Alimentación.
- MAPA, 2004b. *Datos de las Denominaciones de vinos. Campaña 2002/2003*. Dirección General de Industria Agroalimentaria y Alimentación. Subdirección General de Sistemas de Calidad Diferenciada.
- 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 auditoría 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 Luarda 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 2002.
- 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/iovar.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.

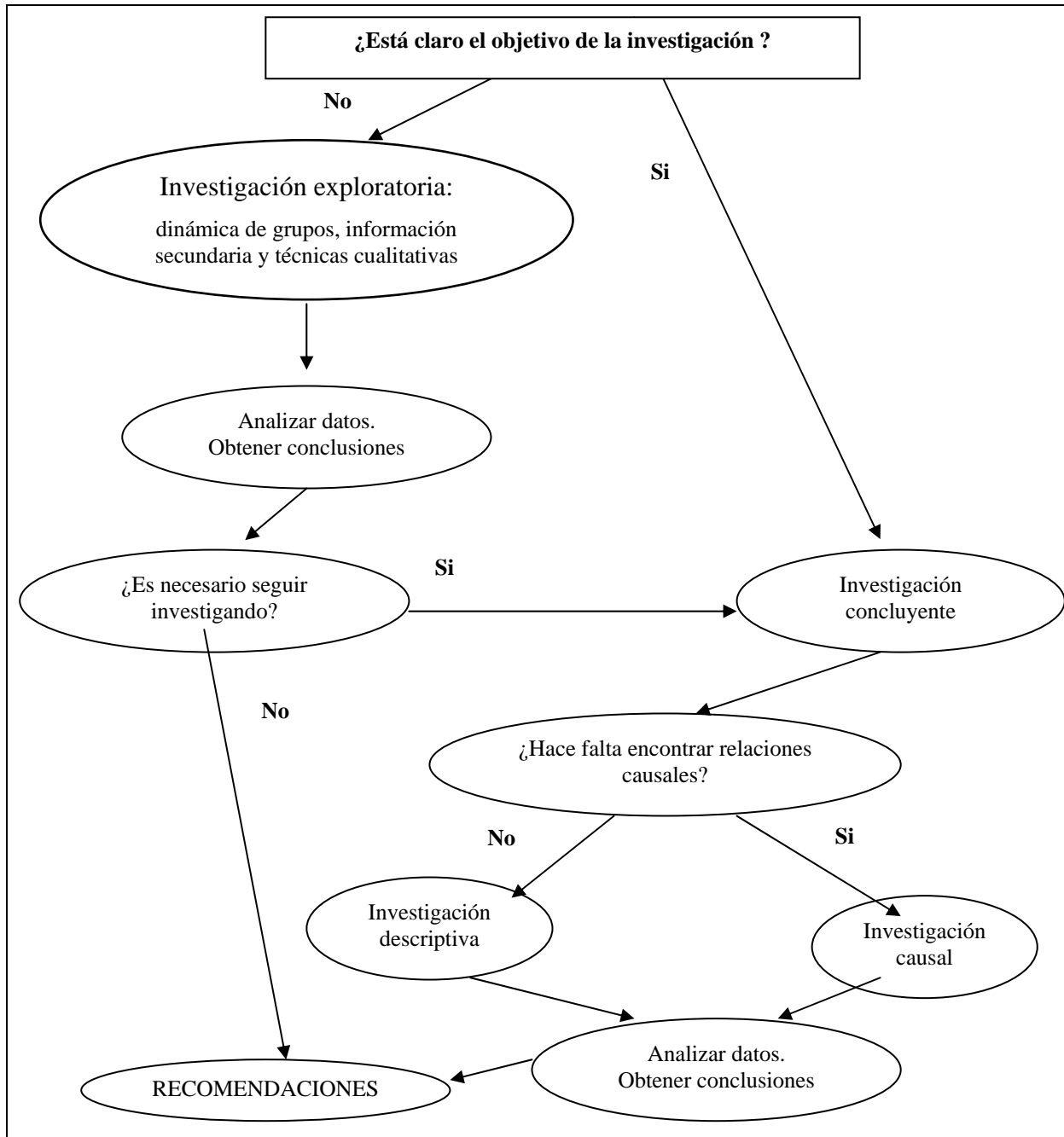
- Proensa A., 2005. *Guía Proensa de los mejores vinos de España 2005*. Andrés Proensa SL.
- Promoción Turística de Aragón, 2005. *Datos obtenidos y proporcionados por el Oficina tras realizar una consulta*. Gobierno de Aragón.
- Pümpin C., 1982. *Dirección estratégica de la empresa*. ESIC Ed.
- Rabobank, 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 nº 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, nº 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 argentina 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 misión, hoy más necesaria que nunca*. Harvard Deusto Business Review, nov-dic, pp. 16-31.
- Sainz de Vicuña J.M., 2001b. *La distribución comercial: opiniones estratégicas*. ESIC Editorial.
- 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 nº 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 nº 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 nº 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 Interno 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 an the development of first brand loyalty*. OIV – Congress 2004.
- SPRI, 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 nº 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 trenes int the internacional 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 1

Proceso de elección del tipo de investigación



Fuente: Grande y Abascal, 2003.

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.
.....



*Encuesta para la realización del Plan Estratégico de
Comercialización de los Vinos de la DO Calatayud.
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 indicarla). **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, en miles de litros)

	VOLUMEN (miles de litros)
TINTO	
ROSADO	
BLANCO	

4. Del vino elaborado, en 2003, ¿qué volumen tendría la calidad suficiente para considerarse vino con DO?

	VOLUMEN (miles de litros)
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 (miles de litros y miles de pesetas):

	Volumen (miles de litros)	Valor (miles de pesetas)
<i>Tinto Joven</i>		
<i>Tinto Crianza</i>		
<i>Tinto Reserva</i>		
<i>Rosado</i>		
<i>Blanco</i>		

6. Facturación total, en 2003, procedente de la venta de vino (en millones de pesetas, distinguiendo entre vino con DO y sin DO).

	FACTURACIÓN (millones de pesetas)
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 (miles de pesetas)
Mercado interior		
Mercado exterior		

8. Destino de las ventas de vino en 2003 (miles de litros):

	Granel (miles de litros)	Botella ¾ con D.O. (miles de litros)	Otros formatos (miles de litros)
Mercado interior:			
Aragón			
Cataluña			
Levante			
Madrid			
País Vasco			
Rioja			
Resto de España			
Mercado exterior:			
Alemania			
Austria			
Bélgica			
Dinamarca			
Finlandia			
Francia			
Holanda			
Noruega			
R. Unido			
Suecia			
Suiza			
Resto de Europea			
EE.UU.			
Resto de América			
Japón			
Resto del Mundo			

9. ¿Cuántas marcas utiliza para la comercialización de sus vinos con DO Calatayud?

(Diferenciar entre Mercado interior y exterior)

Mercado interior:

Mercado exterior:

10. ¿Qué porcentaje del volumen comercializado de vino con DO suponen sus tres primeras marcas? (Diferenciar entre Mercado interior y exterior)

	PRIMERA MARCA	SEGUNDA MARCA	TERCERA MARCA	RESTO DE MARCAS	TOTAL
Mercado interior					100%
Mercado exterior					100%

11. ¿Qué mercados cree que tienen mejor futuro para sus vinos con DO? (indicar tres lugares por orden de importancia)

Mercado interior:

Mercado exterior:

12. Indique la cantidad invertida en su bodega vinculada a los vinos con DO Calatayud (miles de ptas):

	CANTIDAD INVERTIDA
2001	
2002	
2003	

14. ¿Cuántos litros de vino puede almacenar su bodega en barrica?

15. ¿Quiénes son sus distribuidores en Zaragoza?

.....

16. ¿Qué porcentaje del valor de venta de sus botellas debería destinarse a publicidad genérica de los vinos con DO Calatayud?%

17. ¿Han recibido algún tipo de premio o distintivo alguno de sus vinos durante 2002, 2003 y 2004? Sí No

Indique los premios y el vino al que se le ha otorgado cada uno de ellos.

VINO	PREMIO	AÑO
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

18. Indique algún comentario positivo que su bodega haya recibido, en 2002, 2003, 2004, procedente de personas o instituciones relacionadas con el sector del vino. (Diferenciar entre comentarios recibidos en España y en el Extranjero).

COMENTARIOS RECIBIDOS EN ESPAÑA:

COMENTARIO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	PERSONA O INSTITUCIÓN	AÑO
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

COMENTARIOS RECIBIDOS EN EXTRANJERO:

COMENTARIO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	PERSONA O INSTITUCIÓN	AÑO
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

Le rogamos envíe por correo el cuestionario una vez cumplimentado a la dirección:

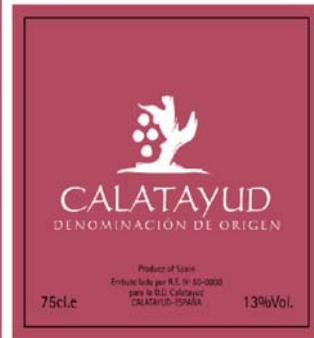
GUSTAVO FABRA GARCÍA
 LUIS MIGUEL ALBISU
 Unidad de Economía Agraria
 Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentaria de Aragón (CITA)
 Apartado 727 - 50080 Zaragoza

Gracias por su colaboración

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.



ANO PREMIO	DENOMINACIÓN	ORGANIZACIÓN	MARCA	TIPO DE VINO	BODEGA
85 OSCAR EUROPEO DEL TRABAJO					BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
86 GLOBO DE ORO		N YORK			BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
91 ZARCILLO DE PLATA	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	MARQUÉS DE NOMBREVILLA	ROSADO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
93 ZARCILLO DE PLATA	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	VINAS DE MIEDES	ROSADO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
94 COMMENDATION INTERNATIONAL WINE CHALLENGE				TINTO 93	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.
94 FINALISTA ZARCILLO	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	MONTE ARMANTES	ROSADO	BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
94 FINALISTA ZARCILLO	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	VINA ARMANTES	ROSADO	BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
94 FINALISTA ZARCILLO	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	VINAS DE MIEDES	TINTO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
94 ZARCILLO DE ORO	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	MARQUÉS DE NOMBREVILLA	ROSADO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
95 COMMENDATION INTERNATIONAL WINE CHALLENGE				ROSADO	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.
95 ZARCILLO DE BRONCE	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	MARQUÉS DE NOMBREVILLA	ROSADO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
95 FINALISTA ZARCILLO	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	VINA ARMANTES	ROSADO	BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
96 COMMENDATION INTERNATIONAL WINE CHALLENGE				TINTO 95	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.
97 FINALISTA	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	MARQUÉS DE NOMBREVILLA	TINTO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
97 THE SUNDAY TIMES WINE CLUB MEDALLA DE BRONCE	THE SUNDAY TIMES WINW CLUB	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	CASTILLO DE MALUENDA	CRIANZA 93	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.
97 FINALISTA	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	MARQUÉS DE NOMBREVILLA	ROSADO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
98 SILVER MEDAL	INTERNATIONAL WINE CHALLENGE	WINE MAGAZINE INTERNATIONAL WINE CHALLENGE 98		TINTO TEMPRA 97	BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
98 MEDALLA DE ORO RADIO TURISMO	RADIO TURISMO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	CASTILLO DE MALUENDA	ROSADO 97	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.
98 FINALISTA ZARCILLO	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	VINA ALARBA	TINTO 97	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.
98 MEDALLA DE PLATA INTERNATIONAL WINE CHALLENGE	FERIA LONDON WINE		VINA ARMANTES	TINTO	BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
98 MEDALLA DE ORO RADIO TURISMO	RADIO TURISMO		BALTASAR GRACIÁN	ROSADO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
98 MEDALLA DE ORO RADIO TURISMO	RADIO TURISMO		CASTILLO DE MALUENDA	BLANCO 97	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.
99 ZARCILLO DE PLATA	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	CASTILLO DE MALUENDA	ROSADO	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.
99 SEAL OF APPROVAL	INTERNATIONAL WINE CHALLENGE	INTERNATIONAL 99 WINE CHALLENGE	VINA FUERTE	TINTO GARNACHA 98	BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
99 BRONZE MEDAL	INTERNATIONAL WINE CHALLENGE	INTERNATIONAL 99 WINE CHALLENGE	HUGE JUICY RED	ROSADO 98	BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
99 MEDALLA DE ORO INTERNATIONAL WINE CHALLENGE			VINAS DE MIEDES	TINTO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
99 MEDALLA DE ORO RADIO TURISMO	INTERNATIONAL WINE CHALLENGE		MARQUÉS DE NOMBREVILLA	ROSADO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
99 MEDALLA DE PLATA CONCOURS MONDIAL BRUXELLES			MARQUÉS DE NOMBREVILLA	TINTO CRIANZA 95	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
99 ZARCILLO DE PLATA	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	DON BALTASAR	TINTO CRIANZA 95	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
99 ZARCILLO DE PLATA	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	VINAS DE MIEDES	ROSADO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
99 ZARCILLO DE PLATA	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN	MARQUÉS DE NOMBREVILLA	ROSADO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
2000 MANOJO DE BRONCE	PREMIOS MANOJO	UNIÓN REGIONAL DE COOP AGRARIAS DE CASTILLA Y LEÓN	VINAS DE MIEDES	ROSADO	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
2000 SEAL OF APPROVAL	INTERNATIONAL WINE CHALLENGE	INTERNATIONAL 2000 WINE CHALLENGE	VINA SAROANA	TINTO 99	BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
2000 SEAL OF APPROVAL	INTERNATIONAL WINE CHALLENGE	INTERNATIONAL 2000 WINE CHALLENGE	VINA FUERTE	TINTO 99	BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
2000 PREMIO AL BUEN VINO	FERIA LONDON WINE	ACADEMIA ARAGONESA DE GASTRONOMÍA	CASTILLO DE MALUENDA	TINTO GARNACHA 99	BODEGA SAN GREGORIO (CERVERA)
2000 MEDALLA DE ORO INTERNATIONAL WINE CHALLENGE	INTERNATIONAL WINE CHALLENGE HONG KONG 2001		MARQUÉS DE NOMBREVILLA	TINTO CRIANZA 97	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.
2001 MEDALLA DE PLATA INTERNATIONAL WINE CHALLENGE	INTERNATIONAL WINE CHALLENGE HONG KONG 2001	INTERNATIONAL 2001 WINE CHALLENGE	MARQUÉS DE NOMBREVILLA	TINTO CRIANZA 97	BODEGA SAN ALEJANDRO (MIEDES)
2001 ZARCILLO DE PLATA 2001	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA LEÓN	MARQUÉS DE MALUENDA	TINTO CRIANZA 98	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.
2001 ZARCILLO DE PLATA 2001	CATA INTERN. DE VINOS PREMIO ZARCILLO	JUNTA DE CASTILLA LEÓN	VINAS VIEJAS	TINTO 00	BODEGAS Y VINEDOS DEL JALÓN, S.A.

MERCADOS PRIMARIOS:

	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 (7 ^o)	100,0	24 (2 ^o)	16,9
EE. UU.	19,0	10,4	7,1	7,1	5,5	0,9 (5 ^o)	27,0	12 (3 ^o)	8,7
Bélgica	18,9	12,2	4,0	11,0	2,0	5,5 (3 ^o)	100,0	5 (5 ^o)	24,1
Alemania	5,9	5,8	43,7	8,7	27,7	5,7 (3 ^o)	57,0	28 (1 ^o)	24,2
Holanda	6,8	7,0	6,0	3,5	9,3	6,9 (5 ^o)	100,0	7 (4 ^o)	20,9

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
Reino Unido	5 ^o	Londres	Si		Prioritario	32 (3 ^o)	1,75 (10 ^o)	6 (2 ^o)
EE. UU.	4 ^o	New York	Si		Prioritario	19 (4 ^o)	3,65 (1 ^o)	8 (1 ^o)
Bélgica				Si	Secund.	-	2,00 (7 ^o)	
Alemania	3 ^o	Düsseldorf	Si		Prioritario	32 (3 ^o)	1,28 (11 ^o)	5 (3 ^o)
Holanda		La Haya	Si		Prioritario	-	-	

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 (3 ^o)	100,0	1 (12 ^o)	10,0
Suecia	0,3	0,5	0,8	1,3	3,4	19,3 (2 ^o)	100,0	3 (9 ^o)	15,8
Finlandia	1,3	0,0	0,7	2,1	1,8	22,7 (1 ^o)	100,0	1 (13 ^o)	7,5
Cánada	-	0,1	6,2	20,0	1,7	2,8 (5 ^o)	100,0	4 (7 ^o)	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 (5 ^o)	1 (5 ^o)
Suecia			Si		Prioritario	63 (1 ^o)	1,99 (8 ^o)	1 (5 ^o)
Finlandia						-	-	1 (5 ^o)
Cánada				Si	Secund.	-	-	2 (4 ^o)
Irlanda				Si		-	2,52 (3 ^o)	



011801