

## **Gestión estratégica de la marca en el mundo del vino**

Cerviño, J.<sup>1\*</sup>, Baena, V.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Profesor Titular de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Carlos III de Madrid (España) y Profesor Afiliado de Marketing de la Universidad ESAN, Lima (Perú). Teléfono de contacto: +34-916249641.

<sup>2</sup> Profesora Titular de Marketing de la Universidad Europea de Madrid.

\*Corresponding author: jcervino@emp.uc3m.es

*Received: 17 June 2011*

*Accepted: 27 February 2012*

### **Abstract**

*Short title: The brand in the market of wine*

This paper analyzes the importance of brands as strategic elements to gain competitiveness in global market of wine, either for Spain as a major producer and exporter of wine or for any winery what seeks to expand its business through exports or internationalization. A better international positioning of Spanish brands in foreign markets not only will improve the competitiveness of wineries and the “Spain Brand” through the positive effects of the “Wines from Spain” image, but also will allow Spanish wineries to confront the imminent challenges of an increasing competitive international rivalry in the sector and the growing globalization of the wine market. The new situation is characterized by the fast irruption of well known brands from the new world producers, the increasing power of distributor’s own brands in the major export markets, and the accelerated configuration of large global multinational wine groups with enough power to negotiate directly with the larger global retailers and with the financial capability to acquire leading local brands. Certainly, this type of strategy requires a strong coordination and support among wineries, the geographic and origin denomination regulator institutions and the country institutions in charge of export promotion activities.

**Keywords: Wine brands, Country brand, wine exports, wine brand building**

### **Resumen**

*Título corto: La marca en el mercado del vino*

Este trabajo analiza la importancia de las marcas para ganar competitividad en el mercado internacional del vino, tanto para España, como uno de los principales países productores y exportadores, como para cada una de las bodegas que quiera adentrarse en el contexto de la exportación y/o internacionalización. Un mejor y mayor posicionamiento internacional de las marcas españolas en el exterior no sólo mejorará la competitividad de las bodegas y de la propia “Marca España” a través de los efectos positivos en el “*Wines from Spain*”, sino que permitirá a las bodegas españolas hacer frente a los retos inminentes de una creciente rivalidad competitiva en el sector y de un mercado del vino cada vez más globalizado, caracterizado por la irrupción acelerada de marcas notorias de los países del nuevo mundo, el creciente poder de las marcas de distribuidor en los principales mercados de exportación, y la creciente configuración de grandes grupos multinacionales con

poder suficiente para negociar con las grandes redes de distribución mundial y con capacidad de adquisición de marcas líderes locales. Ciertamente, este tipo de estrategia requiere de una coordinación y concertación entre las bodegas, las organizaciones reguladoras de las respectivas denominaciones de origen y de las instituciones del Estado centradas en la promoción exterior.

**Palabras clave: Marcas de vino, Marca País, exportación de vino, creación de marca de vino**

## 1. Introducción

En las dos últimas décadas, la industria mundial del vino se ha internacionalizado y sofisticado de manera significativa, con la irrupción de los países del nuevo mundo, la configuración de grandes compañías multinacionales en el sector, y la implementación de estrategias de comercialización mucho más orientadas al marketing, la comunicación y la marca.

También ha habido un cambio en los principales centros de producción. Mientras que en Europa la producción y el consumo de vino están disminuyendo, países como Chile, EE.UU., Australia y China están emergiendo como principales productores y algunos de ellos experimentando también crecimientos considerables en el consumo.

Por otro lado, los patrones de consumo del vino han comenzado a evolucionar, tanto en los mercados tradicionales como en los nuevos mercados emergentes. Los consumidores disponen de más información y están más abiertos a probar nuevas variedades y marcas de países que hasta ahora no estaban en el conjunto de referencia. La globalización permite que el vino viaje mucho mejor entre unos países y otros, ayudado en cierta medida por la creciente apertura comercial de los países y la globalización de las grandes cadenas de distribución mundial que crecientemente añaden en su oferta vinos de todas las partes del mundo. Por otro lado, los nuevos países productores de vino se incorporan con fuerza y gran velocidad a la nueva fisonomía del mercado de vino, con estrategias de marketing innovadoras y adaptadas a los nuevos consumidores, incrementado el nivel de rivalidad competitiva y la complejidad del sector (Resnick, 2008).

En este nuevo contexto, el marketing toma una especial relevancia. Ya no es suficiente producir un buen vino. Los países del nuevo mundo están produciendo también vinos estupendos, pero a precios mucho más competitivos y muy orientados a los diferentes segmentos de consumo. Es necesario reconocer que no siempre lo que nosotros consideramos bueno o que nos gusta es lo que el mercado quiere o aprecia. Es necesario posicionar correctamente el producto en los respectivos mercados internacionales, con

productos adaptados, innovadores y con una clara propuesta de valor diferenciada.

España dispone de productos de calidad insuperable, pero continúa con una imagen exterior como país productor de vinos muy por debajo de su importancia, a pesar de ser el tercero del mundo en exportaciones, el segundo en producción y el primero en hectáreas de viñedo, y esto a pesar que el sector vitivinícola ha sido durante muchos años uno de los prioritarios para la administración comercial del Estado, y en concreto, en los planes de promoción del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). España y los vinos españoles siguen teniendo una imagen poco clara y mal posicionada, fruto a nuestro entender, del excesivo énfasis que en la promoción exterior se ha puesto en las Denominaciones de Origen (D.O) en detrimento de la Marca País y la promoción de marcas. Asimismo, la diversificación de la promoción exterior en más de sesenta D.O. se une a una falta de orientación comercial y marcaría de las bodegas españolas, que tratan de comercializar sus vinos en el exterior con un planteamiento muy similar al que realizan en España, cuando está constatado que las variables y factores de elección de vino en muchos mercados exteriores son distintos a las del mercado nacional.

Pues bien, dentro de este contexto de cambio competitivo mundial en la industria del vino, en este trabajo se analizará la necesidad de un cambio de orientación estratégica de las bodegas españolas para que puedan competir adecuadamente en el exterior y en especial, en los nuevos mercados emergentes de consumo del vino. Este cambio de orientación tiene que fundamentarse en la innovación del producto y en el desarrollo de políticas de marca y posicionamiento, fundamentadas en un buen conocimiento del comportamiento de los consumidores y la competencia, y apalancándose en la imagen de la marca país.

Con este objetivo, en los próximos apartados analizaremos, en primer lugar, la situación de la industria mundial del vino y sus tendencias en cuanto a la concentración en grandes grupos multinacionales y los retos para los países que, como España, presentan una industria muy fragmentada. En un segundo apartado,

analizaremos el modelo competitivo de los países del nuevo mundo frente al modelo de los países tradicionales, analizando cuál de ellos da una respuesta más acertada a las tendencias descritas anteriormente. En el tercer apartado, analizaremos la importancia de las marcas en el sector, tanto desde la perspectiva de marca país, como de marcas individuales, pasando por el análisis de las marcas de Denominación de Origen. El análisis de las marcas se enmarcará dentro del proceso de decisión del consumidor y de las principales variables y atributos que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar o comprar un vino. Por último, el trabajo finaliza con unas conclusiones y recomendaciones para la exportación competitiva del vino.

## **2. La industria mundial del vino: breve radiografía competitiva**

Numerosas investigaciones recientes en relación a la industria vitivinícola dejan entrever la nueva morfología que ha adquirido la industria vitivinícola mundial (Bruwer y Alant, 2009; Guidry, Babin, Graciano y Schneider, 2009; Kune, 2009; Lacey; Lockshin y Knott, 2009; Mccutcheon, entre otros). De acuerdo con Mora y Castaign (2006), Mora (2008), Heijbroek (2008) y otros, el futuro de la industria vitivinícola estará determinado por ocho tendencias críticas que otorgarán mayores grados de dinamismo a la industria en los próximos años. Un resumen de estas tendencias se puede apreciar en la Tabla 1.

Estas tendencias pueden analizarse desde dos perspectivas: la oferta y la demanda. Desde la perspectiva de oferta, es evidente la creciente rivalidad generada por los países del nuevo mundo, que están ganando cuota de mercado a los países tradicionales. Como se puede observar en el gráfico 1, los crecimientos globales de consumo de vino están siendo captados por los países del nuevo mundo (principalmente Australia, Chile, Nueva Zelanda y Sudáfrica), permaneciendo las cuotas mundiales del viejo mundo estables en estos últimos años, pero con una ligera tendencia a la baja. La mayor rivalidad competitiva se genera por productos más orientados al mercado y a precios muy competitivos, fruto de una mayor innovación en términos de marketing y una legislación mucho más flexible en relación a la producción del vino. Ciertamente, la altísima regulación en lo que a producción y comercialización de vino se refiere, resta flexibilidad a los productos tradicionales, y en especial a España. Posiblemente, muchas de las normativas impuestas por las diferentes Denominaciones de Origen deberían ser replanteadas con objeto de proveer a las bodegas de mayor capacidad de respuesta a las nuevas tendencias del mercado.

Por otro lado, la industria del vino ha iniciado en los últimos años un proceso de concentración sectorial, al igual que había ocurrido en otros sectores en los años noventa. Si bien, todavía se puede afirmar que es una industria muy fragmentada, desde los primeros años de la década pasada los procesos de fusiones y adquisiciones fueron en aumento. Tan solo en el 2005, se registraron 250 fusiones, adquisiciones y *joint ventures* en la industria del vino y las bebidas espirituosas, mientras que en el año 2000 solo se habían registrado 75 operaciones. Más significativo todavía, es el valor financiero de estas operaciones, que alcanzaron más de 22000 millones de dólares en el 2005. Ahora bien, ¿cuáles son las razones de estos procesos crecientes de fusiones y adquisiciones? A diferencia de otras muchas industrias que se habían consolidado y concentrado a nivel global en un número reducido de grandes multinacionales, el sector de vino seguía ciertamente atomizado en pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, la creciente rivalidad competitiva de finales de los noventa, así como la globalización en las pautas de consumo de vino, motivó a las grandes empresas del sector a buscar un mayor tamaño en aras de la eficiencia en transporte, logística, marketing, marcas y relaciones con los canales de distribución. Este mayor tamaño se configuró no tanto a través del crecimiento orgánico, sino vía adquisiciones y fusiones (Coelho y Couderc, 2006). La concentración de la industria no ha finalizado y la competencia entre grandes empresas seguirá incrementándose en el tiempo, y concentrándose en aspectos de volumen, precios y espacio físico en los principales puntos de venta. En razón de lo anterior, se espera un mantenimiento de la tendencia en cuanto a la materialización de alianzas y fusiones de empresas vitivinícolas en todo el mundo, con el fin de evidenciar mejoras en las economías de escala, cobertura operacional y transferencia de tecnologías que se traduzcan en ventajas competitivas sostenibles.

Como hemos señalado, y aunque la industria del vino sigue atomizada, ya se han configurado grandes grupos a nivel mundial, con una preponderancia de los grupos norteamericanos y franceses. Es de señalar también, que en los rankings más recientes, ya aparecen algunos grupos multinacionales del nuevo mundo, como las bodegas Southcorp de Australia (integradas en el grupo Fosters) y las bodegas Concha y Toro de Chile (ver tabla 2). Es de señalar, que ninguna empresa española o italiana (dos de los países más emblemáticos en el mundo del vino), figura entre las 10 primeras del sector. Posiblemente, el grupo Freixenet estaría entre las diez mundiales si dentro de la categoría de vino incluyésemos también los vinos espumosos (Champán, Cava, Spumanti,

Sekt, etc.). Sin embargo, si se tienen en cuenta solo las ventas de vinos tranquilos, no aparece ninguna empresa española.

Por otro lado, hay que señalar que estos rankings van cambiando de unos años a otros. Por ejemplo, en los datos más recientes publicados por el grupo francés Pernord Ricard, Concha y Toro ha mejorado su posición en el ranking, situándose ya en el puesto quinto a nivel mundial (Pernord Ricard 2008).

Respecto a la demanda, las tendencias proyectadas para los próximos años indican cambios favorables en la demanda por parte de consumidores y mercados, tradicionalmente no consumidores de vino (mercados asiáticos), así como cambios en favor de vinos de mayor calidad (segmentos Premium) por parte de consumidores tradicionalmente activos (mercados europeos y norteamericano), los cuales observarán niveles crecientes de interés por el consumo de vinos de calidad superior en detrimento de ofertas de menor calidad. Ciertamente, esto da un respiro a los países tradicionales, donde el consumo de vino *per cápita* muestra una tendencia decreciente en los últimos años. Por un lado, aparecen nuevos mercados potenciales de importancia (China y otros países asiáticos, Latinoamérica y Estados norteamericanos tradicionalmente poco consumidores de vino) y a nivel doméstico, como en el caso de España, el consumidor bebe menos pero de mejor calidad, por lo que la caída en consumo se compensa por un incremento en el valor. De todas maneras, este incremento de calidad motiva a los consumidores a pagar un precio primado por los vinos, pero siempre dentro de unos límites, que se sitúan muy por debajo de los altos de precios asumidos tradicionalmente para ciertas categorías de vinos. Es decir, se busca calidad pero a precios razonables.

Desde la perspectiva de la industria vitivinícola, la clave para conseguir el dominio y posición de las marcas ha sido la distribución, tanto en la vertiente Off-Trade (distribución) como On-Trade (Horeca), si bien, la importancia del Off-Trade *vs.* On-Trade varía entre mercados. De acuerdo con la Australian Wine Marketing (AWM), la concentración de los canales de distribución a nivel mundial representa un fenómeno de gran importancia a nivel del comercio mundial del vino en los últimos años. El poder de mercado y negociación de los minoristas se ha ido incrementando en forma sostenida y se espera que esta tendencia continúe. El crecimiento de los grandes *retails* afecta y seguirá afectando a la comercialización y distribución del vino. En varios países europeos así como en América, los niveles de concentración en la industria de supermercados alcanzan el 70%. Empresas como Walmart en Estados Unidos, Carrefour, Metro o

Tesco en Europa, así como Cencosud, Wallmart o Carrefour en Sudamérica, se han transformado en canales intermediarios muy relevantes para el negocio del vino (Mora y Castaign, 2006). En la mayoría de los casos, estos grandes compradores logran tener un poder de negociación muy por encima de las capacidades de los proveedores de vino. Costes bajos por concepto de cambio de proveedor, alta oferta y disponibilidad de productos alternativos y la posibilidad de integrarse verticalmente hacia atrás con marcas de distribuidor y propias, son algunos de los factores que más poder de negociación le reportan al distribuidor respecto del proveedor de vinos. Evidentemente, para hacer frente a este creciente poder de negociación de las grandes cadenas minoristas, las empresas necesitan una dimensión adecuada desde la perspectiva financiera, productiva y de gestión.

La integración vertical hacia atrás con marcas propias de distribuidor, es patente en la gran mayoría de mercados tradicionales importadores de vino. Asimismo, también los grandes importadores están desarrollando marcas propias. Por ejemplo, solo hay que analizar el ranking de las principales marcas de vino español importadas a los EE.UU., para observar que solo dos marcas son notorias (Montecillo y Torres). Las demás, son marcas prácticamente desconocidas en España (ver tabla 3). Ciertamente, son marcas diseñadas por los propios importadores y/o distribuidores norteamericanos o por bodegas españolas para su venta exclusiva en distribuidores concretos.

De la tabla 3 podemos observar que la segunda marca más importada al mercado norteamericano es Red Guitar. Esta marca fue concebida en 2005, durante las negociaciones entre el mayor grupo mundial de vino Constellation Wines y la bodega española Abadía Retuerta. Constellation buscaba un producto español por debajo del precio de Abadía Retuerta. Con este objetivo, la bodega española selecciona la denominación de Navarra, con amplia oferta de viñas viejas con uva garnacha. El equipo de marketing de Constellation se encarga de diseñar y crear la marca y su historia, relacionándola con los encierros de Pamplona, Hemingway y la fiesta española. Para llegar al primer vino, los ejecutivos y enólogos de Constellation Wines llegaron a catar más de 180 vinos en 5 cooperativas de la zona. Finalmente, la marca se lanza al mercado americano en 2006 a través del mercado mayorista y un equipo de cinco comerciales. Su precio inicial de PVP en lineal se situó en 10,99\$, pero siempre por debajo de los 10 dólares americanos gracias a las promociones continuas (precio psicológico por debajo de los 10 dólares). El volumen de ventas alcanzado en el primer año (2006) se situó en 35000 cajas. En el año 2010 la marca alcanzó un volumen de 100000 cajas, situándose como una marca prioritaria

dentro del portafolio de marcas de Constellation Wines USA.

Otro factor a considerar en el conjunto de tendencias de distribución de la industria es el poder creciente del detallista y las formas multicanal. De acuerdo con Gallardo (2002), las grandes cadenas minoristas demandan considerables volúmenes de vino, de una excelente relación precio/calidad y exigen un servicio superior por parte de las bodegas. Como no todas las bodegas son capaces de satisfacer estas exigencias, se ha observado una disminución o estabilización en el número de proveedores a los supermercados en los últimos años, especialmente en los segmentos básicos y *premium*, donde además los grandes minoristas privilegian a las bodegas que pueden ofrecer un amplio portafolio de marcas y variedades. En este sentido, y relacionado con el aspecto comentado anteriormente de la configuración de grandes grupos corporativos en el sector, las grandes compañías a nivel mundial como Constellation (EE.UU.), SouthCorp-Foster (Australia), Gallo (EE.UU.), Pernod Ricard (Francia), BRL Hardy (Francia), Concha y Toro (Chile), entre otras, son capaces de satisfacer este tipo de requerimientos, consiguiendo una importante ventaja sobre las bodegas pequeñas y medianas. Por lo tanto, el establecimiento de relaciones de largo plazo con los distribuidores, basadas en factores como el compromiso mutuo, comunicación continua, traspaso de información y gestión de categorías, etc. serán considerados factores fundamentales para el éxito del negocio. Esto es particularmente importante hasta ahora, cuando muchos distribuidores han señalado que planean reducir el número de bodegas proveedoras con las cuales trabajan.

En relación al crecimiento de las formas multicanal, Resnick (2008) señala que la opción de venta vía comercio electrónico (clubs de vino, venta directa on-line, etc.) se ha ido incorporado como parte de la venta del canal tradicional en forma progresiva. En Estados Unidos, el 40% de las ventas al por menor son gestionadas a través de Internet por los propios establecimientos detallistas. En España, un caso de éxito es Lavinia, alcanzando ya un 15 por ciento de sus ventas vía online. Lo anterior ha permitido crear una experiencia multicanal integral para los consumidores.

Evidentemente, este entorno de creciente rivalidad competitiva, con nuevos países productores y comercializadores mucho más innovadores en cuanto a productos y marketing, mayor poder del canal de distribución y el crecimiento e implantación de marcas propias de importadores y distribuidores, fuerzan al sector del vino español a replantearse su estrategia competitiva

internacional si quiere incrementar y defender sus actuales cuotas de mercado y sacar provecho a los nuevos mercados de consumo como puede ser el mercado asiático.

### 3. Los modelos de competitividad en la industria del vino

Una vez analizado el marco competitivo y sus tendencias, es importante analizar, aunque sea brevemente, la respuesta competitiva de la industria, y en especial, los modelos de los países tradicionales *versus* el modelo implementado por los países del nuevo mundo. En la tabla 4 recogemos una síntesis de estos modelos.

Los países productores tradicionales, principalmente Francia, Italia y España, y en menor medida, Portugal, han basado su estrategia en los sistemas de denominación de origen calificada, centrándose en la calidad y la tradición de sus productos, con un énfasis reducido en la orientación al mercado (orientación al consumidor y orientación a la competencia).

Uno de los pilares de competitividad de los países tradicionales han sido las denominaciones de origen y otras marcas de calidad geográfica. En la decisión de consumo, el consumidor recurre a diferentes señales con el fin de inferir el nivel de calidad de una determinada oferta. En el caso de un producto como el vino, la calidad del mismo vendrá determinada por el tipo de uva, el origen, la cosecha y la añada (Bello y Cervantes, 2002; Calvo, 2002). Sin embargo, el consumidor medio no puede reconocer fácilmente estos atributos por lo que recurre a otros indicadores o señales que le permitan inferir la misma. Debido a que estos atributos no son fácilmente percibidos por el consumidor, el mismo recurre a otros que le garanticen que el producto posee ciertas propiedades que avalan que el producto ha seguido un control de calidad. En este caso, la marca se configura como un signo único y unívoco de calidad y es utilizado, en muchos casos como indicador de calidad, así como determinante de la compra final.

Ahora bien, para que una empresa pueda aplicar una marca a un producto deberá tener un nivel homogéneo y de calidad constante, que es el que será certificado y avalado por esa marca, y establecer una estrategia de posicionamiento de marca, que conllevará dedicar tiempo y dinero en términos de gestión, marketing, relaciones públicas y comunicación.

Sin embargo, en sectores muy fragmentados, como el del mundo del vino, con miles de bodegas pequeñas y medianas, las empresas no tienen el conocimiento ni los recursos humanos ni financieros para establecer una estrategia marquista. Esta es la situación tradicional en los países del viejo mundo. La respuesta de la

industria fue la implantación de marcas colectivas (marcas de denominación de origen, denominaciones geográficas protegidas, etc.) que permiten a las pequeñas y medianas empresas dar a conocer su nivel de calidad y/o su tipicidad, algo que individualmente no podrían conseguir. En este caso, los signos colectivos constituyen un mensaje que alivia, en parte, la falta de un mensaje de marca: crea una graduación de calidad (objetiva o subjetiva), que diferencia determinadas producciones del resto de otras y lo comunica al mercado, es decir, se posiciona en el mismo. En realidad, estas marcas de D.O. funcionan como marcas paraguas de calidad e identificación de las marcas (por lo general, poco conocidas) de las bodegas.

Ciertamente, la implantación y el desarrollo de las denominaciones de origen han sido muy positivos para la mejora de la calidad del vino español y para su comercialización. La DO no sólo reduce el riesgo percibido y la necesidad del consumidor de tener que buscar información, sino que también mejora la percepción de los atributos intrínsecos del producto (el denominado efecto halo). Ahora bien, y aunque este modelo de competitividad y calidad ha resultado muy eficaz tanto para la comercialización del vino en España y en otros países exportadores, puede que haya cumplido su fin de ciclo y sus objetivos iniciales. En la situación actual y principalmente, para los nuevos mercados emergentes importadores y consumidores de vino, el concepto de D.O. puede que sea un elemento ya superado. Las D.O. han permitido configurar una oferta de calidad homogénea y regular a lo largo del tiempo, permitiendo focalizar la estrategia de las bodegas en la calidad de los vinos. Sin embargo, la calidad no es suficiente para competir en un mundo globalizado y competitivo como el actual. Es condición necesaria pero no suficiente. El siguiente eslabón en la estrategia competitiva, una vez establecidos los criterios y procesos de calidad homologada y estandarizada, es la orientación del producto a las tendencias del mercado poniendo en valor la calidad y diferenciación del producto en el mercado. Solamente cuando los directivos de las bodegas aceptan que no todos los consumidores piensan como enólogos o expertos del vino y que en gustos y colores las opciones son muy variadas, se empieza a respetar al mercado, a adaptarse a éste y como consecuencia, tener éxito. En la actualidad, muchas D.O. con sus normativas y regulaciones, son un verdadero corsé para la competitividad de las bodegas, restando flexibilidad para poder implementar respuestas competitivas acordes a los momentos actuales. Por ejemplo, la normativa de clasificación de los vinos – crianzas, reservas y grandes reservas – se ha quedado anticuada y seguramente no responde a las grandes tendencias del mercado. Por otro lado,

y tal como veremos más adelante, queda la cuestión de si este tipo de vinos son los que más gustan en todos los mercados. O por otro lado, si por ejemplo realmente se entiende el concepto de “Crianza”. Cabe la posibilidad de que una bodega para ajustarse a los criterios de su D.O. haga un vino “Crianza”, incurriendo en costes importantes (un año en bodega y seis meses en botella) para lanzar un vino que seguramente sea apreciado en el mercado español, pero puede que para un mercado exterior, como por ejemplo los EE.UU., el vino tenga demasiada madera para el gusto del mercado y con un atributo en la etiqueta (Crianza) que ni se entiende ni importa. Otras cuestiones restrictivas de las D.O. que no ayudan a competir eficazmente, son sus normativas sobre utilización de marcas, no permitiendo la utilización por una empresa titular de una misma marca para la comercialización de sus vinos procedentes de distintas denominaciones de origen. Ciertamente, éstas son restricciones que van totalmente en contra de las nuevas tendencias del mercado y restan competitividad a las bodegas. El consumidor confía en la marca, y da igual que esta marca sea de D.O. Rioja, Ribera del Duero o Somontano. La marca proyecta y comunica al consumidor que la bodega y su vino es de una cierta calidad asegurada, con independencia de su procedencia geográfica. Esta estrategia de uso de la misma marca en diversas Denominaciones de Origen permitiría a las empresas obtener economías de escala en marketing y comunicación, facilitando la creación de marcas con prestigio y alta notoriedad.

Evidentemente, en el entorno del nuevo mundo los marcos reglamentarios son mucho más laxos, correspondiendo las normas de producción casi exclusivamente a criterios mercantiles casi siempre establecidos por las propias unidades de producción. En este sentido, los países del nuevo mundo han entendido, o así parece en virtud de su crecimiento en cuotas de mercado, que el vino es un producto experimental que hay que arroparlo con valores emocionales mucho más allá de la mera calidad.

Por lo tanto, y concretamente para el caso español, la base de partida está bien consolidada: la calidad. Ahora es necesario pasar a la fase de creación de los valores intangibles y emocionales, donde las marcas pasan a tener su mayor relevancia, tanto a nivel de marcas propias de cada bodega como las marcas de origen (marca país y D.O.).

#### **4. La importancia de la marca en el mercado del vino.**

Las marcas notorias y renombradas atraen la atención de los consumidores, favorecen y facilitan su decisión de compra y aseguran relaciones de fidelización a largo plazo. En última instancia, la elección de la marca en la decisión de

compra implica ventas y, por lo tanto, generación de flujos de caja. Consecuentemente, este dato refleja el impacto directo de la marca en la creación de valor para la empresa y sus accionistas, y por estos motivos las marcas se han constituido en los activos más valorados en las empresas, que en ocasiones superan, y con creces, el valor total de los activos materiales de la organización (Cerviño y Rivera, 2008). En este entorno competitivo, muchas empresas han entendido que la construcción de una marca fuerte, capaz de condensar la propuesta de valor que conlleva para todos y cada uno de sus públicos, es el camino más corto para alcanzar esa posición de privilegio en la mente y corazón de sus públicos y de establecer con ellos un vínculo estable y duradero. En este hecho está el auténtico valor intangible de la marca y la fuente más decisiva de la competitividad.

Sin embargo, el sector del vino español necesita más empresas y/o bodegas con esta orientación centrada en la marca. Una mayor orientación a la creación de marca permitirá al sector incrementar su competitividad nacional e internacional, hacer frente a los retos de las marcas de los países del nuevo mundo, defenderse frente al crecimiento de las marcas propias de distribuidor y de los importadores, y generar sinergias positivas con la Marca España (Vinos de España).

Es evidente que en el mercado del vino, donde hay gran valor, hay todavía mucha confusión. Nuevos consumidores entran al mercado buscando nuevas experiencias, motivados por las nuevas tendencias culinarias, la gastronomía y también como no, por las modas. Sin embargo, el vino es un producto complejo, donde el consumidor va acumulando experiencia y conocimiento lentamente. En las primeras fases de comportamiento y aprendizaje, el consumidor tiene que reducir los riesgos de elección, buscando señales que le permitan diferenciar la calidad y características del producto, y es aquí, donde la marca, la reputación del vino y las políticas de comunicación y promoción adquieren su máxima importancia. Adicionalmente, hay que destacar que la oferta de productos y alternativas disponibles en el sector vitivinícola es de gran abundancia, aspecto que para consumidores poco familiarizados con la cultura del vino, en el momento de la decisión de compra y consumo del producto no facilita su proceso de elección, por el contrario agrega componentes de incertidumbre y confusión (Boudreaux y Palmer, 2007).

Mora (2008) indica que una persona destina no más de 18 segundos para seleccionar una alternativa de vino en un supermercado. Sin embargo, en algunos centros se pueden encontrar hasta 500 referencias distintas entre las cuales no es posible apreciar grandes diferencias. Lo anterior

implica que en términos prácticos, el consumidor se encuentre muy desorientado en los grandes supermercados y como consecuencia de esto, los distribuidores y bodegas necesiten apostar por un marketing diferenciador que ayude al comprador a decidirse por sus productos. A este respecto, y con una creciente globalización del mundo del vino, la creación de marcas “globales” que sean reconocidas fácilmente por el consumidor es el proceso más eficiente y útil para contrarrestar este problema.

Corroborando el punto anterior, Gallardo (2002) indica que en los últimos años se ha observado un cambio en la consolidación del número de marcas en el mercado, especialmente entre las compañías del Nuevo Mundo, que han enfatizado la estrategia de creación de marcas globales para competir con las compañías del Viejo Mundo. Las marcas globales (Jacob Creeks, Yellow Tail, Mondavi, Concha y Toro – Casillero del Diablo, etc.) están siendo creadas en base a una gran inversión en marketing, investigación de mercados y gran consistencia en la calidad entre una cosecha y otra. Si bien es cierto, que hay autores que indican que estas marcas globales tienden a focalizarse en segmentos de grandes volúmenes (vinos básicos) donde los consumidores valoran la consistencia que las marcas ofrecen con una relación calidad precio muy adecuada, y no tanto en segmentos de consumidores menos sensibles al precio (vinos de mayor calidad, súper Premium y ultra Premium), hay que indicar que cada vez más las grandes empresas multinacionales están comercializando un número creciente de sus vinos de alta gama bajo las marcas globales que están configurando. Es decir, una buena marca, bien consolidada y posicionada en el mercado puede asumir en la comercialización tanto vinos medios como vinos de alta gama, siempre que los vinos medios tengan una calidad adecuada para su posicionamiento de precios. En general, la marca global actúa como paraguas de las otras sub-marcas de la categoría. Un ejemplo muy claro es Concha y Toro. La marca paraguas de la bodega arropa con su prestigio a su marca “Frontera”, la más barata del grupo con un precio de lineal de 4,99 dólares. Pero también a “Casillero del Diablo”, posicionada en el segmento medio bajo a un precio de 9,99 y a marcas icónicas como “Carmín de Peumo” a un precio de 440 dólares. En España esta estrategia está siendo desarrollada muy eficazmente por Bodegas Torres y también, más recientemente por el Grupo Osborne. La marca global Torres sirve de paraguas para todos sus vinos, desde el “Sangre de Toro” a su emblemático “Grans Muralles”. Incluso, la emblemática marca “Marqués de Griñón”, referente de los vinos de pago en España, ha lanzado al mercado la marca “Caliza”, un tinto de Syrah y Petit Verdot situado en un

posicionamiento de precio medio bajo (10 € PVP), bajo la marca paraguas “Marqués de Griñón”.

Ahora bien, desde la perspectiva de la bodega y la empresa vitivinícola, hay que ser conscientes que la marca es parte fundamental en el proceso de decisión del consumidor, y en este sentido, hay que conocer muy bien cuáles son los impulsos de compra y factores más valorados por los consumidores en los respectivos países.

En España, por ejemplo, la Denominación de Origen y el tipo de crianza del vino son variables muy importantes. Aunque la marca está asumiendo cuotas cada vez más relevantes, todavía puede que esté en la fase final del proceso de decisión. Ahora bien, en otros mercados tradicionales y emergentes del vino, el proceso puede ser muy diferente y la marca ocupar una posición mucho más relevante, entendiendo por marcas no solo la marca del vino sino también la “marca país” de procedencia. En el gráfico 2, representamos el esquema de decisión de la compra de vino y la importancia relativa de cada uno de los diferentes atributos del producto.

Como podemos observar, en el mundo anglosajón la variedad de uva toma una relevancia especial como principal variable de decisión. Después de la variedad de uva y el precio, es la marca país y las marcas individuales de cada vino los factores más importantes. La D.O. o región de origen pasa a un plano menos relevante. Estos datos quedan patentes en muchos de los estudios de mercado que se realizan por las grandes consultoras especializadas en este sector. Por ejemplo, el reciente informe del año 2009 de *Wine Intelligence* sobre el mercado del vino en los EE.UU., indica que de los factores de control por parte de la bodega, la variedad de uva, la marca y el país de origen son los factores más significativos (por encima del 49% - ver gráfico 3).

Para un mercado tan tradicional como el Reino Unido, estos factores siguen siendo relevantes (ver Gráfico 4), si bien, cambian un poco el orden, al ser el país de origen más relevante que el tipo o variedad de uva, seguidos por la marca del vino y por la región vinícola (D.O.). En todo caso, la marca del vino y la marca país son atributos relevantes en la gran mayoría de los mercados de exportación, que resaltan por encima de atributos típicos del mercado doméstico español, tales como el tipo de crianza y la D.O.

Por lo tanto, y dado que la orientación a la marca tiene que comenzar por una orientación al mercado y al consumidor, estos datos reflejan la necesidad de reorientar la estrategia comercial de los vinos españoles en el mundo, focalizándose mucho más en poner en valor el tipo de uva, la marca país y finalmente la marca del vino. Para las

bodegas españolas, la forma de competir destacando la Denominación de Origen por encima de la marca de la bodega y/o del vino puede tener un cierto recorrido en el mercado europeo, donde hay un mayor conocimiento de los vinos españoles. En cambio, en los EE.UU., Latinoamérica o Asia, la estrategia de posicionamiento y comunicación de la marca país supera, significativamente, la estrategia de posicionamiento a través de la D.O.

Sin lugar a dudas, y tal como señalamos anteriormente, España y los vinos españoles siguen teniendo una imagen poco clara y mal posicionada, fruto a nuestro entender, del excesivo énfasis que en la promoción exterior se ha puesto en las Denominaciones de Origen (D.O) en detrimento de la Marca País y la promoción de marcas. Asimismo, la diversificación de la promoción exterior en más de sesenta D.O. se une a una falta de orientación comercial y marcaria de las bodegas españolas, que tratan de comercializar sus vinos en el exterior con un planteamiento muy similar al que realizan en España, cuando está constatado, tal como se reflejan en la gran mayoría de investigaciones realizadas, que las variables y factores de elección de vino en el exterior son distintos a las del mercado nacional.

En los años 90, la promoción exterior del vino español se focalizó en las denominaciones de origen. Se trata de una década en la que el ICEX llega a apoyar por ejemplo, en un solo mercado, más de catorce campañas individualizadas para diferentes denominaciones de origen, cada una con su propia imagen y diseño. Ciertamente, esta diversidad de mensajes y posicionamientos ligados a los diferentes vinos españoles generó confusión en los diferentes mercados de exportación. Por otro lado, al finalizar la década de los 90, es cuando los países del nuevo mundo, principalmente Australia, EE.UU., Chile, Sudáfrica y Nueva Zelanda, comienzan a tomar posiciones relevantes en los mercados internacionales robando cuota de mercado a los países tradicionales como Francia, Italia y España, a través de técnicas muchos más innovadoras de marketing, con posicionamientos de marca país muy claros y definidos, y estrategias focalizadas en la creación de valor de marca.

Estas estrategias de focalización de las D.O. no han dado el fruto deseado y el vino español está en franca desventaja frente a los vinos franceses e italianos, mejor posicionados en imagen país, y también, con serias dificultades frente a los del nuevo mundo, que presentan vinos con una relación calidad precio más ventajosa y una mayor inversión en marketing de marcas e imagen país. Esta situación queda patente cuando analizamos las marcas de vino más renombradas a nivel internacional. Recogemos a continuación la más



reciente publicación de “*Intangible Business*” (ver tabla 5). Como podemos observar, un país con la tradición de España y siendo además el tercer exportador mundial, solo hay una marca española (Torres) en el puesto 12 entre las 20 primeras. Es interesante también observar que, según este estudio, no hay ninguna marca de origen francés o italiano, países también con una altísima fragmentación de su sector vitivinícola y con estrategias de promoción de regiones vitivinícolas y no de marcas.

Tampoco la marca país se ha visto fortalecida por las estrategias desarrolladas hasta el momento. Así, y siguiendo los análisis de *Intangible Business* (ver tabla 6), vemos que la marca país España se sitúa en un puesto muy por debajo de la media en el ranking de los 20 países con mejor Marca País: puesto 17 justo por detrás de Chile.

Es evidente que el vino español no puede ser competitivo en el mercado internacional con cerca de 70 Denominaciones de Origen. Es imprescindible crear primero una gran marca país para potenciar una imagen unificada para los vinos de España. Como hemos analizado, en los nuevos mercados los consumidores deciden por el país de origen y no la región. Solo hay que analizar la estructura de las cartas de vino en los principales restaurantes del mundo para ver el posicionamiento y la manera de situar los vinos en la carta. Los listados se configuran en función de los países, y dentro de estos por variedad de uva o marcas. La falta de una imagen país fuerte hace que incluso nuestras marcas apenas tengan presencia en las cartas de vino en el sector Horeca, y cuando la tienen, están en el grupo de “otras” y no en un grupo de “Vinos españoles”. Por ejemplo, el reciente estudio de *Winemetrics* del 2008 refleja la escasa presencia de marcas españolas – solo en un 1,9% - en las cartas de vinos de los principales restaurantes americanos (ver tabla 7). Ciertamente, una penetración realmente muy baja si la comparamos con la presencia de Francia, Italia o Australia.

Pues bien, esta situación conlleva realizar una crítica constructiva y establecer un cambio de orientación competitiva, tanto en lo que a la promoción que realizan las instituciones del estado como en la estrategia comercializadora de las propias bodegas. En este sentido, el ICEX ha asumido ya una orientación mucho más de Marca País (Vinos de España), siendo consciente de que la marca país es más importante que las D.O. a la hora de competir en el exterior. Así, ya en el 2004 se concibe la necesidad de unificar y diseñar una imagen común que sirva de paraguas para la promoción de los vinos españoles en todas las campañas que se realicen en el exterior. De este proyecto surge la marca “Vinos de España – Wines from Spain”, que es la marca creada por

ICEX para agrupar las actividades promocionales orientadas a difundir los vinos españoles en el exterior. Asimismo, algunas denominaciones de origen también han asumido una perspectiva más orientada al apalancamiento en la imagen país a la hora de comunicar las bondades de sus vinos. Por ejemplo, la reciente campaña de la D.O. Ribera del Duero se posiciona como “Drink Ribera. Drink Spain”.

Por último, las bodegas necesitan implantar una mayor orientación comercial y marcaría, adaptando sus productos a las respectivas demandas y tendencias, con procesos de innovación de productos y comunicando adecuadamente la diferenciación y bondades de sus vinos. Afortunadamente, estamos ante una creciente profesionalización del sector del vino español, lo que favorece una mayor internacionalización y un mejor conocimiento de los mercados y los clientes finales. Sin embargo, la calidad del vino español conlleva unos costes aparejados que requiere desarrollar una estrategia marquista. Ciertamente, no todo el vino tiene que comercializarse a precios primados, pudiendo adecuar la cartera de productos a partir de un equilibrio entre vinos más competitivos en precio y vinos de posicionamiento Premium. Sin embargo, una marca bien posicionada permitirá a la bodega comercializar de manera más competitiva ambos tipos de producto.

Por lo tanto, y en primer lugar, las empresas del sector deben analizar correctamente las tendencias en el consumo. Por ejemplo, y de manera muy breve, podríamos indicar algunas tendencias:

Los vinos con mucha madera están bajando en ventas y se identifican con consumidores de edad avanzada.

Se aprecian los vinos con mucho cuerpo, pero con menos madera, definidos como vinos modernos.

Hay una tendencia generalizada, y más en épocas de crisis como la actual, a la demanda de vinos con muy buena relación calidad precio.

Aunque la gran mayoría de consumidores apuestan por los vinos clásicos, sí que hay un grupo creciente de consumidores, que son además proscriptores influyentes, que están poniendo de moda los vinos con fruta, color, estructura...una tendencia muy americana que se está implantando en muchos países.

Además de estas tendencias generales, la bodega debe analizar las características de cada mercado y las variables fundamentales de decisión de compra del vino, y con estos datos, comunicar y posicionar correctamente sus productos. Por ejemplo, en los EE.UU. no importa tanto la madera/barrica (si es joven, crianza o reserva), sino el varietal - el tipo de uva – así como la marca

y el país de origen. En este sentido, una gran mayoría de vinos españoles no se comercializan de la manera más adecuada en el exterior, haciendo énfasis en atributos poco o nada valorados, y en cambio, no enfatizando aquellos que sí se valoran. Por ejemplo, en la siguiente figura 1 y a título de ejemplo, podemos ver como los vinos australianos potencian los atributos en función de la importancia que el consumidor les otorga a la hora de seleccionar el vino: Marca (Jacob's Creek), Tipo de uva (Shiraz y Cabernet) y País de Origen (o región fácilmente identificada con el país de origen).

En cambio, los vinos españoles no potencian ni comunican la uva, cuando la uva tempranillo y otras variedades españolas están de moda (ej. la Mencía o la Garnacha) y pueden ofrecer una ventaja diferencial frente a vinos de otros países. Uvas de cepas viejas como la Garnacha, Monastrell o la Rufete pueden ofrecer ventajas de diferenciación muy importantes, pero hay que comunicarlas adecuadamente. Ciertamente, habrá que comunicar la historia del varietal y posicionar la uva en el mercado, pero la gran ventaja es que los mercados están demandando vinos innovadores y estas uvas pueden ofrecer esta diferenciación. Incluso, para posicionarlas y crear notoriedad de este tipo de uvas, una estrategia posible es hacer vinos bivarietales, donde éstas vayan acompañadas por otras uvas ampliamente conocidas (por ejemplo Cabernet), lo que permitirá al consumidor identificar una uva conocida y ampliamente demandada con otra desconocida, incitando a la curiosidad y la prueba. Señalar que en el mercado internacional las uvas españolas son poco conocidas: en EE.UU. y Europa aunque se bebe vino español se sabe muy poco de nuestras variedades, conociendo un 6% la Garnacha, un 5% la Tempranillo o un 2% el Verdejo, frente al conocimiento del Merlot (60%), Cabernet Sauvignon (58%) o Chardonnay (64%). Sería lo que en términos de marca se denominaría como un co-branding de marcas de uva.

Por otro lado, las etiquetas españolas potencian en cambio algo que no interesa ni entiende una gran parte del público exterior: la crianza. Asimismo se potencia la D.O. en vez del país de origen. Para el caso de la D.O. del ejemplo de la figura 1, la Rioja es ciertamente la más conocida en el exterior, junto con la Ribera del Duero. Pero aún así, y a pesar de lo que creen muchos bodegueros, no son tan conocidas. Un estudio de *Wine Intelligence* del 2009 realizado para el Observatorio Español del Mercado del Vino, vino a corroborar que en los EE.UU., por ejemplo, a la pregunta de qué regiones españolas del vino conocía el consumidor, un 75% respondió "no sabe o no contesta", y solo un 7% respondieron Rioja, seguida por Madrid en un 5%. Si la pregunta era sugerida, mostrándoles la palabra Rioja, un 20% la

asociaban a una región productora. Sin embargo, la gran mayoría de consumidores norteamericanos asocian el Rioja con un tipo de variedad de uva (por encima del 40% de encuestados).

Por lo tanto, la orientación a la marca debe comenzar por una orientación a las tres marcas claves en el mundo internacional del vino: la marca de uva, la marca del vino o la bodega y la marca del país de origen. A partir de estos tres atributos marcarios, la bodega puede desarrollar y posicionar otros complementarios, pero siendo consciente que éstos son los más relevantes en los nuevos mercados emergentes. Ciertamente, algunas marcas y bodegas españolas están implementando esta nueva orientación con éxito. Un buen ejemplo de ello es el grupo Osborne y su proyecto de vino Solaz orientado principalmente a la exportación e iniciado en el año 2000 (ver figura 2)

El vino se posiciona claramente frente al consumidor internacional, siguiendo los ya contrastados procesos de compra: Bodega (Osborne – marca paraguas), Marca (Solaz), Origen (Product of Spain) y Varietales (Tempranillo con Cabernet Sauvignon, Shiraz y Tempranillo, Merlot y Tempranillo, etc.). La comunicación y posicionamiento de estos vinos es clara: un marcado carácter español, con tendencias modernas y con la calidad de la casa Osborne. Más recientemente, en 2009, la gama Solaz se ha completado con un vino Premium – Solaz Selección 2006.

Estos ejemplos vienen a corroborar la tendencia generalizada a crear y gestionar pocas marcas pero de alta notoriedad. Esta es otra de las cuestiones fundamentales a decidir por las bodegas. En España hay la tendencia a tener diversas marcas para comercializar los distintos tipos de vino. Las bodegas españolas tienen como media 4,5 marcas. Son demasiadas, por que además y por lo general, ninguna es notoria. La estrategia multimarca puede, sin lugar a dudas, ser muy atractiva para segmentar los mercados (por ejemplo Horeca vs Distribución) y tener más espacio en los lineales. Sin embargo, para las bodegas pequeñas y medias, con recursos financieros limitados, no va a ser posible crear notoriedad e imagen de marca en un grupo de marcas. Las marcas necesitan dedicación, esfuerzo y tiempo. Por lo tanto, es mucho más interesante una política de marca única (a lo sumo dos), donde se focalicen todos los esfuerzos de comunicación de la empresa.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

La creciente rivalidad global en el mundo del vino, con países muy bien posicionados en cuanto a marca país (Francia e Italia, principalmente) y con nuevos países competidores del Nuevo Mundo (Australia, Chile, EE.UU. y Sudáfrica,

principalmente), con estrategias innovadoras de producto, precios muy competitivos y un marketing muy focalizado en las tendencias del consumo, fuerzan a un replanteamiento de la estrategia comercial internacional seguida por las bodegas y empresas españolas.

La calidad no es ya la asignatura pendiente. El vino español compite en calidad con los mejores caldos del mundo. Por otro lado, nuestros vinos no deben focalizarse en la competitividad únicamente basada en el precio. Nuestra estructura de costes y las restricciones que imponen las Denominaciones de Origen no permiten desarrollar estrategias de precios bajos de manera sostenible. Países como China, Chile o Australia pueden competir mejor que España en este atributo. Por lo tanto, es necesario un cambio de perspectiva en el enfoque competitivo exterior. Hay que pasar de una visión de “sellers o “meros exportadores de volumen” a una de “marketers”, adoptando una visión estratégica centrada en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo vía creación de marcas de renombre internacional y el fortalecimiento de una imagen país claramente posicionada en el mercado exterior.

La creación de marca es un proceso de medio y largo plazo. Para las bodegas pequeñas y medianas, tiene que ser una filosofía de gestión, donde toda la organización – desde el enólogo a la dirección, pasando por los comerciales - debe estar orientada a cómo crear valor en el producto. El vino es un mundo de historias, de experiencias, donde hay que hacer partícipes también a los distribuidores y mayoristas, con visitas a las bodegas e información constante de la añada y los nuevos productos. También los responsables de las bodegas tienen que visitar los países, para fortalecer las relaciones con sus distribuidores y percibir, *in situ*, la situación del mercado. Por último, la forma de posicionar y comunicar el vino debe ser clara para el consumidor final, que será, en última instancia, quién tome la decisión de compra. En este sentido, el mercado internacional es diferente al nacional, por lo que las bodegas deben enfatizar aquellos atributos diferenciadores y más relevantes, y entre ellos y de manera relevante, su marca, el tipo de uva y la referencia a la marca España.

#### Referencias

Barco, E. 2002. El sector Vitivinícola en el Siglo XXI. Distribución y Consumo, Septiembre-Octubre: 22-34.

Bello, L., Cervantes, M. 2002. Propuesta de un modelo positivo del proceso de compra del vino y análisis de la influencia de factores situacionales en los atributos determinantes. Cuadernos Aragoneses de Economía. 12/1: 47 –64.

Boudreaux, S., Palmer, E. 2007. A charming little cabernet: Effects of wine label design on purchase intent and brand personality, *International Journal of Wine Business Research*. 19: 170-186.

Bruwer, J., Alanta, K. 2009. The hedonic nature of wine tourism consumption: An experiential view, *International Journal of Wine Business Research*. 21: 235-257.

Calvo, D. 2002. Estrategias de marca en vinos con denominación de origen: Un análisis desde la óptica de los directivos. *Investigación y Marketing*. 3 (75): 47-52.

Cerviño, J., Rivera, J. 2008. La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad internacional. *Información Comercial Española. Revista de Economía*. 839 (noviembre-diciembre): 121-139.

Coelho, A.M., Couderc, J.P. 2006. Globalisation, Financialisation equals concentration? 3rd International Wine Business & Marketing Research Conference, Montpellier, 6-7-8 July 2006. Working Paper

Gallardo, A. 2002. Comparación del rendimiento exportador y de la estrategia de distribución de las industrial vitivinícolas del Chile y Australia. Tesis de magíster e economía agraria. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Guidry, A., Babin, B. Braziano, W., Schneider, J. 2009. Pride and Prejudice in the Evaluation of Wine? *International Journal of Wine Business Research*. 21: 298-311.

Heijbroek, A. 2008. Market position of Chile vis-à-vis the rest of the world. Presentado en Wines of Chile, el 28 de agosto en Santiago de Chile. Información en línea.

Kune, M. 2009. Forecasting the development of wine tourism: A case study in Chile. *International Journal of Wine Business Research*. 21: 325-338.

Lacey, S. Bruwer, J., Li, E. 2009. The Role of Perceived Risk in Wine Purchase Decisions in Restaurants. *International Journal of Wine Business Research*. 21: 99-117.

Lockshin, L., Knott, D. 2009. Boozing or Branding? Measuring the effects of free wine tastings at wine shops. *International Journal of Wine Business Research*. 21: 312-324.

McCutcheon, E. Bruwer, J., Li, E. 2009. Region of Origin and its importance among choice factors in the wine-buying decision making of consumers. *International Journal of Wine Business Research*. 21: 212-234.

Mora, P. 2008. Las bodegas apuestan por un Nuevo marketing enológico. en Wharton University (en línea).

Mora, P., Castaing, P. 2006. Buenas prácticas en marketing del vino: 20 estudios de casos de vinos del mundo. Ed. Mundi Prensa, Madrid

Resnick, E. 2008. Wine Brands, Success Strategies for New Markets, New Consumers and New Trends. Ed. Palgrave Macmillan, Nueva York.

Tabla 1. Tendencias de la industria vitivinícola mundial

<b>TENDENCIAS</b>			
Aumento de Fusiones	Cambios en la Oferta	Aumento Valor Marca	Cambios en Demanda
Innovación en marketing	Aumento de Competencia	Innovación en TIC's	Aumento Poder Retail

Tabla 2. Diez grandes empresas del mercado del vino

<b>Ranking</b>	<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Cajas (en millones)</b>	<b>Ventas (millones USD)</b>
1	Constellation	EE.UU.	88,0	2.756
2	Foster's Group	Australia	41,0	1.987
3	Pernord Ricard / A. Domecq	Francia	40,0	1.620
4	E&J Gallo	EE.UU.	72,0	1.430
5	Castel Freres	Francia	38,4	1.175
6	The Wine Group	EE.UU.	34,0	880
7	Gran Chals de France	Francia	30,0	684
8	Concha y Toro	Chile	25,7	528
9	Diageo	Reino Unido	12,5	500
10	Kendall Jackson	EE.UU.	4,8	355

Fuente: Rabobank Winning Strategies in the Wine Industry, Mayo 2006 (excluidos vinos espumosos y otras bebidas espirituosas)

Tabla 3. Ranking de principales Bodegas/Marcas Españolas en los EE.UU. (2010)

<b>Ranking</b>	<b>Marca</b>	<b>% cuota</b>	<b>% Volumen</b>	<b>Precio Medio (\$)</b>
1	Bodegas Montecillo	16,2%	15,1%	10,50
2	Red Guitar	14,2%	14,0%	9,94
3	Torres	9,3%	10,3%	8,88
4	Las Rocas	7,8%	6,4%	11,99
5	Tapena	7,3%	8,3%	8,62
6	Tempra Tantrum	4,9%	5,6%	8,61
7	Castaño	4,6%	4,4%	10,37
8	The Spanish Quarter	4,4%	4,4%	9,78
9	Tienen Duende	2,4%	2,9%	8,04
10	Evodia	1,2%	2,3%	10,22

Fuente: IRI USA, Marzo 2010

Tabla 4. Dos modelos diferentes en el mercado del vino

	<b>Denominación de Origen (Productores tradicionales)</b>	<b>Mejora de competitividad (Nuevos productores)</b>
<b>Localización</b>	Europa	América, Australia y África del Sur
<b>Actividad</b>	Tradición agroindustrial	Industria comercial
<b>Diferenciación</b>	Por el origen	Por la marca y por la variedad
<b>Modernización</b>	Por mejora de calidad	Reducción de costes y búsqueda relación calidad/precio
<b>Estrategia</b>	Imagen de calidad reforzada con historia, cultura, tradición, territorio...	Aumento de la oferta y animación de la demanda, con herramientas de marketing
<b>Garantía</b>	Por el origen, marca colectiva	Por la marca/empresa

Tabla 5. Las marcas de vino más renombradas a nivel mundial

<b>Ranking</b>	<b>Marca</b>	<b>Compañía</b>	<b>País de Origen</b>	<b>Puntuación Total</b>	<b>Ranking Top 100</b>
1	Gallo	Gallo	E.E.U.U.	17,8%	18
2	Hardy's	Constellation	E.E.U.U.	17,3%	19
3	Concha y Toro	Concha y Toro	Chile	15,9%	22
4	Yellowtail	Casella Wines	Australia	9,8%	35
5	Robert Mondavi	Constellation	E.E.U.U.	9,7%	37
6	Beringer	Fosters	E.E.U.U.	7,8%	42
7	Jacobs Creek	Pernord Ricard	Australia	7,3%	46
8	Sutter Home	Sutter Home Winery	E.E.U.U.	6,1%	52
9	Lindemans	Fosters	Australia	5,0%	63
10	Blosson Hill	Diageo	E.E.U.U.	4,2%	69
11	Wolf Blass	Fosters	Australia	3,3%	75
<b>12</b>	<b>Torres</b>	<b>Miguel Torres</b>	<b>España</b>	<b>3,2%</b>	<b>77</b>
13	Kendall Jackson	Jackson Family Wines	E.E.U.U.	2,8%	82
14	Inglenook	The Wine Group	E.E.U.U.	2,7%	84
15	Kumala	Constellation	Suráfrica	2,6%	88
16	Banrock Station	Hardy Wine Company	Australia	2,6%	89
17	Penfolds	Fosters	Australia	2,6%	90

Fuente: "The Power 100", The most's powerfull spirits and wine brands, 2009

Tabla 6. Países con Mejor Marca de País de Origen en la industria de bebidas espirituosas

Ranking	País de Origen	Puntuación total	Puntuación total de marcas	Número de marcas en el Top 100
1	Escocia	251%	830%	14
2	EE.UU.	179%	918%	18
3	Francia	173%	1080%	18
4	Rusia	114%	207%	4
5	Cuba	99%	179%	3
6	Italia	86%	366%	7
7	México	57%	280%	5
8	Suecia	45%	74%	1
9	Irlanda	44%	144%	2
10	Inglaterra	35%	226%	4
11	Canadá	34%	229%	5
12	Australia	31%	316%	6
13	Rep. Dominicana	30%	66%	1
14	Alemania	23%	66%	1
15	Holanda	21%	141%	3
16	Chile	16%	62%	1
17	España	10%	112%	2
18	Finlandia	8%	53%	1
19	Brasil	7%	38%	1
20	Venezuela	3%	37%	1

Fuente: "The Power 100". The most's powerfull spirits and wine brands 2009.

Tabla 7. Porcentaje medio de marcas por países en las cartas de vino de los restaurantes americanos

E.E.U.U.	58,8%
Francia	17,3%
Italia	13,0%
Australia	3,8%
<b>España</b>	<b>1,9%</b>
Nueva Zelanda	1,1%
Chile	0,9%
Alemania	0,9%
Argentina	0,7%
Sudáfrica	0,4%
Otros	1,1%

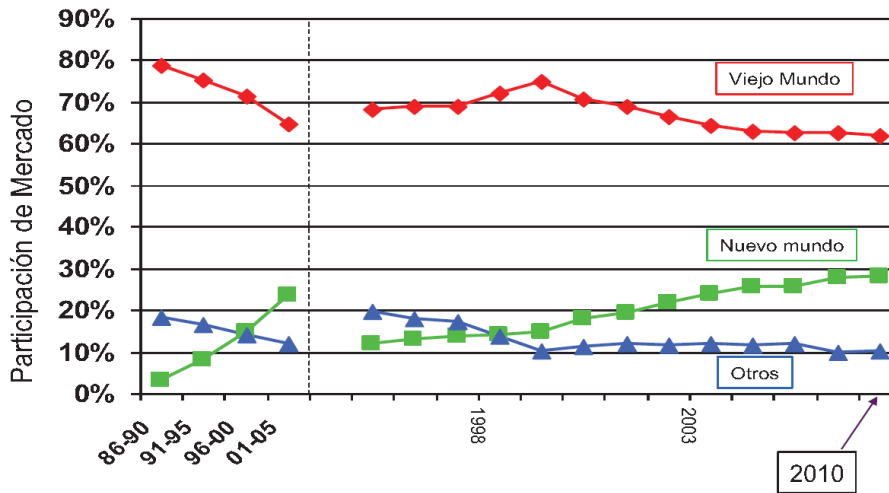


Gráfico 1. Participación del viejo y nuevo mundo en el comercio del vino mundial  
 Fuente: Informe 2008 de la O.I.V

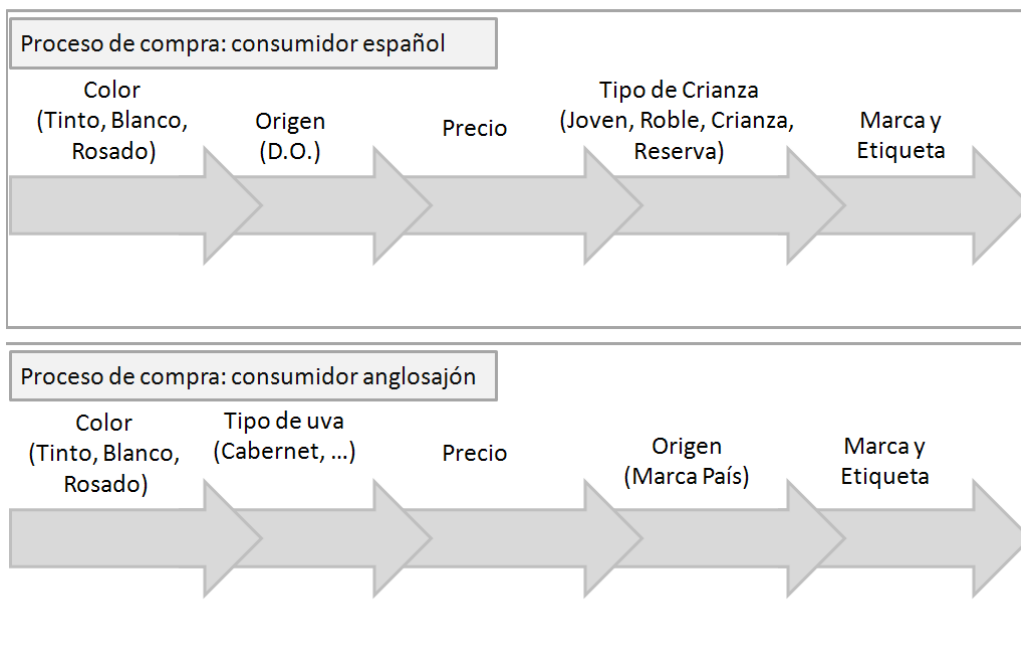


Gráfico 2. Proceso de comportamiento del consumidor a la hora de comprar vino



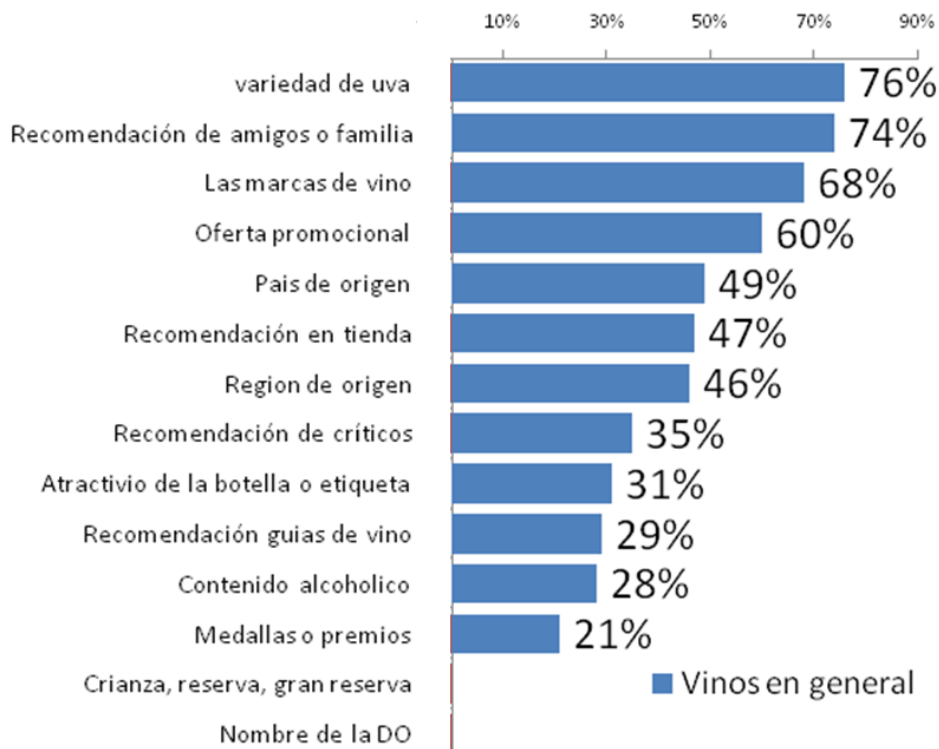


Gráfico 3. ¿Cuáles son los principales factores de compra para vinos en los EE.UU.?  
 Fuente: OEMV - *Wine Intelligence* (2009) - VII Foro Mundial del Vino - 13 mayo 2010

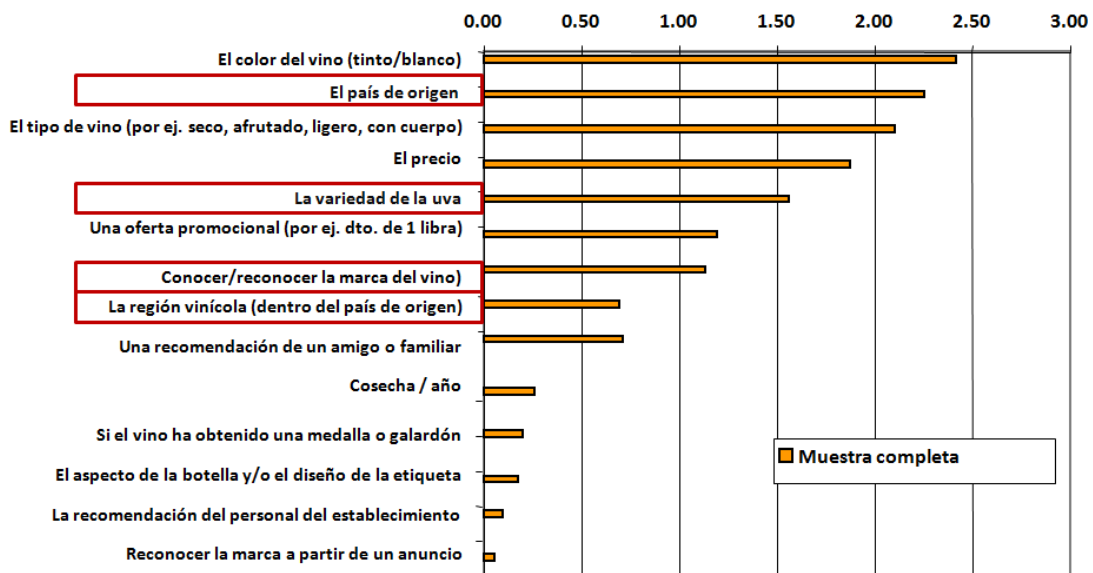


Gráfico 4 ¿Cuáles son los principales impulsos de compra y variables de elección del vino en el Reino Unido?

Fuente: *Wine Intelligence*, 2008

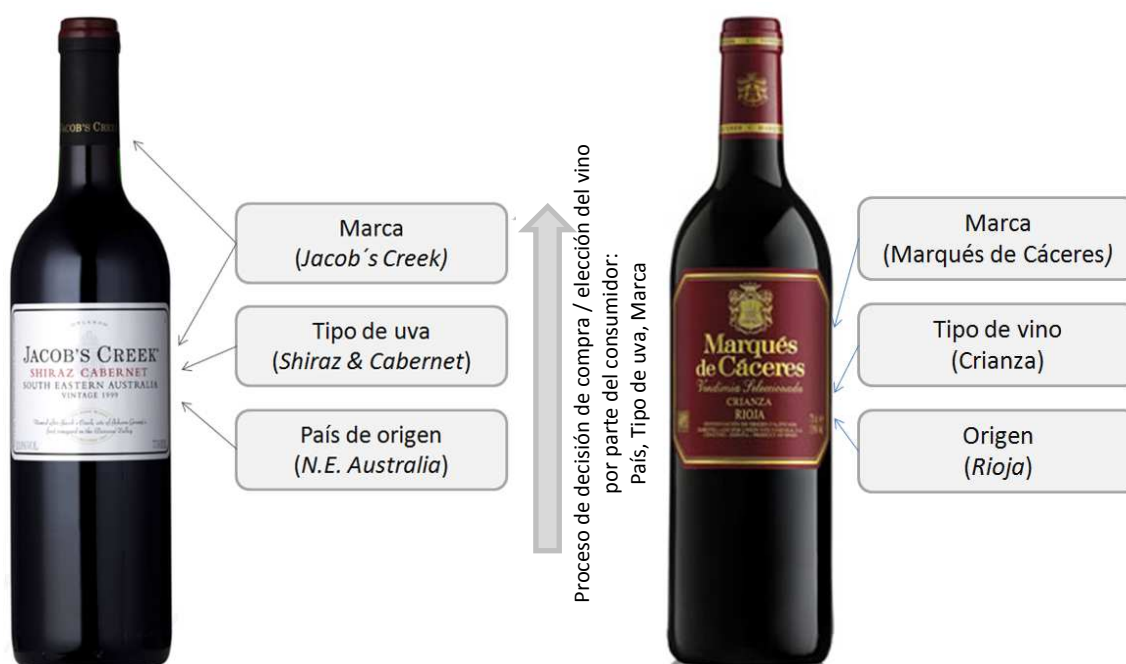


Figura 1. Atributos posicionados y comunicados en el vino. Perspectiva australiana vs española  
Fuente: Elaboración propia



Figura 2. Proyecto de Vino Solaz