



Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo : Plan de Marketing Estratégico
para la empresa Axial Vinos

Autor/es

Cristell Nonay Domingo

Director/es

Eduardo Manchado Pérez

Escuela de Ingeniería y Arquitectura
2015



RESUMEN

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

AXIAL VINOS

Tras un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa de exportación de vino Axial Vinos, el Plan de Marketing Estratégico surge de la necesidad de encontrar nuevos nichos de mercado¹⁾ y reforzar las alianzas comerciales establecidas²⁾ durante más de 15 años de experiencia posicionando vino español en mercados exteriores. Por tanto, nuestro Plan de Marketing, tomará **dos líneas de trabajo** destinadas a cubrir estas dos necesidades de mejora:

- 1) La búsqueda de nuevas oportunidades de mercado que requiere de un análisis previo de tendencias emergentes para la planificación de los escenarios futuros de mercado que servirían de punto de partida en la elaboración de los estudios de mercados de enfoque – Estados Unidos, Reino Unido y Alemania.
- 2) A la hora de mejorar el servicio y la relación con los clientes de la empresa (supermercados y gran distribución), la estrategia requiere un planteamiento B2C (Business To Consumer), ya que, a pesar de que la empresa Axial Vinos sigue un modelo empresarial B2B (Business To Business), este es el enfoque empresarial de las grandes cadenas de alimentación y bebidas a las que da servicio. Por ello, el grueso de la estrategia de nuestro Plan de Marketing Estratégico se centrará en el cliente final, abordando la construcción de perfiles de consumidor y tomándolos como base y guía para la construcción de los planes de comunicación, servicios y nuevos productos que componen una estrategia integral de Marketing.

La elaboración de los apartados anteriormente mencionados y su implementación durante el período de 18 meses, ha hecho que se cumplan los objetivos impuestos a corto y medio plazo, aumentando entre un 40% y un 50% los beneficios anuales de la empresa Axial Vinos.



axial



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

(Este documento debe acompañar al Trabajo Fin de Grado (TFG)/Trabajo Fin de Máster (TFM) cuando sea depositado para su evaluación).

D./Dª. Cristell Nonay Domingo,

con nº de DNI 17448450Y en aplicación de lo dispuesto en el art. 14 (Derechos de autor) del Acuerdo de 11 de septiembre de 2014, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Reglamento de los TFG y TFM de la Universidad de Zaragoza,

Declaro que el presente Trabajo de Fin de (Grado/Máster) Grado de Ingeniería de Diseño y Desarrollo de Producto (Título del Trabajo)

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA

AXIAL VINOS

es de mi autoría y es original, no habiéndose utilizado fuente sin ser citada debidamente.

Zaragoza, a 16 de noviembre de 2015

Fdo:



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING
POR QUÉ: SITUACIÓN Y OBJETIVOS

SECCIÓN 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ENTREVISTAS DE CLIENTE

1.2 ANÁLISIS DAFO

SECCIÓN 2: PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS

2.1 ESCENARIOS FUTUROS 2020

2.1.1 EL RETAIL MUNDIAL EN 2020

- ESPACIOS HÍBRIDOS Y EXPERIENCIA DE COMPRA INTERACTIVA
- MOVIMIENTOS DE CONTENCIÓN

2.1.2 ESTADOS UNIDOS Y EUROPA EN 2020

- ESTADOS UNIDOS 2020
- EUROPA 2020

2.2 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE LOS MERCADOS DE ENFOQUE: ESTADOS UNIDOS, REINO UNIDO Y ALEMANIA

2.2.1 ELECCIÓN DE LOS MERCADOS DE ENFOQUE

2.2.2 MERCADO DEL VINO EN EEUU

- ANTECEDENTES
- TENDENCIAS DE MERCADO: 2016
- TENDENCIAS DE RETAIL DE ALIMENTACIÓN: 2016
- REACCIÓN A LAS TENDENCIAS DE MERCADO (IMPLICACIONES PARA RELANZAR LAS VENTAS EN EL MERCADO DEL VINO ESTADOUNIDENSE)

2.2.3 MERCADO DEL VINO EN REINO UNIDO

- TENDENCIAS DE MERCADO: 2016
- TENDENCIAS DE RETAIL DE ALIMENTACIÓN: 2016
- REACCIÓN A LAS TENDENCIAS DE MERCADO (IMPLICACIONES PARA RELANZAR LAS VENTAS EN EL MERCADO DEL VINO BRITÁNICO)

2.2.4 MERCADO DEL VINO EN ALEMANIA

- TENDENCIAS DE MERCADO: 2016
- TENDENCIAS DE RETAIL DE ALIMENTACIÓN: 2016
- REACCIÓN A LAS TENDENCIAS DE MERCADO (IMPLICACIONES PARA RELANZAR LAS VENTAS EN EL MERCADO DEL VINO ALEMÁN)

2.3 PERFILES DE CONSUMIDOR

2.3.1 W-MAINSTREAM: CONSUMIDOR DE MASA

2.3.2 W-EXPLORERS: CONSUMIDOR GOURMET Y DE NICHO

2.3.3 W-AFICIONADOS: CONSUMIDOR EXPERTO



SECCIÓN 3: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

3.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN

3.1.1 APOYO MARCAS: REDISEÑO WEBS

- MARCAS CLÁSICAS
- MARCAS DE CORTE MODERNO
- MARCAS BLANCAS

3.1.2 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

- RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)
- ESTRATEGIA DE MAILING: NEWSLETTER AXIAL VINOS

3.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS DE SERVICIOS

3.2.1 MATERIAL DE APOYO COMERCIAL

- PORTFOLIO AXIAL VINOS
- VÍDEOS DIDÁCTICOS

3.2.2 SERVICIOS DE APOYO COMERCIAL

- DINÁMICAS DE CATA CON CONSUMIDOR FINAL

3.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS DE PATROCINIO

3.3.1 ESTRATEGIA INTERNACIONAL: PATROCINIOS LA GRANJA 360 EN USA

3.3.2 ESTRATEGIA NACIONAL: BODEGAS AXIAL VINOS (LA CASA DE LÚCULO)

3.4 TREND RADAR

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

PORTAFOLIO AXIAL VINOS

MATERIALES PARA CATA CON CONSUMIDOR FINAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA BODEGAS LA CASA DE LÚCULO

'TREND RADAR'



INTRODUCCIÓN

QUÉ ES UN PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing Estratégico para Axial Vinos es un plan de acción que aborda las áreas de estrategia de mercados, estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas e Innovación de servicios y nuevos productos. Supone un documento vivo cuya implementación incluye el corto (objetivos inmediatos abarcables durante el próximo año), medio (objetivos a 3 años vista) y largo plazo (objetivos a 5 o más años vista). Además, hay que tener en cuenta que como base estratégica empresarial, sentará las bases y servirá de guía para la elaboración de otros planes estratégicos relacionados con las áreas de acción que aborda.

ANTECEDENTES: AXIAL VINOS DE UN VISTAZO

AXIAL VINOS se dedica al desarrollo de vinos y bodegas en una selección de Denominaciones de Origen líderes, exportando vino desde España a distribuidores y retailers de todo el mundo:

Distribución:

- Presencia en **25 países**
- Venta directa a más de **250 distribuidores y retailers** a nivel internacional
- Productos comercializados en más de **5.000 puntos de venta** a nivel mundial

Proveedores y 'stakeholders':

- Colaboración directa con **12 bodegas**
- Vinos de **11 Denominaciones de Origen** españolas
- **2 bodegas en propiedad**
- Alianzas comerciales de más **15 años**

Portfolio y ventas :

- **16 marcas** propias
- Anualmente, **5 desarrollos de producto** adaptados al cliente
- Más de **400.000 cajas** de vino vendidas al año

Marketing y presencia en medios:

- Alcance potencial de **2 millones de usuarios de Internet**
- **5.640 horas** anuales dedicadas a dar apoyo a las marcas
- **250.000 Euros** anuales destinados a **Marketing y RSC**

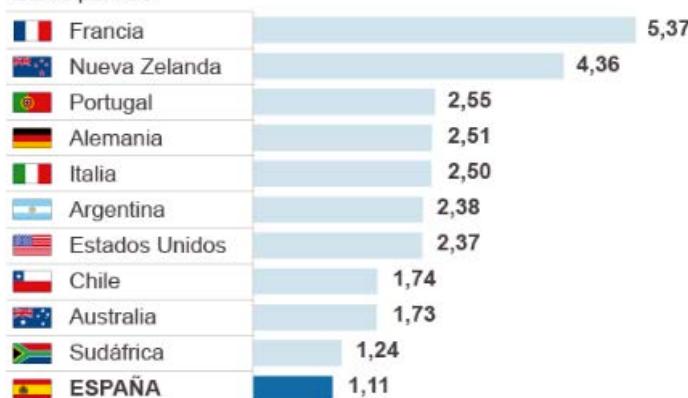
POR QUÉ: SITUACIÓN Y OBJETIVOS

España se mueve en el TOP 3 de los países productores de vino, batiéndose típicamente el primer puesto con Italia. Sin embargo, la problemática del mercado del vino español radica en el valor de sus productos. Según los datos publicados por el OEMV - Observatorio Español del Mercado del Vino en enero de 2015, España se puso a la cabeza de las exportaciones mundiales de vino durante el 2014, alcanzando los 22,6 millones de hectolitros tras crecer un 22,3% las exportaciones de vino respecto al año anterior. El récord, sin embargo, no refleja la realidad de la industria vitivinícola española que cerró el 2014 con menos ingresos debido a la caída de **los precios del vino español en los mercados exteriores**.

PRINCIPALES VENDEDORES DE VINO

▶ Precio medio del litro de vino exportado

Euros por litro



▶ Ventas exteriores por país

 • VOLUMEN
 Millones de hectolitros

 • VALOR
 Millones de euros


Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino.

EL PAÍS

FUENTE: España lidera el comercio mundial del vino aunque reduce sus ingresos. El País, 14 de abril de 2015.

Este hecho refleja que aunque la calidad de los vinos españoles sea indiscutible, su valor percibido es aún, inferior al de sus principales competidores – Francia e Italia, debido a la falta de una marca paraguas de país que las empresas comercializadoras del sector deberán suplir con una estrategia de Marketing que permita aumentar el valor del producto en el lineal.

En un mercado altamente saturado y ultra-competitivo, Axial Vinos asume el reto de **aumentar el valor percibido** de su cartera de productos con el objetivo de **aumentar las ventas en un 25% anual**. Para ello, necesitamos:

- Entender el consumidor final
- Reforzar los pilares de su política empresarial
- Introducir soluciones innovadoras de producto
- Mejorar la estrategia de Marketing tanto B2B como B2C



SECCIÓN 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 ENTREVISTAS DE CLIENTE

Con objeto de entender la problemática a la que se enfrentaban los **clientes directos de Axial Vinos (supermercados y comercio especializado de vino)** a la hora de vender los vinos de Axial, se planteó una serie de entrevistas personales en las que se abordaron temas como:

- La percepción de Axial Vinos como empresa comercializadora y de desarrollo de producto
- La evaluación de los productos y servicios prestados por Axial
- Necesidades del consumidor final
- Retos a los que se enfrenta el sector HORECA
- Oportunidades de Mercado
- Puntos de mejora

Se realizaron **23 entrevistas** a compradores y directivos de algunas de las principales cadenas comercializadoras de vino y espirituosos de **6 países** – España, Irlanda, Reino Unido, Países Bajos, Alemania, Rusia y Estados Unidos.

Ante las preguntas relacionadas con la relación profesional y los servicios prestados por Axial Vinos: el 25% de los entrevistados valoraron el trato personalizado de los comerciales de Axial, el 40% destacaron los servicios relacionados con el desarrollo de producto y marcas adaptadas a sus mercados, el 75% comentaron la excelente relación calidad-precio de sus vinos, el 10% su orientación al consumidor final, el 25% la capacidad de Axial Vinos para entender los mercados exteriores y cubrir nichos de mercado y el 27,5% destacó la rapidez de reacción del equipo para resolver problemas.

Como conclusión, se detectó que la mayoría de los clientes de Axial Vinos, independientemente del mercado del que proviniesen, destacan el ratio calidad-precio de los vinos por encima de cualquier otro valor. En el caso de Alemania, el 100% de los clientes entrevistados nombraron la presión de mercado sobre los precios y la importancia de mantener una excelente calidad-precio de los productos para ser competitivos. Siguiendo muy de cerca de Alemania, el 85% los clientes de Reino Unido, afirmó tener el precio como uno de los factores decisivos a la hora de cerrar una compra.

Otro de los servicios más alabados por los clientes fue el de desarrollo de producto y la adaptabilidad de su portfolio a los nichos de mercado. En el caso de Estados Unidos, el 80% de los encuestados destacaron la capacidad de adecuación del portfolio de Axial a las necesidades de mercado.

En lo que a los servicios operativos como logística y resolución práctica de problemas, el 80% de los encuestados independientemente de su país de origen, destacaron la eficiencia logística de Axial Vinos.



1.2 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO, recoge los insights y conclusiones sacadas de las entrevistas de consumidor, ayudando a perfilar la base de lo que se convertirá en su 'Plan de Marketing'

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Profundidad de la oferta de producto• Flexibilidad en diseño de packaging y estilo enológico• Poca sofisticación en alguna de sus etiquetas	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Presión de precios de los importadores y distribuidores• Falta de entendimiento del consumidor final• Desconexión del cliente con la estrategia de Marketing asociada al producto
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Excelente logística y capacidad de reacción• Resolución eficiente y oportuna de los problemas• Excelente relación calidad-precio de los vinos• Buen servicio de diseño• Equipo entusiasta y colaborativo	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Denominaciones de Origen bien posicionadas y ampliamente conocidas a nivel mundial: Rioja, Rias Baixas, Cava• Doble educación: información técnica y 'story-telling'• Importante que los vinos sean españoles y se asocien a una imagen más amplia de España como país (experiencia y emociones)

SECCIÓN 2

PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS

2.1 ESCENARIOS FUTUROS 2020

EL RETAIL MUNDIAL EN 2020

Una experiencia de compra única ya no basta para responder a todas las modalidades de compra y usos del consumidor final. Así pues, los supermercados y grandes superficies lucharán por ganarle terreno a los exitosos comercios online, creando varios 'modos' de compra en una misma superficie, mientras que el comercio tradicional pasará a ocupar los nichos de mercado que ocuparán los espacios completamente desconectados de la tecnología, centrando sus miradas en la ritualización de la compra y los valores de sostenibilidad asociados a los productos.

ESPACIOS HÍBRIDOS Y EXPERIENCIA DE COMPRA INTERACTIVA

○ DESCUENTOS EN TIEMPO REAL: COMPRA BASADA EN DATOS

Los ID digitales guardan las rutas digitales (sitios web visitados) e información personal de consumidor como los gustos, alergias e intolerancias alimenticias, creando una red de retailers personalizados recomendados, acceso a ofertas, etc. La nube permite a los consumidores saber todo lo que necesitan sobre los productos y permite la comunicación en tiempo real entre el consumidor y la marca que, ahora más que nunca, es capaz de influir en la decisión de compra.

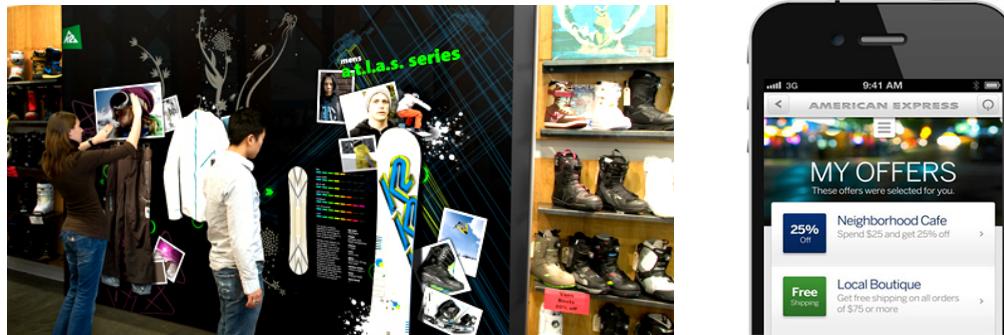
- **Intercambiadores de stock:** los precios de los productos expuestos en el lineal del supermercado se ajustan en tiempo real respondiendo a las necesidades de rotación.
- **Yincana de descuentos en el supermercado:** los dispositivos móviles comparan los precios disponibles en la tienda e inmediatamente envían cupones, descuentos y puntos de fidelidad con intención de ganarle la batalla a la compra online.



- **GUÍA DE COMPRA INTERACTIVA**

Las plataformas de compra te reconocen, recuerdan y memorizan tus preferencias. Además, reconocen tu estado de ánimo, guiándote a un proceso de compra completamente personalizado. En caso de necesitar ayuda en la búsqueda de un producto en concreto, los dispositivos móviles podrán acceder a la recreación digital de un lugar u objeto físico remoto (perfectamente proyectado) convirtiéndolo en interactivo incluso semánticamente para acceder a su búsqueda interactiva.

- **Feedback social en tiempo real:** los consumidores ponen el producto delante de una pantalla a tamaño real para interactuar con contenido relacionado disponible en las redes sociales
- **Guía sincronizada:** los smartphones se sincronizan lista de la compra y supermercado para guiar al consumidor a la localización física de cada producto



- **COMPRA UBICUA**

Compras – ya sean en tiendas o por medio de herramientas virtuales, se integran perfectamente en todas las rutinas diarias a través de diferentes enfoques de la experiencia (aprendizaje, interacción social, juego, etc...) Pareces y vallas publicitarias se convierten en superficies inteligentes que proporcionan información, inspiran y facilitan la compra 'on-the-go' sin restricción de tiempo o espacio.

- **Tiendas virtuales:** compra directa de los productos mostrados en las vallas publicitarias por escaneo tecnología NFC (Near Field Communication)
- **Seguimiento de productos 'on-the-go':** Fotografiando los anuncios o productos, el consumidor accede instantáneamente a más detalles.



MOVIMIENTOS DE CONTENCIÓN

○ COMERCIO DE CERCANÍA

Desconectar de las experiencias virtuales de compra con comercios más locales que nunca. Pequeñas tiendas pop-up que ofrecen productos de cercanía que recuperan la experiencia de compra tradicional como reacción a la hiper-virtualización de los servicios y entornos de compra. Las visitas a la tienda se toman dimensión de ocio y se convierten en una manera de socializar.

- **Incentivos offline:** el comercio local premia a sus clientes por acudir a las tiendas en lugar de realizar su compra online
- **El supermercado del pueblo:** supermercados desconectados de las tecnologías inteligentes proporcionan productos de cercanía de alta calidad pero a un precio asequible y justo para consumidor y productor

○ POLÍTICAS DE DESCUENTO IGUAL A POLÍTICAS DE RECICLAJE

Reciclar, reusar y reinventar se convierten en el comportamiento estándar y crecientemente sistematizado.

- **Huella de carbono en el ticket de la compra:** las facturas de supermercado automáticamente muestran la huella de carbono de tu cesta de la compra
- **Cupones de reciclaje:** cupones y puntos de fidelidad sostenibles que llegan automáticamente a tu móvil después de realizar una compra, ofreciendo descuentos por tu historial de compra/reciclaje.





ESTADOS UNIDOS Y EUROPA EN 2020

ESTADOS UNIDOS 2020

Una población envejecida, el declive de la tasa de natalidad y el crecimiento de una diversidad étnica serán algunos de los principales factores que cambiarán el comportamiento del consumidor estadounidense en 2020. La nación competirá con China y otras potencias emergentes por la hegemonía política y cultural a nivel mundial.

POBLACIÓN

- La densidad demográfica crece a ritmo del 0,9% hasta alcanzar los 337 millones
- El índice de tercera edad crece hasta los 55 millones; 10 millones más que en 2010
- Los Americanos no vivirán en ciudad altamente pobladas: 50% en los suburbios, 25% en áreas rurales y sólo un 25% en los centros de las grandes ciudades
- Nueva York se convertirá en la segunda megalópolis más grande del mundo con 26 millones de habitantes

CONSUMIDOR

- El porcentaje de clase media Americana- cae un 10% (capacidad de compra \$20.000 por hogar)
- Incrementa la sensibilidad al precio de la clase media-baja mientras que los urbanitas tendrán más dinero para gastar
- La media de ingresos de la clase media urbanita será de \$35.000 por persona
- 16 millones de ciudadanos Americanos que se autodenominan hispanos, beben vino

SOCIEDAD

- Las tensiones sociales crecen debido a los escasos fondos públicos disponibles para la jubilación; un peso que recaerá sobre las nuevas generaciones de consumidores
- Las comunidades hispana y asiática se convierten en los grupos de presión claves
- 620.000 hogares Americanos acumulan una capacidad de compra de más de \$30 millones (China le seguirá con 327.000 hogares con la misma poder de compra)
- El 43% de los millonarios del mundo son estadounidenses, 20 millones de hogares Americanos acumulan un mínimo de 1 millón de dólares

ECONOMÍA

- Previsión de crecimiento anual del PIB de un 3% (PIB actual: \$1450 millones)
- EEUU contribuirá un 15,9% al crecimiento mundial entre 2006 y 2020 (China 26,7%, India 12,2%)
- 1,3 millones de empleos y una inyección de \$859.000 millones a la economía gracias a la reforma de los visados
- EEUU se convierte en el mayor importador de bienes de consumo y el tercer mayor exportador



ESTADOS UNIDOS EN TRANSFORMACIÓN: PUNTOS CLAVES

- La tercera edad pasa de 40 a 55 millones de americanos
- Hispanos que siguen creciendo en el sueño Americano
- Crecimiento mundial: US 60%, China 27%, India 12%
- Mayor importador del mundo, tercer mayor exportador
- Sólo un 25% de los Americanos viven en ciudades
- La sensibilidad al precio se ancla en la clase media (\$20.000 ingresos anuales por hogar)
- Consumidor urbanita: \$35.000 ingresos anuales por hogar
- 16 millones de hispanos que beben vino

RESPUESTAS AL CAMBIO

(IMPLICACIONES PARA EL MERCADO ESTADOUNIDENSE)

- Reflejar las necesidades de la tercera edad
- Dirigirse a las crecientes grupos de presión: hispanos y asiáticos
- Dar solución a los estados 3 y 4 del lujo (cazadores de experiencias y conciencia medioambiental)
- Entender y estudiar los nuevos roles de la cadena de valor de la industria vitivinícola: 'business angels', 'curators' y 'garage wines'
- Abrirse a la nueva escena tecnológica y de start-ups
- Juego de contrarios en la experiencia de compra: auge del comercio online y las experiencias offline – la compra física se convierte en un Nuevo estadio de lujo (formatos híbridos de compra y tiendas-galería)

EUROPA 2020

Europa sigue el proceso de transformación hacia una economía inteligente, sostenible e inclusiva, centrando sus esfuerzos en el empleo, la innovación, la educación, la inclusión social y las soluciones energéticas para enfrentarse a los retos de una sociedad envejecida, un panorama político radicalizado y unas finanzas debilitadas por la deuda pública.

POBLACIÓN

- La población crecerá un 0,2% hasta 514 millones
- La sociedad envejece activamente
- El ratio de dependencia de la tercera edad crecerá hasta alcanzar el 36% (el más alto del mundo, solo por detrás de Japón)
- Concentración de la población en ciudades

CONSUMIDOR

- Los consumidores adquirirán un rol activo en el desarrollo de productos y servicios que empieza a cambiar la percepción del valor añadido y percibido de los productos de consumo
- Auge del 'consumidor social' – el que se mueve en un entorno virtual para buscar recomendación, comprar y recomendar productos

SOCIEDAD

- La clase media Europea pasará de representar un 36% mundial a sólo un 22%
- 10 millones de personas menos en riesgo de pobreza o de exclusión social
- 75% de empleabilidad entre los 20 y los 63 años
- Ratio de abandono escolar por debajo del 10% (15% actualmente). El 40% de la población Europea entre 30 y 34 años tendrá estudios de tercer grado (universitarios o de formación superior); actualmente sólo un 31% cuenta con estudios superiores.
- El 50% de las casas europeas tendrán una velocidad de Internet de Velocidad de 100 Mbps

ECONOMÍA

- El PIB crecerá anualmente a ritmo de un 1,8%
- Las políticas de comercio exterior se centrarán en establecer colaboraciones bilaterales con Estados Unidos y los BRIC (Brasil, Rusia, India y China)
- El crecimiento de las alianzas comerciales NAFTA - North American Free Trade Agreement (aka. Asociación Norteamericana de Comercio Libre), EU - European Union (aka. Unión Europea) y ASEAN - Association of Southeast Asian (aka. Asociación de Sudeste Asiático) impulsará el desarrollo de los sistemas de producción regional, resultando en menos productos de importación procedentes de países no adheridos a la alianza comercial
- Dualidad entre la cooperación multilateral y el proteccionismo nacional y local

EUROPA EN TRANSFORMACIÓN:

PUNTOS CLAVES

- Objetivo UE 2020: Economía inteligente, inclusiva y sostenible
- Orientación al empleo, innovación y educación
- 75% de empleabilidad (20-64 años)
- Población cada vez más envejecida
- Brecha Noroeste vs. Sudeste de Europa
- Rol active de consumidor
- Caída de la clase media de un 36% a un 22%
- Alianzas internacionales frente a proteccionismo local
- 'Vidas saludables': transparencia y consumo responsable
- Sobre población de las urbes Europeas

RESPUESTAS AL CAMBIO

(IMPLICACIONES PARA EL MERCADO EUROPEO)

- Ser la alternativa inteligente en el segmento Premium
- Dirigirse a una clase creativa que actúa como la nueva base de 'influencers' que dirige las tendencias de Mercado
- Salir de los segmentos de Mercado existentes
- Contribuir a la era del consumo responsable con productos transparentes, que proporcionen un 'look-&-feel' sostenible, etc...
- Desarrollo de productos con una narrativa cautivadora que puedan conquistar los nichos de Mercado más allá de la innovación

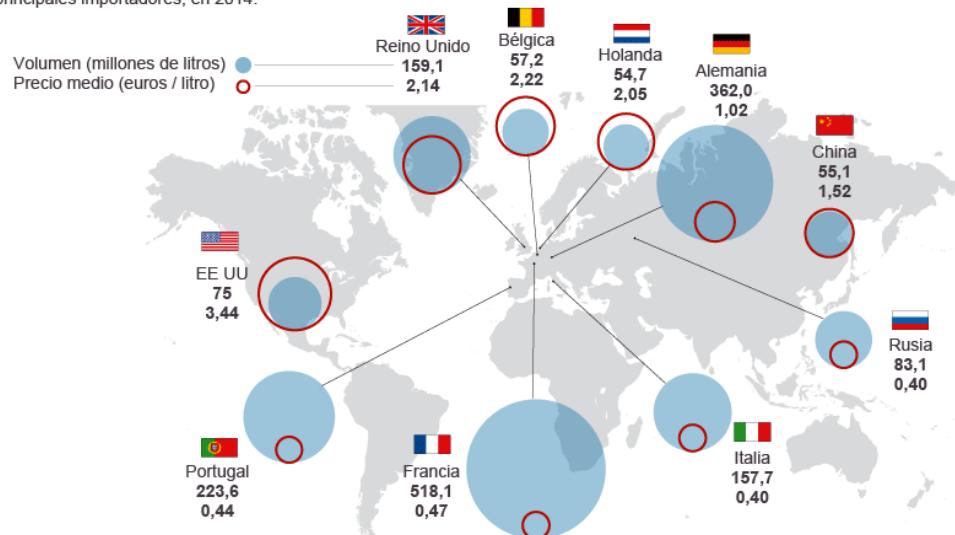
- Colaboración con 'influencers' de otras industrias diferentes a la vitivinícola: tecnología sostenible, start-ups, etc...
- Adaptar los productos y servicios de apoyo a una nueva concepción de retail: híbrido e inteligente
- ANÁLISIS DE PORTFOLIO DE LOS CLIENTES POTENCIALES

2.2 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE LOS MERCADOS DE ENFOQUE: ESTADOS UNIDOS, REINO UNIDO Y ALEMANIA

ELECCIÓN DE LOS MERCADOS DE ENFOQUE

Aunque aparentemente Francia lidere la lista de mercados de exportación para la industria vitivinícola española, no se sitúa como mercado potencial para las exportaciones de vino embotellado. Atendiendo a las características del portfolio de Axial Vinos (vino embotellado con un precio medio de mercado de \$10), Estados Unidos será la prioridad número 1 a la hora de relanzar las ventas, seguido de Reino Unido, ya que en ambos países la relación volumen-valor del vino español importado es de las mejores en el ranking mundial. Alemania será la tercera prioridad para los objetivos comerciales del 2016, no tanto por los márgenes de exportación, si no por ser uno de los mercados maduros más importantes a nivel europeo.

► ¿Quién compra vino español?
Diez principales importadores, en 2014.



FUENTE: El mercado exterior del vino español. El País, 14 de abril de 2015.

MERCADO DEL VINO EN EEUU

ANTECEDENTES

- En 2011, EEUU pasó a ser **el mayor país consumidor de vino del mundo**, tanto en volumen como en valor, por encima de Italia y Francia.
- Es **el mayor mercado para los vinos por encima de \$10**
- Es **el tercer mayor importador** de vino del mundo, incluyendo vinos tranquilos y espumosos
- Es **el cuarto mayor productor** de vino del mundo
- Es **el sexto mayor exportador** de vino del mundo tanto en volumen como en valor

TENDENCIAS DE MERCADO: 2016

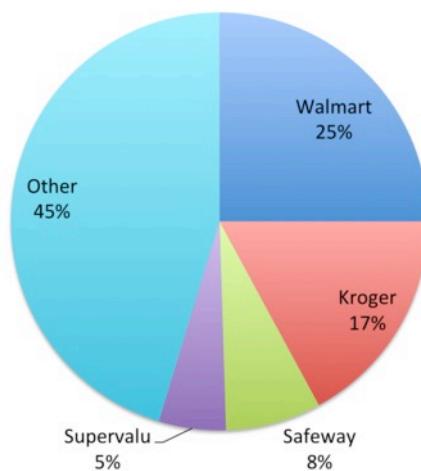
- EEUU confirmará su liderazgo mundial en el mercado del vino
- El consumo de vino seguirá creciendo entre 2012 y 2016 a ritmo de un 12,16% anual, lo que significa que el consumo doméstico alcanzará los 40,52 millones de cajas (486,24 millones de botellas), lo que equivale a dos botellas más de vino consumidas per cada americano en edad legal de consumir alcohol
- Creciente interés en los vinos espumosos:
 - Los espumosos representaban una cuota de mercado de 5,4% en 2011 pero el consumo en este segmento crece al doble de rápido que los vinos tranquilos
 - Entre 2007 y 2011, el consumo de vinos espumoso en EEUU creció un 17,69% y se prevé crecerá un 25,26% adicional entre 2012 y 2016
 - El 40% de todos los espumosos consumidos en EEUU son importados
- Gran potencial de mercado para los blancos
 - EEUU es el segundo país mayor consumidor de vino blanco del mundo. Entre 2007 y 2011, los americanos bebieron un 10,44% más debido al boom de las variedades Pinot Grigio, Sauvignon y Moscato
 - Los blancos representan un 40,5% de todos los vinos tranquilos consumidos por los americanos
- EEUU supera a China como el tercer mayor consumidor de vino tinto del mundo
 - Los Americanos beberán un 18% más vino tinto que en 2012, lo que incrementará el consumo total en 164 millones de cajas de 12 botellas
- La importaciones de vino batirán récord, de nuevo
 - El consumo de vino importado crecerá un 11,53% entre 2012 y 2016 (un 4,12% anual entre los 5 años anteriores, 2006-2011)
 - Una de cada cuatro botellas de vino consumidas en los EEUU es importada
 - El precio medio de importación del vino español es de 3,13 Euros

TENDENCIAS DE RETAIL DE ALIMENTACIÓN: 2016

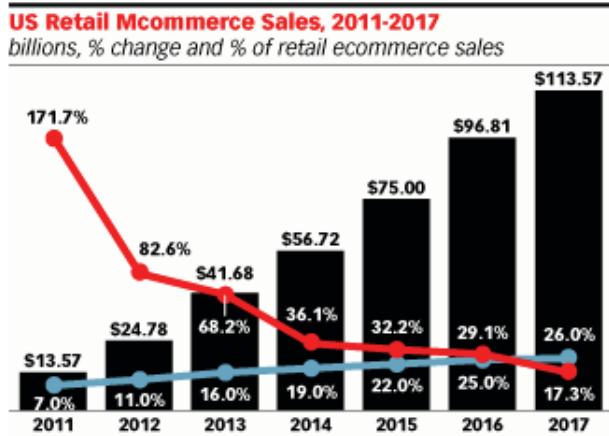
- Las grandes cadenas de alimentación representan un 84% de las ventas totales del comercio de alimentación y acaparan un 81% de las superficies de venta en los EEUU.
- El comercio tradicional sigue siendo relevante aunque los consumidores se inclinan cada vez más por formatos modernos como supermercados, hipermercados y discounters.

- Wal-Mart lidera el sector de la alimentación con un 25% de cuota de mercado. Le siguen Kroger y Safeway con un 8% y un 3% de cuota de mercado respectivamente. Wal-mart cuenta con gran presencia en todos los estados, lo que le hace llegar a la mayor parte de la población estadounidense.

United States food retail sector



- **Las tiendas de conveniencia** (pequeño comercio y ultramarinos abierto en horarios complementarios a los de las grandes superficies) **siguen creciendo en popularidad y representan una gran oportunidad para las ventas de vino**
 - Cerca del 40% de los consumidores que compran en tiendas de conveniencia, beben vino y cerveza aunque sólo existe un 4% de ratio de conversión de compra en vino, en contraste con un 23% de cerveza.
 - Las tiendas de conveniencia ya son un punto de ventas estratégico para el sector de la cerveza, el vino es el siguiente con más oportunidades de venta, ya que el 46% de los consumidores que compran vino por primera vez, habían comprado cerveza en anteriores ocasiones.
 - Las 10 marcas de vino más vendidas, son alrededor de un 27% más caras que la media estadounidense
- El consumo se mantiene responsable y los compradores siguen en búsqueda de ofertas, inclusive online. Continuando con la tendencia de los últimos años, el 39,5% de los consumidores de vino tiene pensado realizar sus compras online (38,8% el año pasado)



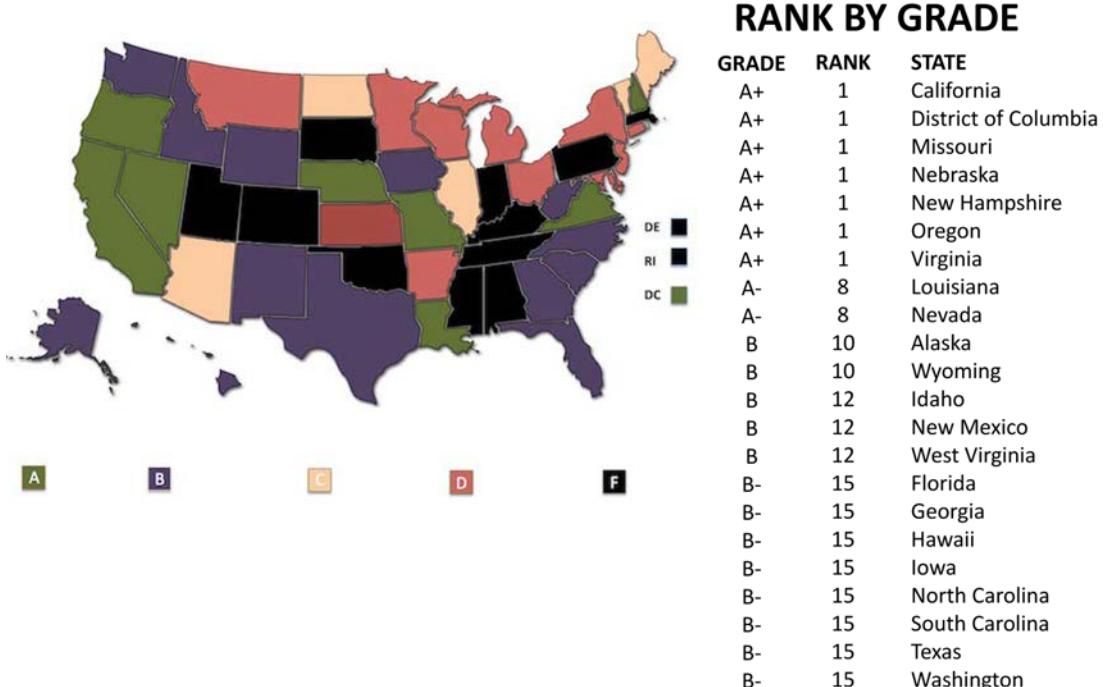
US Retail Mcommerce Sales, by Device, 2011-2017
billions and % change

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tablet	\$5.43	\$13.93	\$26.05	\$37.32	\$51.00	\$68.06	\$81.20
-% change	352.8%	156.5%	87.0%	43.3%	36.7%	33.5%	19.3%
Smartphone	\$7.47	\$9.91	\$14.59	\$18.15	\$22.50	\$27.11	\$30.66
-% change	119.8%	32.8%	47.1%	24.4%	24.0%	20.5%	13.1%
Other mobile devices	\$0.68	\$0.94	\$1.04	\$1.25	\$1.50	\$1.65	\$1.70
-% change	69.8%	38.8%	10.6%	19.8%	20.2%	9.7%	3.5%
Total	\$13.57	\$24.78	\$41.68	\$56.72	\$75.00	\$96.81	\$113.57
-% change	171.7%	82.6%	68.2%	36.1%	32.2%	29.1%	17.3%

Note: includes products or services ordered using the internet via mobile devices, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event ticket sales
 Source: eMarketer, Sep 2013

REACCIÓN A LAS TENDENCIAS DE MERCADO (IMPLICACIONES PARA RELANZAR LAS VENTAS EN EL MERCADO DEL VINO ESTADOUNIDENSE)

- REFORZAR LA PRESENCIA EN EL CANAL OFFLINE
- Enfocar las ventas en los estados más abiertos al consumo de vino
- Aprovechar las ventajas de establecer alianzas comerciales con retailers de medio tamaño; más accesibles y localizados en puntos estratégicos para el consumo de vino



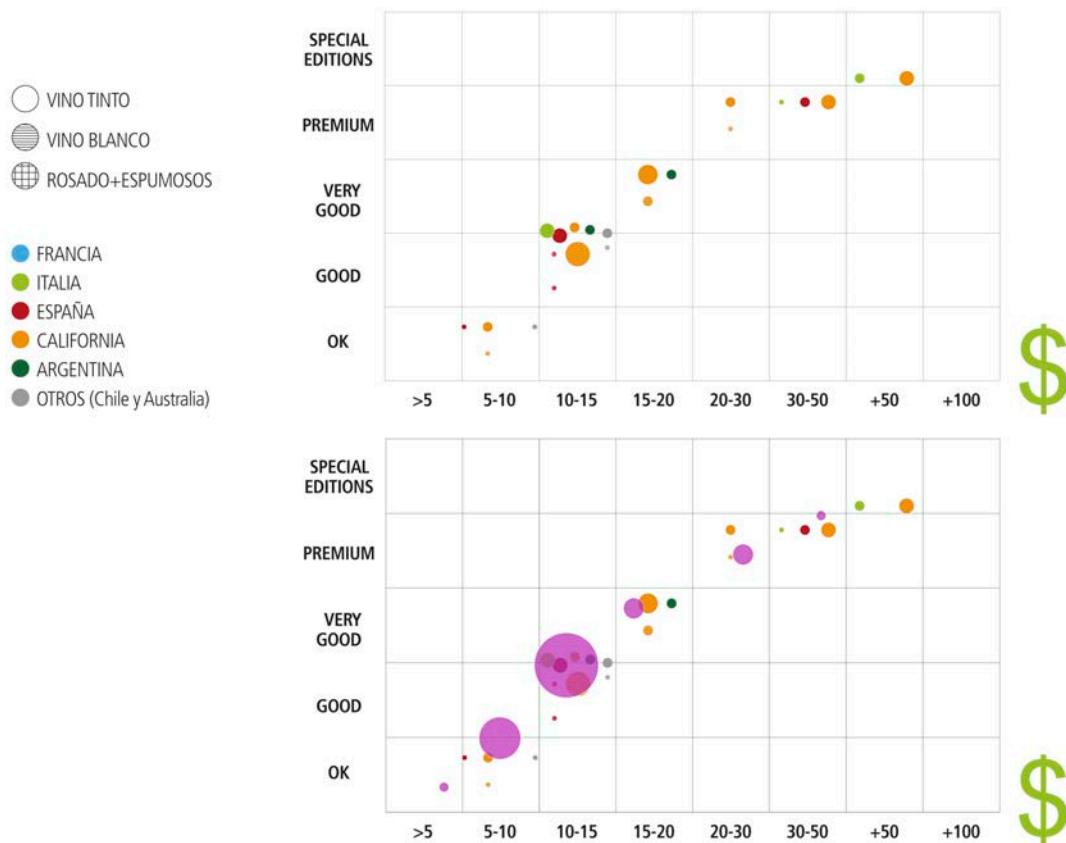
- EXTENDER LA PRESENCIA EN EL CANAL OFFLINE
- Adaptarse a la polarización del retail: grandes superficies que dominan las ventas offline y pequeño comercio y retailers independientes que operan por internet. Aprovechar el 'momentum' de los pequeños retailers de internet.
- El comercio online especializado cada vez capta más consumidores que tradicionalmente compraban en las grandes superficies
- Utilizar las nuevas tecnologías para captar a las nuevas generaciones de consumidores de vino; expertos en tecnología
- Dirigirse a los mejores retailers de vino online: (lista de los mejores retailers según Forbes)



Tastingroom.com / Plonk Wine Merchants / Chambers Street Wines
 Crushpad Wines /Accidental Wine Company / Half Wit Wines /
 Wine Monger

- ANÁLISIS DE PORTFOLIO DE LOS CLIENTES POTENCIALES

Datos recogidos entre los BEST BUY y VINOS RECOMENDADOS de nuevos clientes potenciales:
WINE.COM, THE ACCIDENTAL WINE COMPANY

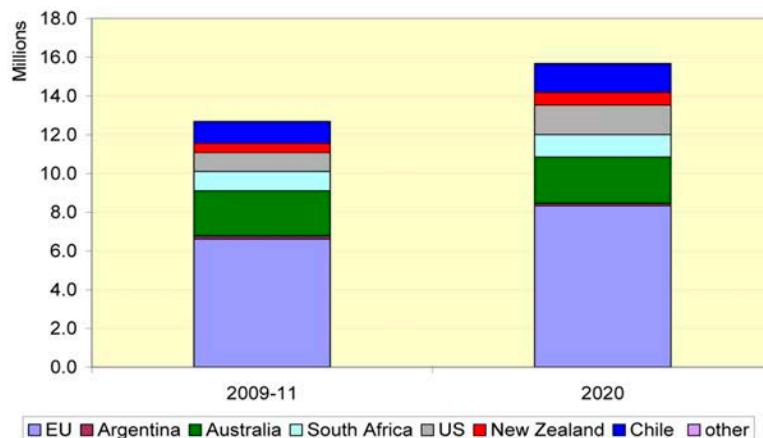


MERCADO DEL VINO EN REINO UNIDO

TENDENCIAS DE MERCADO: 2016

- El consumo de vino cae un 4,4% hasta los 119,4 millones de cajas de 12 botellas en 2016
- El declive de las ventas afectará sobre todo a los vinos entre \$5 (£3.20) y \$10 (£6.40) que actualmente tienen la mayor cuota de mercado
- Por el contrario, los vinos por encima de \$10, crecerán un 13,8% hasta llegar a registrar unas ventas de 30,5 millones de cajas en 2016
- El precio medio de mercado para el vino embotellado se situará en £5.21
- El precio medio del importación para el vino español será de 1,28 Euros/botella
- Reino Unido se convertirá en el mayor importador de vino espumoso del mundo en 2016 - el consumo de espumosos crecerá un 10% hasta alcanzar los 10 millones de caja
 - Las ventas de espumosos británicos crecerán un 342% hasta las 480.000 cajas

- Auge de los blancos y rosados:
 - El consumo de Rosado se prevé crecerá un 11,5%
 - Los blancos continuarán siendo los reyes de ventas en UK
- Reino Unido continuará siendo el mayor mercado del mundo por valor para los vinos tranquilos: mientras las exportaciones caen en valor hasta los £7.900, las importaciones crecerán un 50% (£5.300) hasta situarse en el segundo puesto mundial, sólo por detrás de EEUU



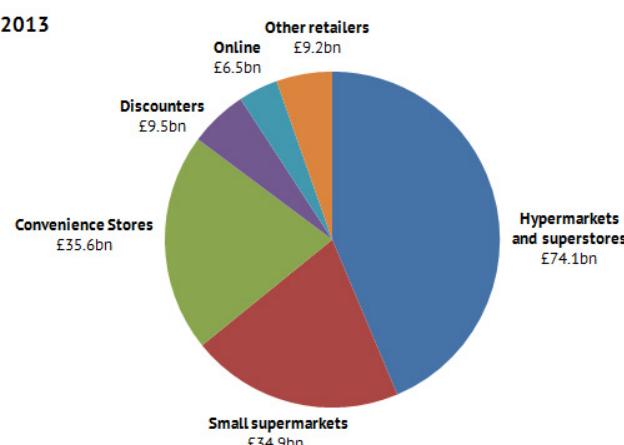
TENDENCIAS DE RETAIL DE ALIMENTACIÓN: 2016

- Las previsiones de crecimiento apuntan a un 3,4 o 3,8% hasta finales de 2015. En términos de volumen, se traduce a un 1,6%
- El volumen de ventas de productos alimenticios crece un 1,1%, mientras que los productos no alimenticios, crecerán un 2%
- El consumo empieza a reactivarse y los británicos ven su situación financiera de manera positive, por primera vez desde el 2008

Measure	Sept 2013	Aug 2013	Dec. 2012	Dec. 2011
Overall Index Score	-10	-13	-29	-33
Personal Financial situation over last 12 months	-16	-16	-22	-23
Personal Financial situation over next 12 months	+1	0	-7	-10
General Economic situation over last 12 months	-25	-29	-55	-62
General Economic situation over next 12 months	+3	-1	-31	-41
Climate for major purchases	-14	-16	-27	-31

[source: GfK]

- **Los hipermercados y grandes superficies continúan en cabeza de las ventas por volumen mientras que los pequeños supermercados y tiendas de conveniencia mantienen su presencia con acumulando una cuota de mercado considerable.** Esto indica que el consumidor británico sigue primando la conveniencia por encima de valorar una Buena experiencia de compra.



- **ONLINE RETAIL:** el mercado británico del e-commerce crecerá lento pero estable a ritmo de un 6% anual lo que sitúa a UK por detrás de Alemania y Francia en términos de crecimiento pero a la cabeza si hablamos del tamaño de su mercado online.
 - Más de la mitad de los consumidores británicos compra online. Más de 37 millones de británicos comprarán online en 2016 y gastarán más £56.000 millones en compra online.
 - Los consumidores británicos son los que más gastan online a nivel mundial – una media de £1,312 (€1,341) al año. Le siguen los consumidores alemanes que gastan una media de €869 y los franceses con un gasto medio de €781 al año en e-commerce.
 - El mercado británico de alimentación es unas de las áreas de retail que más rápido crece aunque sólo acumula £5.600 mio. de un mercado total de £156.800 mio. Sin embargo se espera que duplique su valor hasta los £11.100 mio. durante los próximos años.
 - **TESCO:** es el mayor retailer de alimentación online – centra su estrategia de crecimiento en la venta online
 - **ASDA:** controla el 33% del mercado online
 - **OCADO:** el mayor retailer 100% online; acumula una cuota de mercado del 5% y tienes uno de los mayores índices de satisfacción y lealtad de consumidor. Estrategia de expansión en productos no alimenticios.
 - **SAINSBURY:** 18% de cuota de mercado, distribuye al 88% del país. Ha popularizado el servicio click-and-collect service en sus tiendas.
 - **WAITROSE:** énfasis en envío gratis por compras superiores a £50.

ONLINE GROCERY RETAILERS' MARKET SHARES 2012



Source: COMPANIES/MINTEL

REACCIÓN A LAS TENDENCIAS DE MERCADO (IMPLICACIONES PARA RELANZAR LAS VENTAS EN EL MERCADO DEL VINO BRITÁNICO)

- ORIENTACIÓN AL PRECIO: SEGMENTO DE MERCADO MEDIO-BAJO
- Dirigir y adaptar la oferta a un consumidor no experto
- Ofrecer los vinos del portfolio con precios más bajos pero que guarden excelente relación calidad-precio: Ejem. Cruz de Piedra tinto.

- Convertirse en la alianza clave para desarrollo de marca blanca
- REFORZAR LA PRESENCIA EN EL CANAL OFFLINE
- UK es el mayor mercado del mundo para el comercio electrónico – el 15% de todas las ventas vino en Reino Unido tienen lugar en Internet (alrededor de 5 veces más en que Estados Unidos)
- En 2020, el 26% de los consumidores de vino británicos comprará por Internet (en Francia, el 2º mercado Europeo para el comercio online, sólo un 8% comprarán vino online)

TESCO **ASDA** **Waitrose**

- EXTENDER LA PRESENCIA EN EL CANAL OFFLINE
- Retailers especializados
- Oportunidad para los vinos de alta gama

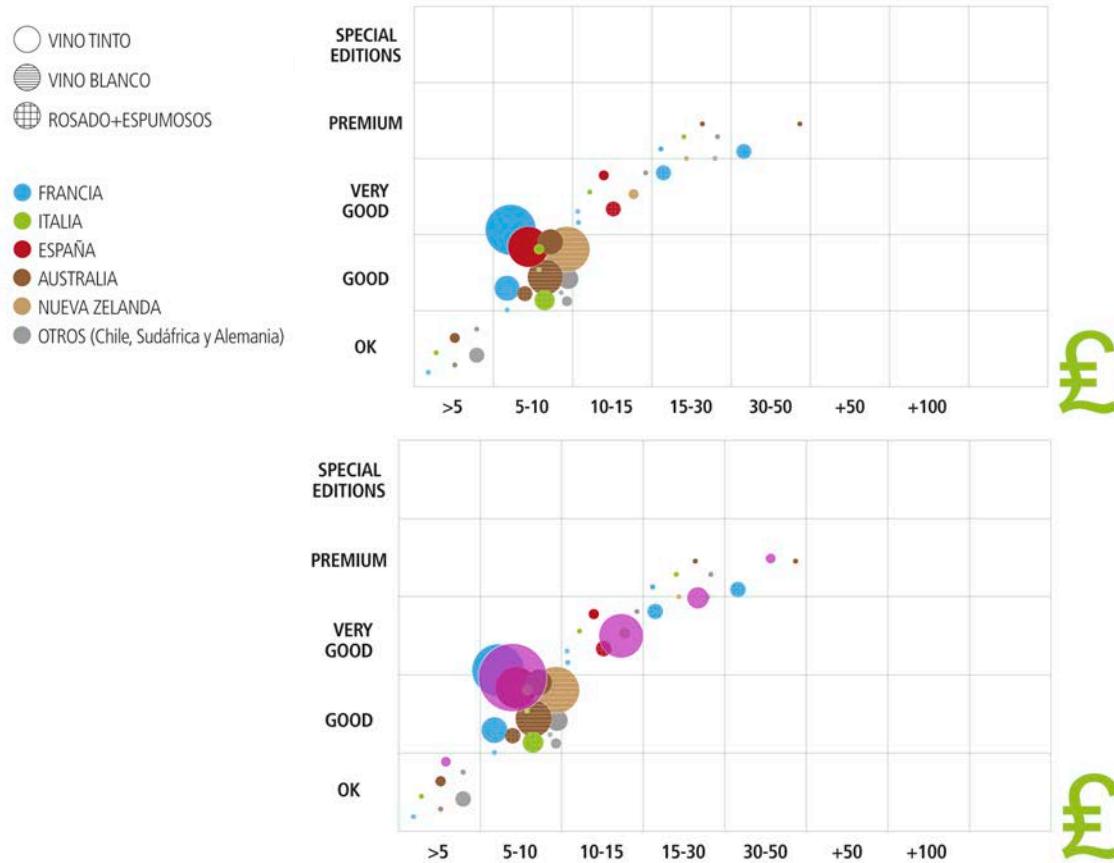
LEA & SANDEMAN
MOST ORIGINAL WINE MERCHANTS

CORKS OUT
Award Winning Wine & Spirit Specialists

BERRY BROS & RUDD
WINE & SPIRIT MERCHANTS
www.bbr.com

- ANÁLISIS DE PORTFOLIO DE LOS CLIENTES POTENCIALES

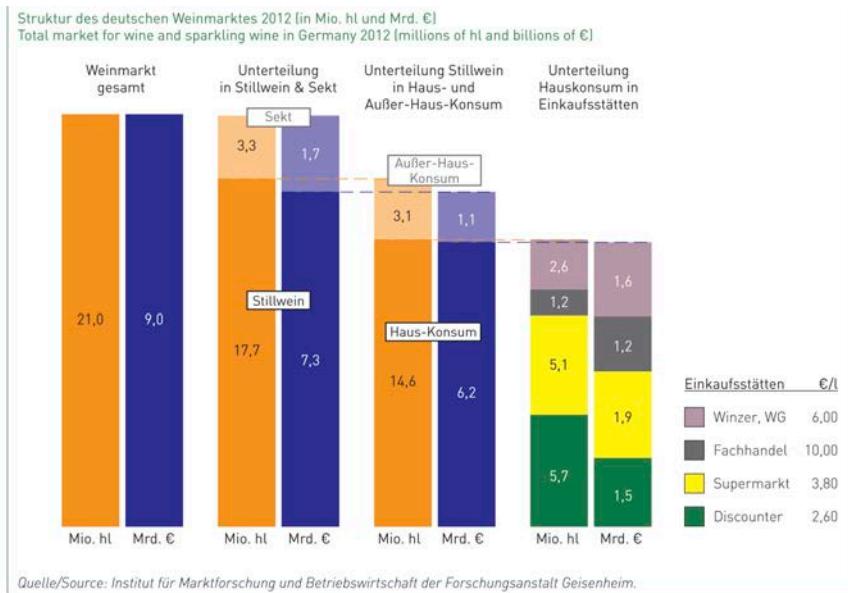
Datos recogidos entre los BEST BUY y VINOS RECOMENDADOS de nuevos clientes potenciales:
TESCO, WAITROSE, ASDA, OCADO, BERRY BROS & RUDD, CORKS OUT



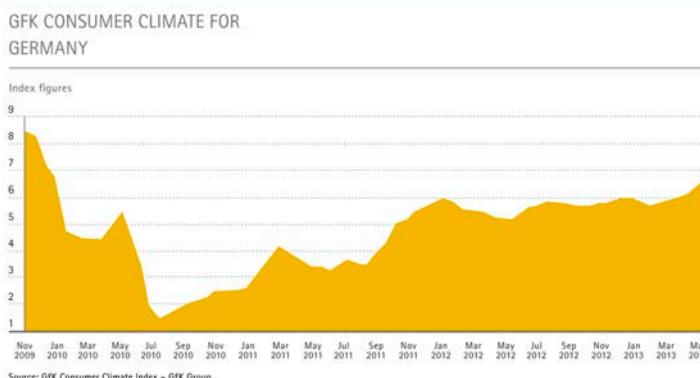
MERCADO DEL VINO: ALEMANIA

TENDENCIAS DE MERCADO: 2016

- En comparación con 2011, las ventas bajan un 2,8% independientemente del origen pero crecen en valor un 1,2%
- Las ventas en comercio especializado crecen un 4% en volumen un y 10% en valor
- Precio medio de exportación del vino español a Alemania: 1,28 Euros



- El comportamiento de los consumidores alemanes sigue la tendencia de los últimos años: compran menos pero están dispuestos a gastar más.

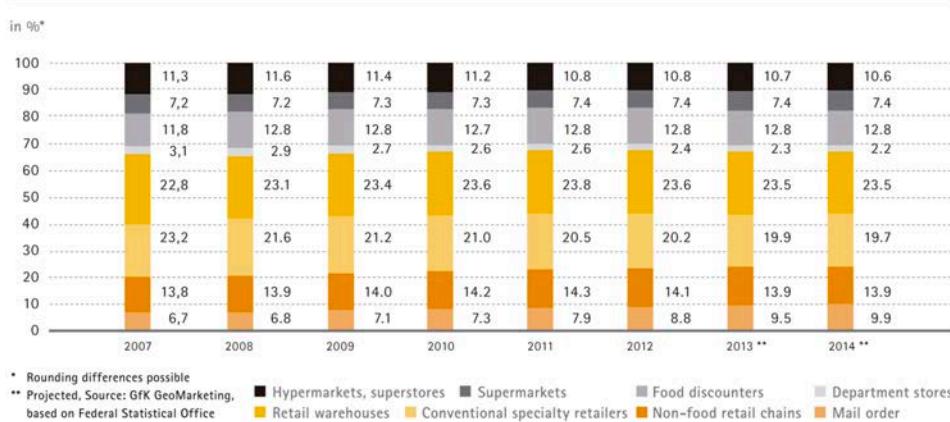


TENDENCIAS DE RETAIL DE ALIMENTACIÓN: 2016

- Incluso los retailers con crecimiento positivo como los supermercados o discounters no podrán aumentar su cuota de mercado debido al fuerte crecimiento del comercio electrónico: el e-commerce crece a ritmo de un 30% anual (27600 millones de Euros) hasta alcanzar los 2500 millones de Euros (1100 mio. Euros en 2013) y ocupar el tercer puesto mundial del e-commerce
- Reinvención del comercio tradicional con modelos híbridos de compra que actúan de movimiento de contención del e-commerce

- Decadencia de los grandes almacenes como Karstad que seguirán perdiendo cuota de mercado aunque podrán defender su posición frente al pequeño comercio
- El retail de alimentación sigue teniendo una presencia predominantemente offline: las compras online representan sólo un 0,3%.

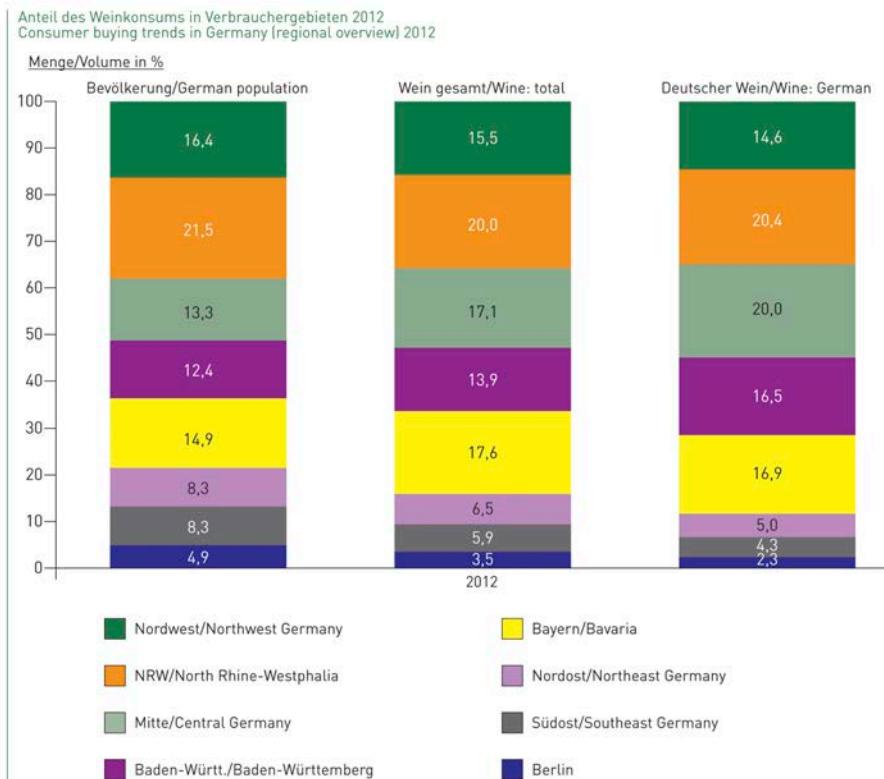
SHIFTS IN MARKET SHARE IN GERMAN RETAIL
BY TYPE OF STORE



- Los DISOUNTERS acumulan el mayor volumen de ventas de productos alimenticios:
 - EDEKA, REWE y THE SCHWARZ GROUP siguen siendo los 3 mayores retailers de alimentación en Alemania.
 - Con más de 11.800 supermercados, Edeka es el retailer con mayor presencia en el Alemania
 - Rewe lidera los cambios en la experiencia de compra y lanza conceptos híbridos de supermercado-bistro
 - Los discounters líderes de mercado Lidl (The Schwarz Group) y Aldi aumentarán sus ventas online hasta los 2500 millones de Euros en 2016 (1.100 mio. € en 2011)

REACCIÓN A LAS TENDENCIAS DE MERCADO (IMPLICACIONES PARA RELANZAR LAS VENTAS EN EL MERCADO DEL VINO ALEMÁN)

- REINFORZAR EL CANAL OFFLINE: centrar los esfuerzos comerciales en las zonas de mayor densidad y tránsito comercial de las principales ciudades: Dortmund – Westenhellweg, München - Neuhauser Straße y Kaufinger Straße, Köln – Schildergasse, Düsseldorf - Flinger Straße, Frankfurt – Zeil, Berlin – Schlossstraße, Hamburg – Mönckebergstraße, Hannover – Georgstraße, Stuttgart – Königstraße
- Considerar los diferentes comportamientos de compra según la región de Alemania y enfocarse en las regiones donde el consumidor está dispuesto a gastar más:



- REFORZAR LAS ALIANZAS COMERCIALES CON LOS 'DISCOUNTERS':
 - o Top retailers de alimentación: Edeka, Netto, Rewe, Real y Lidl
 - o Discounters: Aldi, Lidl, Netto y Penny
 - o Aprovechar la accesibilidad de los retailers que aún siendo grandes no están entre los gigantes de la alimentación: Tegut, Fressnapf, Kaes etc...
- ABRIR NUEVOS CANALES – E-COMMERCE:

Estudio de los mejores Retailes interactivos de vino en 2013:

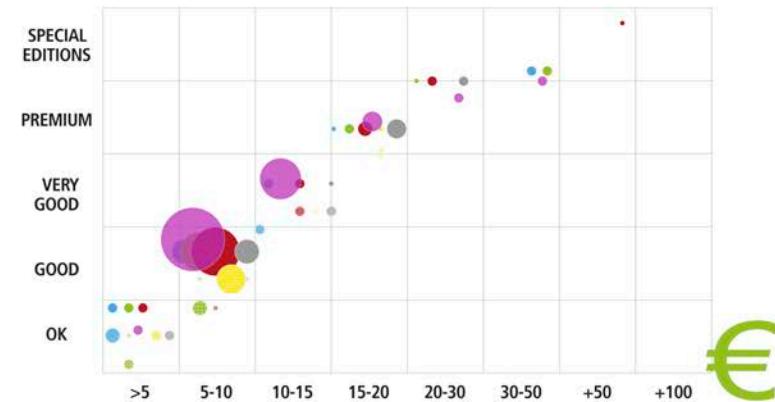
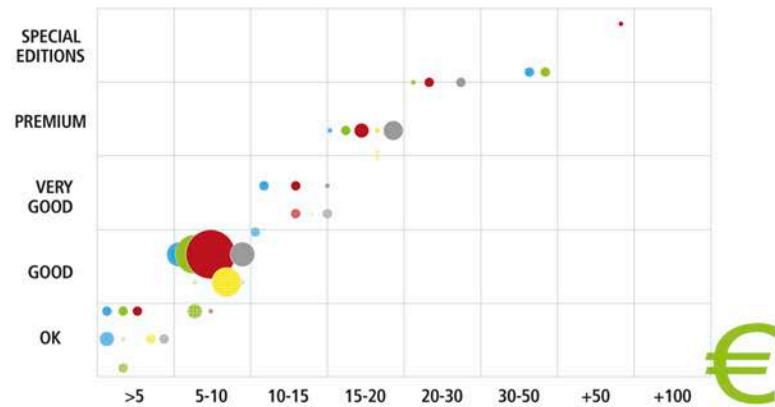
*Puntuación en escala de 0 a 100 en la que se ha valorado la eficiencia: 25%, oferta y comunicación: 20%, responsabilidad ambiental: 15%, otros servicios: 5%.

Retailer	Puntos*	Ranking	Calidad
Barrique	82,3	1	
Rindchen's Weinkontor	80,7	2	Muy buena
Mövenpick Weinkeller	80,3	3	
Weinhaus Gallier	79,2	4	
Vino-Weinmärkte	77,4	5	
Vom Fass	74,8	6	Buena
Jacques' Wein-Depot	74,7	7	

- ANÁLISIS DE PORTFOLIO DE LOS CLIENTES POTENCIALES

 Datos recogidos entre los BEST BUY y VINOS RECOMENDADOS de nuevos clientes potenciales:
BARRIQUE, MOVENPICK, RINDCHEN'S WEINKONTOR, GALLIER, JAQUES' WEIN-DEPOT, HAWESKO, VINO 24

- VINO TINTO
- VINO BLANCO
- ◐ ROSADO+ESPUMOSOS
- FRANCIA
- ITALIA
- ESPAÑA
- AUSTRALIA
- NUEVA ZELANDA
- OTROS (Chile, Sudáfrica y Alemania)



2.3 PERFILES DE CONSUMIDOR

W-MAINSTREAM: CONSUMIDOR DE MASA

PERFIL DE CONSUMIDOR Y BANDA DE PRECIO

- 'SLOW FOLLOWERS'
- INDIFERENTES ante la clasificación de producto
- Representan un 58% del consumo total de vino
- Rol predominante de compra: mujeres con familia
- Compran al menos una vez al mes
 - Nivel de implicación e interés por el vino: medio-alto
 - Compras guiadas por el precio y la marca (reconocible y popular)
 - Las ofertas determinan su decisión de compra en compras habituales
- SUBGRUPO predominante: MUJERES INDIFERENTES
 - Compran de una a tres veces al mes
 - Poca implicación con conocimientos de vino

W-MAINSTREAM PERFIL



FALTA TIEMPO NO SE CUESTIONA LA COMPRA, BUSCA LA CONVENIENCIA

disfruta del vino pero no tiene ninguna conexión en especial
 'consume vino en casa para relajarse'
 el vino es una alternativa a las copas



EL VINO FORMA PARTE DE SU CESTA DE LA COMPRA:

decisiones de compra rápidas y por conveniencia
 CONFÍA EN MARCAS CONOCIDAS
 COMPRA POR PRECIO
 ABIERTA A LAS MARCAS BLANCAS



CONFÍA EN LOS ARGUMENTOS DE VENTA TRADICIONALES

aunque NO ENTIENDE LA
 RELEVANCIA DE LOS PUNTOS
 Y PREMIOS

Prefiere comprar OFFLINE y usar APPS
 DE VINO que le ayudan a encontrar el
 mejor precio
LAS MUJERES NO COMPRAN ONLINE
 por tener la percepción de que es MÁS CARO
 ONLINE. PREFEREN INTERACTUAR CON LA
 BOTELLA - LOOK & FEEL IMPORTA

VALORES DE PRODUCTO



FAMILIAR
TRADICIONAL
RECONOCIBLE

GRAN CALIDAD-
PRECIO
ACCESIBLE
DE CONFIANZA
ATRACTIVO
SEXY LOOK-& FEEL
PREMIADO Y RECONOCIDO
ESTÉTICA TRADICIONAL
(PARA VINOS POR ENCIMA DE 10)



COMIDA Y DIETA

COMIDA PRECONINADA
THERMOMIX Y ROBOTS DE COCINA
COCINA ASIÁTICA E INTERNACIONAL



PREFIEREN LA CERVEZA
 Y LOS COMBINADOS
 CARNE
SABOR POR ENCIMA
 DE NATURALIDAD



PROGRAMAS DE COCINA TURISMO INTERNACIONAL DE PLAYA PELÍCULAS PADDEL GRUPOS DE AFICIONES



MASCOTAS Y DEFENSA
 ANIMAL
 JARDINERÍA
 DECORACIÓN
 MODA Y ACCESORIOS



W-EXPLORERS: CONSUMIDOR GOURMET Y DE NICHO

PERFIL DE CONSUMIDOR Y BANDA DE PRECIO

- 'FAST FOLLOWERS'
- Ayudan a DESARROLLAR y POPULARIZAR las nuevas categorías de mercado
- Representan un 29% del consumo total de vino
- Rol predominante de compra: hombres solteros
- Compran al menos una vez a la semana
 - Nivel de implicación e interés por el vino: muy alto
 - Uso de apps y recomendación online
 - Compras guiadas por puntuaciones y recomendación de terceros
 - Búsqueda de nuevos descubrimientos que refuercen su posición social
 - Vinos de precio medio-alto
- SUBGRUPO predominante: ONLINE HEROES
 - Realizan el 90% de sus compras online
 - Prefieren comprar directamente de la web de la bodega
 - Siguen los líderes de opinión y expertos
 - Conocen y aprovechan las ofertas de los retailers que operan online

W-EXPLORERS PERFIL



VALORES DE PRODUCTO

- TRENDY 'ESPONTÁNEAMENTE'
- SOFISTICADO
- AUTÉNTICO DE CONFIANZA
- CON HERENCIA
- SOSTENIBLE
- SELECTIVO / LIMITADO
- EMOCIONANTE
- EXÓTICO / LLAMATIVO

COMIDA / DIETA

- PREFIERNEN CERVEZA ARTESANAL Y
- ESPIRITUOSOS ♂ COCTELES ♀
- PESCADO ♀ / CARNE ♂
- PRIMA EL SABOR

PRESIÓN DE GRUPO

mantener las apariencias con su grupo social y de amigos
'el vino es otro de las casillas que tienen que marcar dentro de su entorno social'
'el vino como estatus = símbolo de su cultura y educación'

TENDENCIAS DIRIGEN SU PENSAMIENTO 'CRÍTICO':

- INFORMATIVO SOLIDARIO
- DIVERTIDO CREATIVO
- EXPERTO EN TECNOLOGÍA

AMBICIOSO TRENDY INNOVADOR

WINE EXPLORER

SOLTEROS PUDIENTES PUESTOS 'MANAGER'
29-45 AÑOS

GRUPOS DE AFICIONES

- MODA
- DECORACIÓN
- JOYERÍA
- COCHES
- RELOJES
- ARQUITECTURA
- PINTURA Y ARTES VISUALES
- VIAJES
- INTERCULTURALES
- BIO-GOURMETS
- GOLF

© AXIAL Vinos all rights reserved.

PRESIÓN DE GRUPO

mantener las apariencias con su grupo social y de amigos
'el vino es otro de las casillas que tienen que marcar dentro de su entorno social'
'el vino como estatus = símbolo de su cultura y educación'

TENDENCIAS DIRIGEN SU PENSAMIENTO 'CRÍTICO':

- INFORMATIVO SOLIDARIO
- DIVERTIDO CREATIVO
- EXPERTO EN TECNOLOGÍA

AMBICIOSO TRENDY INNOVADOR

WINE EXPLORER

SOLTEROS PUDIENTES PUESTOS 'MANAGER'
29-45 AÑOS

GRUPOS DE AFICIONES

- MODA
- DECORACIÓN
- JOYERÍA
- COCHES
- RELOJES
- ARQUITECTURA
- PINTURA Y ARTES VISUALES
- VIAJES
- INTERCULTURALES
- BIO-GOURMETS
- GOLF

© AXIAL Vinos all rights reserved.



W-AFICIONADOS: CONSUMIDOR EXPERTO

PERFIL DE CONSUMIDOR Y BANDA DE PRECIO

- 'TREND SETTERS'
- CREAN LAS TENDENCIAS de consumo
- Representan un 13% del consumo total de vino
- Rol predominante de compra: hombres casados y expertos de la industria vitivinícola y relacionadas con la gastronomía
- Compran al menos una vez a la semana
 - Nivel de implicación e interés por el vino: profesional
 - Compras guiadas por el criterio de descubrimiento
 - Le gusta explorar los nichos de mercado
 - NO TIENE BANDA DE PRECIO (es consciente de que el precio no es sinónimo de calidad en muchos casos)
- SUBGRUPO predominante: GOURMET SNOBS
 - Hombres pudientes de mediana edad para los que la GASTRONOMÍA se convierte en su mayor hobby
 - Habituales del ENO-TURISMO que aprovechan para comprar vino
 - Adscrito a clubes de vino

W-AFICIONADOS PERFIL

VALORES DE PRODUCTO

- SELECTIVO EDICIÓN LIMITADA
- DESCUBRIMIENTO RARO Y ÚNICO
- AUTÉNTICO
- DESAFIANTE
- DE CONFIANZA
- HERENCIA
- ARTISANO LOCAL

GASTRONOMÍA LOCAL

COMIDA Y DIETA

VINO POR ENCIMA DE LOS ESPÍRITUOS
CARNE (US) / PESCADO (EU & ROW)
LA CALIDAD PRIMA AL SABOR

CONOCEDOR
DISFRUTA DE LA EXCLUSIVIDAD
de apreciar placeres intangibles
Disfruta exhibiendo sus conocimientos de vino
'El vino les hace sentir especiales y trendy'

COMPRAR VINO ES UN JUEGO:
Aún siendo consumidor experimentado, busca recomendación para retar al personal de ventas
BUSCA EXPERIMENTAR Y PROVAR NUEVOS CONCEPTOS DE VINO.

ESCÉPTICO CON LOS CRÍTICOS DE VINO pero PERO LES SIGUE HABITUALMENTE

LAS TENDENCIAS (YA SEAN DE NICHO O DE MASA) MARCAN SU DECISIÓN DE COMPRA

GRUPOS DE AFICIONES

- MÚSICA CLÁSICA
- VIAJES INTERNACIONALES
- GOURMETS - JOYAS LOCALES
- COLECCIONISMO
- DE COCHES
- RELOJES
- HISTORIA
- LITERATURA
- PADDLE
- JARDINERÍA
- LITERATURA
- JOYERÍA

CONFIANZA / AUTOESTIMA

ABIERTO

DIVERTIDO

RESPONSABLE

TRENDY
AMBICIOSO

VINEAFICIONADOS

JUBILADOS PUDIENTES
EXPERTOS DE LA INDUSTRIA
50-70 AÑOS

♂

© AXIAL Vinos all rights reserved

SECCIÓN 3

DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN, NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

3.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN

APOYO MARCAS: REDISEÑO WEBS

Se plantea el rediseño de las webs de apoyo a las marcas propias de Axial Vinos con el objetivo de crear un UNIVERSO DE MARCA propio que aumente la percepción de calidad del producto final

MARCAS CLÁSICAS

Target: W-MAINSTREAM y W-AFICIONADOS



Marqués de Montañaña
www.marquesdemontanana.com

Marqués de Almonacid
www.marquesdealmonacid.com

MARCAS DE CORTE MODERNO

Target: W-EXPLORERS y W-AFICIONADOS



La Granja 360
www.lagranja360.com

Toriles
www.torileswine.com



MARCAS BLANCAS

Target: W-MAINSTREAM



Esperanza

www.esperanzawines.com



Zumaya

www.zumayawine.com

COMUNICACIÓN CORPORATIVA

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Objetivo: transmitir una imagen de transparencia e imagen responsable para facilitar al equipo comercial la misión de VENDER EMPRESA, de manera que se puedan crear alianzas comerciales duraderas y de confianza.

Cómo: Axial Vinos integra el principio de sostenibilidad como uno de los pilares fundamentales de su modelo de negocio bajo los principios de relaciones DURADERAS Y DE CONFIANZA con nuestros proveedores, TRANSPARENCIA de la información, SOSTENIBILIDAD de producto y servicios, cultura COLABORATIVA y patrocinio RESPONSABLE. LIDERANDO EL CAMINO DEL CAMBIO EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA ESPAÑOLA A TRAVÉS DE LA SOSTENIBILIDAD DE CAPITAL HUMANO Y PRODUCTO

PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD



ECO - PROWINE

Bodega Pagos del Moncayo participa en este **Proyecto Europeo de Eco-Innovación** con objeto de implantar soluciones eco-eficientes que reduzcan el impacto medioambiental de su actividad.



CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Ánalisis exhaustivo del ciclo de vida de nuestros vinos para reducir su huella de carbono.



KNOW - HOW

Axial Vinos comparte su know-how y casos de éxito con más de **260 empresas locales** de 5 sectores diferentes.



PROYECTOS SOCIALES



IN - RESIDENCE

Apoyamos la actividad profesional de diversas iniciativas culturales proporcionándoles un **espacio de trabajo y activando la promoción de su obra**.



W - TALENT

Cooperamos con **Universidades y Escuelas de Negocio internacionales**, formando a jóvenes profesionales dentro de la industria vitivinícola española.



PATROCINIO RESPONSABLE

Axial Vinos colabora con Banco de Alimentos, Ozanam, Club Escuela Gimnasia Rítmica de Zaragoza Y Al Ayre Español.

ESTRATEGIA DE MAILING: NEWSLETTER AXIAL VINOS

Objetivo: crear contenido de calidad para los clientes – insights de mercado, tendencias de producto y consumidor, datos internos de la empresa que estén directamente relacionados con las alianzas comerciales establecidas.

Cómo: Newsletters temáticas (una de tendencias de la industria y otra relacionada con información de la empresa), distribuidas en envíos bisemanales.

View this email in your browser

T-H-E W-E-E-K-L-Y
WINE SCOOP

OCTOBER'S TREND RADAR
Being bored of overwhelming news bulletins? We make it easier for you! Here we go with the first Axial Vinos' Trend Radar: your monthly dose of **WINE TRENDS!**
Discover the most significant product, market and consumer trends at a glance and forget the boring long-reading! **GO!**

[FREE DOWNLOAD](#)

FOLLOW THE TRENDS ON
www.axialvinos.com



AXIAL VINOS
Copyright © 2015 Axial Vinos. All rights reserved.
Tel. +34 976 780 136
www.axialvinos.com

Our mailing address is:
marketing@axialvinos.com

Want to change how you receive these emails?
You can [update your preferences](#) or unsubscribe from this list

View this email in your browser

T-H-E W-E-E-K-L-Y
WINE SCOOP

YES!
MIDNIGHT IN L.A.
WITH LA GRANJA 360 WINES

LA GRANJA 360 ROCKS L.A.
Thousands of gold bubbles invited the rooftop at The Standard Downtown LA last Saturday. This was the last of the Sunlock party series of 2015. A great close up of the Californian summer! Looking forward to seeing more!

[LOOK INSIDE](#)

FOLLOW THE STORY ON INSTAGRAM
@LA.GRANJA.360



AXIAL VINOS
Copyright © 2015 Axial Vinos. All rights reserved.
Tel. +34 976 780 136
www.axialvinos.com

Our mailing address is:
marketing@axialvinos.com

Want to change how you receive these emails?
You can [update your preferences](#) or unsubscribe from this list

3.2 ACCIONES ESTRATÉGICAS DE SERVICIOS

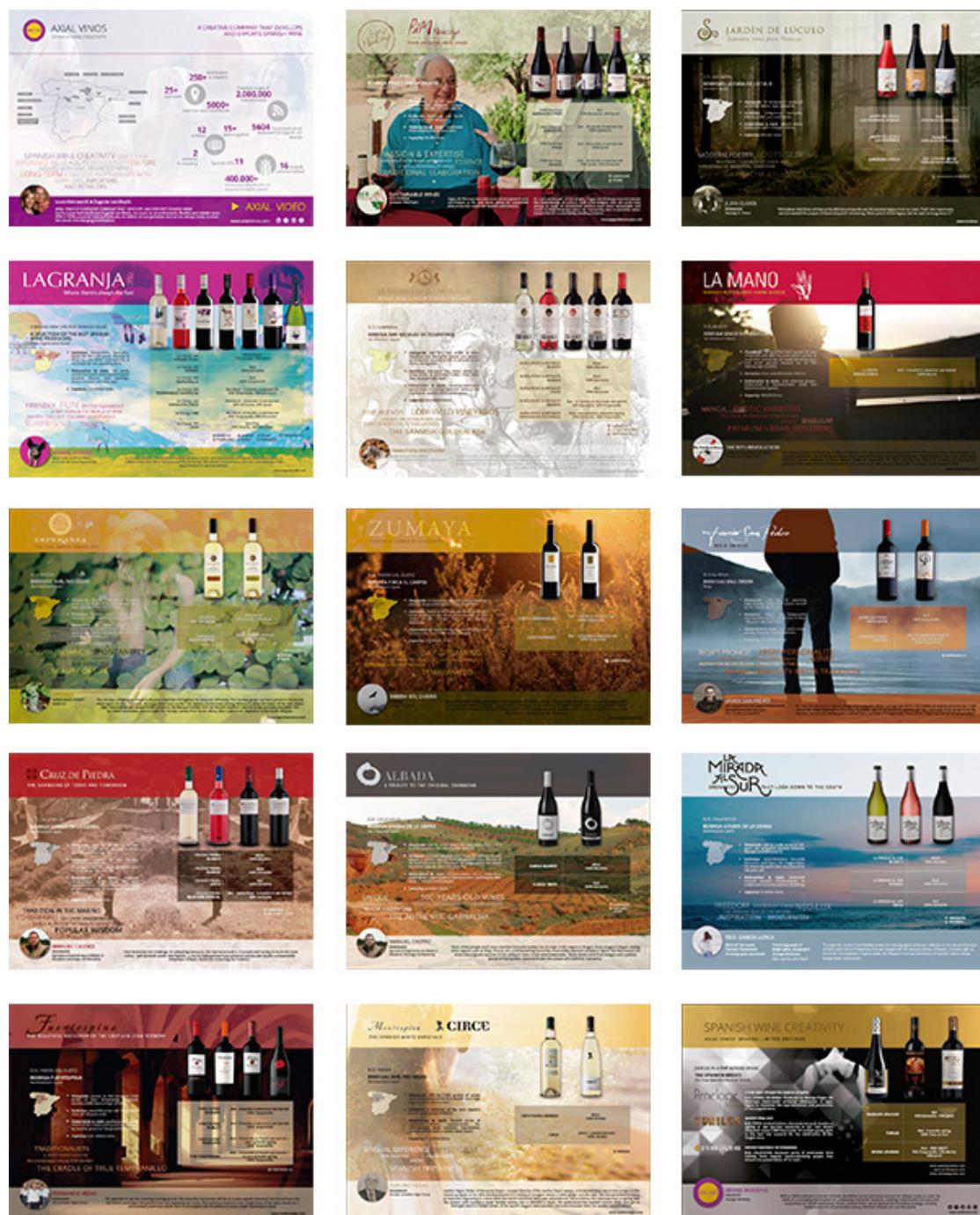
MATERIAL DE APOYO COMERCIAL

PORTFOLIO AXIAL Vinos

Herramienta destinada a facilitar la comunicación de los agentes comerciales de Axial Vinos con el cliente final. Puntos clave de mejora:

- 'Key Facts' de la bodega productora del vino y su localización (mapa)
- Descripción básica de cada uno de los vinos que componen cada familia
- Énfasis en el 'brand spirit' para transmitir los valores de marca de manera visual

NOTA: Ver Anexo 'PORTFOLIO AXIAL Vinos'





VÍDEOS DIDÁCTICOS

Vídeo corporativo

No pretende ser un vídeo corporativo al uso, si no crear una imagen de modernidad que siga en la línea de creatividad de Axial Vinos. Su duración tampoco es la de un vídeo corporativo habitual, estando limitada a 3 minutos. El vídeo pretende transmitir los pilares de la empresa de manera clara y sencilla.



<https://youtu.be/wFiA7E1lQoc>

Vídeo-catas

Vídeos en los enólogos y caras representativas de Axial Vinos explican de manera sencilla el proceso de elaboración y el por qué de los aromas que se podrán percibir en el vino durante su cata.



Vídeo-catas Bodega Otto Bestué

<https://youtu.be/zCL-cuwMwkA>

https://youtu.be/fcymJul_brc

<https://youtu.be/1V8ZzA-IvuA>

https://youtu.be/LDoMioXby_w



Vídeo-catas Bodegas La Casa de Lúculo

https://youtu.be/ckpTvKsn7_Y

<https://youtu.be/Fyiqu7EUQks>

<https://youtu.be/BRnp37vmKuo>



Vídeo-catas Bodega Pagos del Moncayo

<https://youtu.be/t35irEIV1fg>

<https://youtu.be/xzbvMBVY4Bc>

<https://youtu.be/5E24sMY5n8s>

<https://youtu.be/6xXVIQIDxzA>

Las caras detrás del vino

Vídeos en los que prima la naturalidad y la espontaneidad para presentar de una manera fidedigna a los enólogos y trabajadores de Axial Vinos. Los vídeos buscan establecer una conexión emocional con los clientes y consumidores finales que en la mayoría de los casos desconocen los responsables de la elaboración del vino. Todos los vídeos se graban en el idioma nativo del personaje central, al que se le da un trato individualista y de cercanía.



Vídeo-presentación de Manuel Castro – enólogo de las bodegas de Cariñena y Calatayud

https://youtu.be/F_oAFZX5ixY

SERVICIOS DE APOYO COMERCIAL

DINÁMICAS DE CATA CON CONSUMIDOR FINAL

1- INTRODUCCIÓN

- 1.1 - Explicación del paralelismo entre las partes de la elaboración de vino y los grupos aromáticos de la cata
- 1.2 - Presentación del vídeo de los aromas (inmersión olfativa en las imágenes)

2- VIDEO AROMAS

Los asistentes ven el vídeo (deben imaginar cómo huelen los lugares mostrados)

3- DINÁMICA DE CATA

- 3.1 - Preguntar a los asistentes cuáles creen que son el mejor y el peor vino y con cuál de ellos quieren empezar a catar
- 3.2 - Una vez elegido el vino a catar, el enólogo explica sólo las características de elaboración, origen, uva, suelo, etc. pero NO HABLA DE LOS AROMAS.
- 3.3 - A continuación, se deja a cada asistente catar el vino y se procede a votar en qué perfil aromático encaja mejor el vino catado (cada asistente alza la cartela correspondiente).
- 3.4 - Continuar con la misma dinámica para el resto de los vinos.

4- MESA REDONDA Y COMENTARIOS

- 4.1 - En grupos o por separado (según sea la afluencia de la cata), los asistentes ponen en común los aromas que han percibido en cada uno de los vinos.
- 4.2 - El enólogo pregunta a cada grupo cuáles son los aromas que han percibido y qué es lo que más les ha gustado de cada uno de los vinos (de uno en uno según indique el enólogo); el portavoz del grupo los pone en común.

4.3 - El enólogo ayuda a cada uno de los grupos a entender por qué les ha gustado el vino y describe los aromas que pueden percibirse o características del vino que pueden ayudar a los asistentes a elegir un vino en un futuro.

(Ejemplo: El aroma de vainilla que se percibe corresponde a su paso por barrica, etc.)

NOTA: no empezar siempre la ronda de respuestas por el mismo grupo o persona (cada uno de los grupos empieza a comentar uno de los vinos)

MATERIAL DE APOYO

- 3 CARTELAS (una por grupo aromático)
- Hojas esquemáticas de cata y cuestionario de consumidor (deben recortar la parte de la encuesta y entregarla al finalizar la cata)
- VIDEO HD de los grupos aromáticos del vino



<https://youtu.be/fvuf152Dd6U>



ENCUESTA

Muchas gracias por participar en esta cata, nos gustaría que nos ayudaras realizando esta breve encuesta. Cuando termines de responder recorta por la linea de punto y entrega esta parte a la persona encargada de la cata.

1 - DATOS PERSONALES

Sexo	Hombre	Mujer		
Edad	18-30	30-45	45-60	>60
Estado Civil	Soltero/a	Concubina/e		

2 - HÁBITOS DE CONSUMO

¿Con qué frecuencia bebes vino?

Todos los días	Una vez al mes	Esporádicamente	Casi nunca
----------------	----------------	-----------------	------------

¿Dónde te consumes con mayor frecuencia?

Bares y restaurantes	Eventos familiares y reuniones de amigos
Comida de restaurante	Casa
Otros (especifica, por favor)	

¿Dónde buscas recomendación a la hora de comprar un vino?

Recomendaciones	Reuniones y reuniones de amigos
Familiares y amigos	Compradores de vino
Profesionales	Personal de ventas

Muchas gracias por tu colaboración!



TIMING
 MÁXIMO 20 minutos por ronda de 4 vinos

CREACIÓN DE GRUPOS

- Catas con menos de 10 asistentes: no creación de grupos.
- De 10 a 20 asistentes: grupos de 5 personas.
- Más de 20 asistentes: grupos de 6 a 10 personas y nombrar a un representante de grupo, siempre que haya en total más de 20 asistentes

NOTA: Ver Anexo 'MATERIALES PARA CATA CON CONSUMIDOR FINAL'

3.3 ACCIONES ESTRATÉGICAS DE PATROCINIO

ESTRATEGIA INTERNACIONAL: PATROCINIOS LA GRANJA 360 EN USA

Objetivo: afianzar el 'brand awareness' en el mercado más importante para la marca: Estados Unidos.

Estrategia: introducir el vino en ambientes en los que normalmente se consumen espirituosos, mediante la donación de vino y la estrategia de 'product placement' (posicionar el vino en fotos y material promocional no específico del sector de manera indirecta)

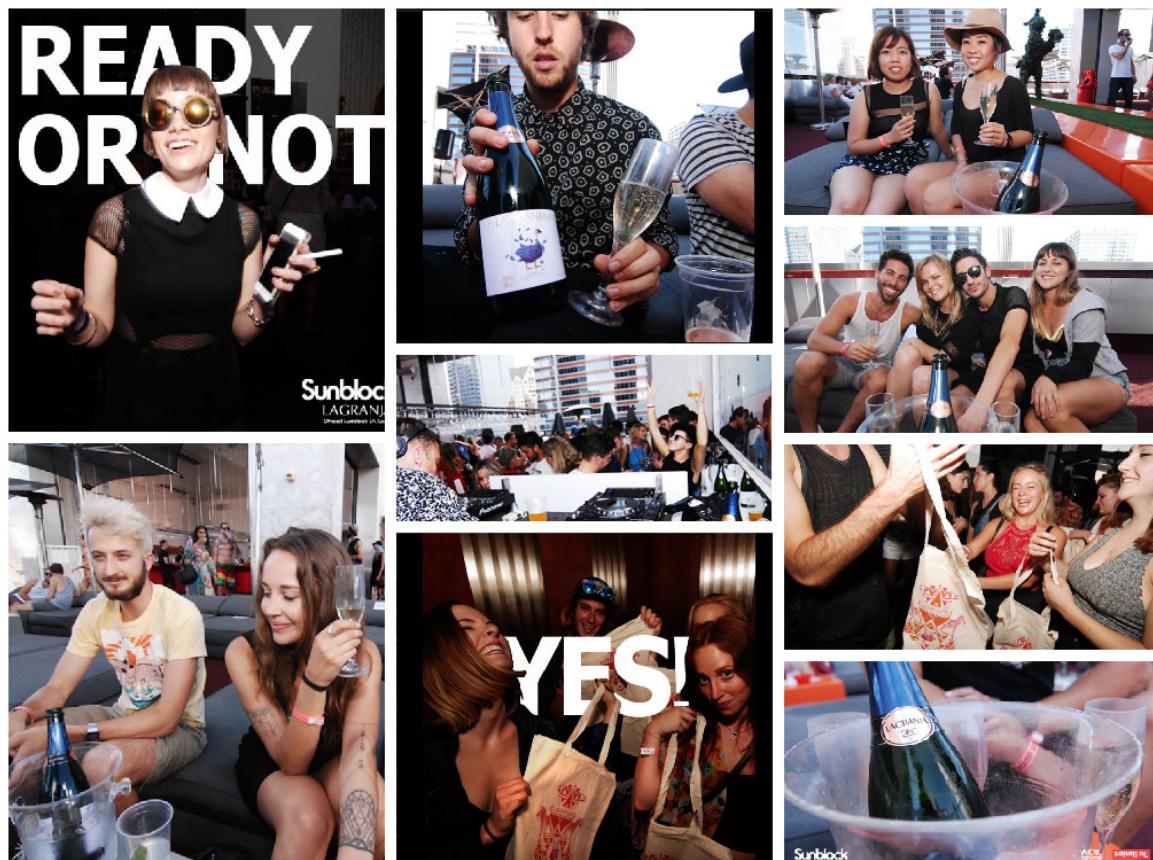
Cómo: donación de los vinos de La Granja 360 para las fiestas temáticas 'Sunblock 2015'.

Qué es Sunblock 2015: la serie de 'pool parties' electrónicas de mayor influencia en Los Ángeles, en las que los mejores dj's del momento amenizan la jornada de piscina.

Lugar: The Rooftop at the Standard Downtown. Los Ángeles (CA)

Target: 'Influencers'

Alcance de la campaña: 50.000 jóvenes 'creadores de tendencias' de entre 25 y 34 años, residentes en L.A.



ESTRATEGIA NACIONAL: PATROCINIOS BODEGAS AXIAL VINOS (LA CASA DE LÚCULO)

Objetivo: presentar el vino a consumidores de nicho y fomentar la recomendación a terceros entre el grupo de consumidores clasificados como 'wine explorers'

Estrategia: introducir el vino estratégicamente en servicios de restauración, wedding planners, clubes nocturos, cruceros, hoteles de lujo, vinotecas y otros modelos emergentes de espacio de consumo como los bares y restaurantes pop-up.

Cómo: donación de los vinos de La Casa de Lúculo para los eventos icónicos celebrados en el listado de aliados estratégicos seleccionados en el Plan Estratégico.

Área de acción (ciudades y lugares seleccionados):

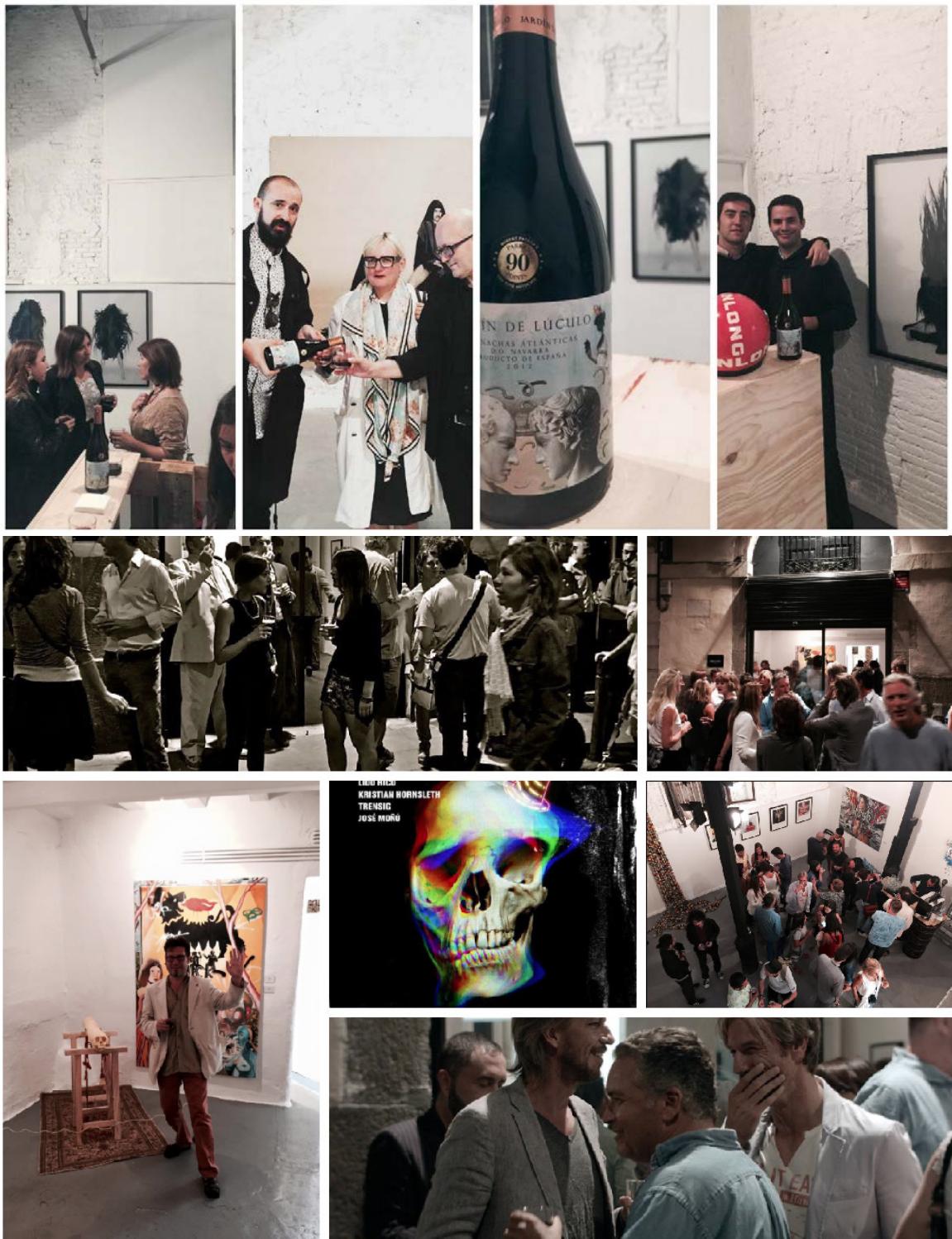
- **Alemania:** Berlin – Schoenberg, Colonia – Altstadt, Hamburgo - St. Georg, Frankfurt – Innerstadt, Munich – Glockenbachviertel.
- **Estados Unidos:** Nueva York - Hell's Kitchen & West Village, San Francisco - The Castro & Soma, Las Vegas - The Strip, L.A. - West Hollywood.
- **España:** Sitges - Carrer del Pecat, Barcelona – Eixample, Madrid – Chueca, Gran Canaria - Playa del Inglés y Maspalomas, Torremolinos - La Nogalera

Target: 'Wine Explorers'

Alcance de la campaña (mínimo por evento): 150 personas de interacción directa con el vino.



NOTA: para más información sobre el plan de patrocinios, ver anexo 'Plan estratégico para Bodegas La Casa de Lúculo'



Fotos de los patrocinios de Bodegas La Casa de Lúculo en la galería de arte Hans & Fritz Contemporary de Barcelona

3.4 TREND RADAR

QUÉ ES:

Una infografía que recoge el comportamiento del consumidor actual y futuro reflejado en las tendencias más significativas que afectan a la industria vitivinícola en cuestión de producto, mercados y consumidor.

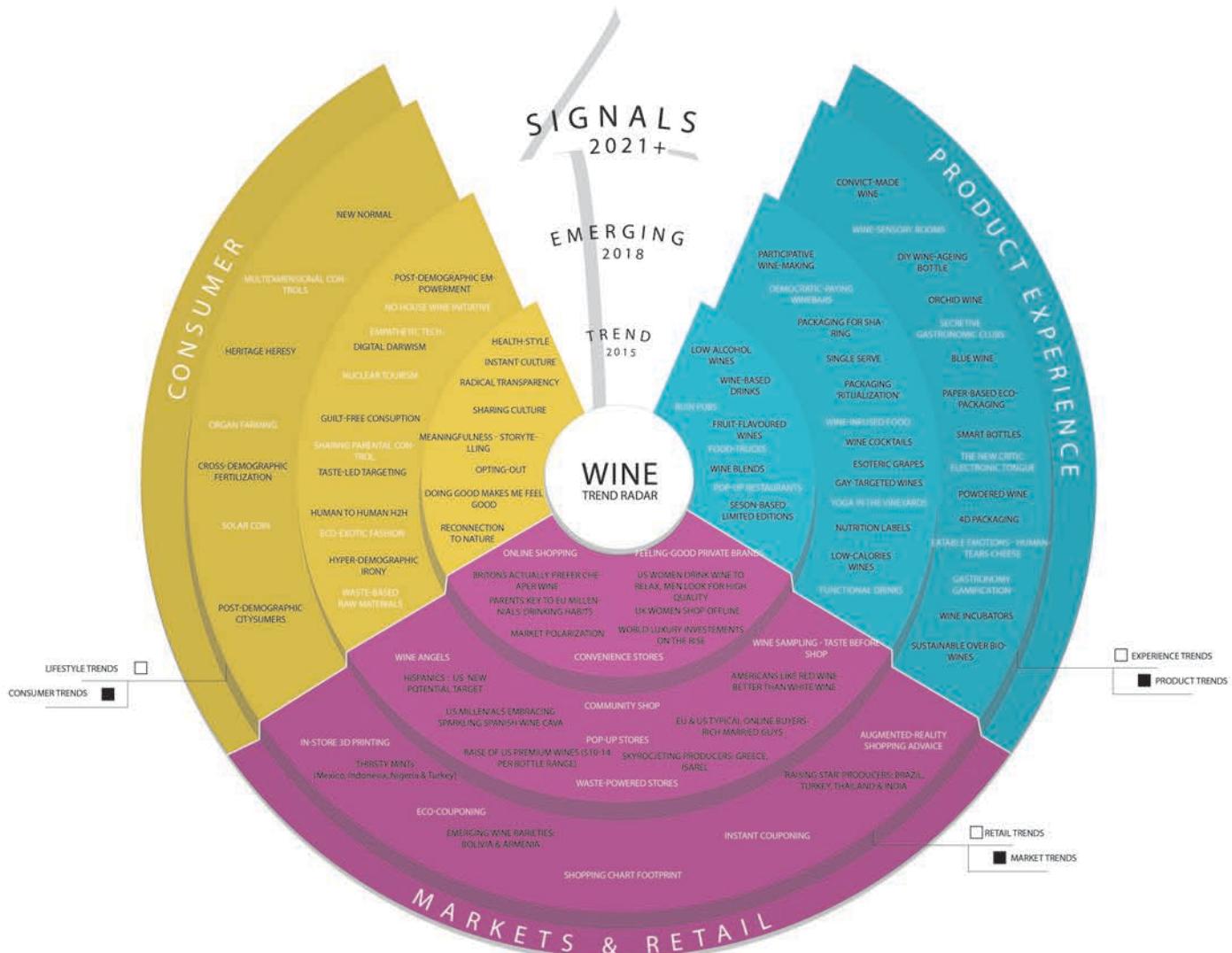
CÓMO FUNCIONA:

- TRENDENCIA – tendencias ampliamente asentadas en 2015.
- EMERGENTES – costumbres sociales y de consumo adoptadas por aquellos individuos que marcan tendencia y que prometen popularizarse durante los próximos 3 años (2018).
- SEÑALES – hábitos de consumo de NICHO que marcan la dirección de las tendencias futuras. Este tipo de indicadores no serán tendencia hasta el 2021.

PARA QUÉ SIRVE:

Refuerza el seguimiento de las tendencias emergentes y futuras para seguir rediseñando la estrategia de Marketing estratégico, de manera que Axial Vinos, siempre pueda adelantarse y adaptarse a las nuevas tendencias de producto, mercados y consumidores internacionales, asegurando el éxito de sus servicios.

NOTA: Ver Anexo 'TREND RADAR'





CONCLUSIONES

Todas las acciones acometidas dentro del Plan de Marketing y aquí presentadas han dado **como resultado un aumento de la facturación de Axial Vinos de entre un 40% y un 50% durante los últimos dieciocho meses.**

Dentro de los países objeto y escenario de acción de nuestro Plan de Marketing, Axial Vinos incrementó su presencia en el **canal off-trade en un 15% en Estados Unidos, un 35% en Reino Unido y un 25% en Alemania**. Otro de los puntos clave de la estrategia de expansión comercial diseñada en este plan se ha materializado en la **creciente presencia de la cartera de productos de Axial Vinos en el canal de venta online** (un 75% más durante los últimos dieciocho meses).

Con todo ello, la empresa ha conseguido ser **una de las mejores compañías exportadoras de vino en experiencia de usuario**, acercando de manera intuitiva y digerible el mundo del vino a un consumidor no experto. También es una de las pocas empresas vitivinícolas que a día de hoy posicionan sus productos a nivel promocional en ambientes más propicios al consumo de espirituosos y cerveza, acercándose al consumidor de nicho y ganando terreno en el consumo a nivel internacional, gracias a las alianzas con sectores tan dispares como la eco-innovación, el arte y el deporte.

En lo que respecta a la dimensión social de la empresa y **gracias a la estrategia de RSC** que aquí se presenta, **Axial Vinos ha conseguido posicionar a una de sus bodegas (Bodega Pagos del Moncayo) como 'referente Europeo en la elaboración sostenible de vino'** dentro del proyecto de la Comisión Europea, Eco-Prowine y además está en proceso de introducir a tres más de sus bodegas en otro proyecto oficial que servirá como estándar Europeo para el análisis y gestión eficiente del ciclo de vida de Producto en bodegas de la Unión Europea.

Desde que empezó a poner en marcha el Plan de Marketing Estratégico, Axial Vinos crece a ritmo de un 25% anual y espera que sus ingresos a finales de este 2015 superen los 6,5 millones de Euros.

NOTA: el puesto de 'Marketing Communications Strategist' comprende tanto las funciones de estudio y planificación de expansión en mercados internacionales, como las de diseño e implementación de las estrategias de Marketing y de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa, incluyendo el diseño y producción de todos los materiales promocionales y de apoyo comercial necesarios para llevar a cabo dichas estrategias. Cristell Nonay, es desde julio de 2013, Marketing Communications Strategist en Axial Vinos, contexto en el cuál nació y tomó forma este Trabajo Fin de Grado.



BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

'España lidera el comercio mundial del vino aunque reduce sus ingresos'. El País, abril de 2015.

Link: <http://goo.gl/qDX2Kq>

'El mercado exterior del vino español'. El País, abril de 2015. Link: <http://goo.gl/dZPM2c>

PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS

'Outstanding results for Vinexpo 2013'. Vinexpo Communications Portal, 2013. Link:

<http://goo.gl/Oz5zdU>

'The Future of the Wine Market in the United States to 2017'. ASD Reports, junio de 2013.

Link: <https://goo.gl/mVWN1w>

'The Present and Future of Wine Retailing'. NAWR (US National Wine Association of Wine Retailers), abril de 2013. Link: <http://goo.gl/2bH6aX>

'Becoming a wine destination'. Convenience Store Decisions, diciembre 2013. Link:
<http://goo.gl/1UMViD>

'Hispanic wine consumers in the US market' Report Brochure. Wine Intelligence, noviembre 2013.

Link: <http://goo.gl/Qh7hpc>

'U.S. Retail Sales Growth Forecast'. The Financial Forecast Center™, diciembre 2013.

Link: <http://goo.gl/sZfNNP>

'Kiplinger's Economic Outlooks'. Kiplinger, noviembre 2015. Link: <http://goo.gl/IOhdjh>

'US grocery retailing market led by Wal-Mart with a 25% value share'.

CompaniesAndMarkets.com, mayo 2013. Link: <http://goo.gl/BqkE01>

'The US retail outlook remains weak'. Credit Writedowns, noviembre 2013. Link:
<https://goo.gl/o9kpz7>

'FactCheck: is our grocery market one of the most concentrated in the world?'. The Conversation, agosto 2013. Link: <http://goo.gl/08VUZH>

'UK to remain top wine importer despite projected slump'. Harpers, febrero, 2013.

Link: <http://goo.gl/f9VEW3>

'UK spends more on wine than the French'. The Drink Report, enero 2011. Link:
<http://goo.gl/xLgc01>

'The Retail Forecast for 2015-2016'. The Centre for Retail Research, noviembre 2013.

Link: <http://goo.gl/d8t26X>

'Retail in 2018 - Shop numbers, Online and the High Street'. The Centre for Retail Research, mayo 2013.

Link: <http://goo.gl/H6qnjU>

'Nielsen: UK supermarkets boost advertising budgets to encourage consumers to spend'. Retail Times, octubre 2013. Link: <http://goo.gl/cMs5Hr>

'Online grocery sales to double in key European markets by 2016 – IGD'. Reuters Business News, octubre 2013. Link: <http://goo.gl/Zuh0gx>

'UK online grocery sales forecast to double amid shakeup of retail market'. The Guardian, septiembre 2013. Link: <http://goo.gl/MyhyLj>

'Vinexpo global market forecasts to 2016'. The Drinks Report, febrero 2013. Link:
<http://goo.gl/M4pBp8>

'Top 30 Lebensmittelhandel Deutschland 2013'. Lebensmittel Zeitung, noviembre 2013.

Link: <http://goo.gl/f1h11m>

'Top 25 Einkaufsstraßen Deutschland 2013'. Lebensmittel Zeitung, noviembre 2013.

Link: <http://goo.gl/nV9FMU>

'Beratung zu(m) Weinen'. Deutsches Institute Für Qualität, abril 2014. Link:

<http://goo.gl/GGSNVx>