



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Caso de estudio: Lanzamiento de nueva línea de
producto en el sector vitivinícola.
El caso de Bodegas San Valero

Autor

Francisco Javier Cardiel Moreno

Director

Carmen Berné Manero

Facultad de Economía y Empresa / Lorenzo Normante
2016

Agradecimientos:
A mi mujer por su ayuda y apoyo durante mi segunda etapa estudiantil.
A mi directora de TFG, Carmen Berné, por su consejo y comprensión.
A Bodegas San Valero y especialmente a Pedro Fatás y J.A. Latorre,
por haber podido formar parte de ese proyecto.
A todos los profesores que me ayudaron a hacer esto posible (por orden alfabético):
Carlos Flavián, Ana Garrido, María Gómez, Miguel Guinalú,
Mercedes Marzo, Teresa Montaner, Pilar Olave, Marta Pedraja y Javier Sesé.

Autor: Francisco Javier Cardiel Moreno **Director:** Carmen Berné Manero

Título: Caso de estudio: Lanzamiento de nueva línea de producto en el sector vitivinícola. El caso de Bodegas San Valero

Grado en Marketing e Investigación de Mercados, Universidad de Zaragoza

RESUMEN

En el actual panorama vitivinícola español, y tras años de recesión, se empieza a notar una recuperación económica que está llevando a las bodegas a las cifras de ventas de años pasados. Esto es gracias, sobre todo, a que se han ido produciendo cambios importantes en cuanto al consumo de vino en nuestro país: el consumidor busca, cada vez más, calidad y exclusividad sobre todo en el consumo fuera del hogar. Además, el relevo generacional ha hecho que caigan las ventas de vinos de mesa sin D.O. (los jóvenes no son su público objetivo) y el aumento del consumo por parte de la mujer ha influido positivamente en la diversificación de las bodegas hacia otros vinos más amables. Este trabajo analiza la situación de *Bodegas San Valero* y de su catálogo en el año 2013, así como la decisión del lanzamiento al mercado de una línea de producto que rejuveneciese la imagen de la bodega y de sus vinos, con el fin de alcanzar un nuevo segmento de mercado con otro perfil como público objetivo; un objetivo al que se dirigen actualmente la mayoría de las bodegas españolas: los menores de 40 años.

RÉSUMÉ

Dans le panorama actuel du vin espagnol, et après des années de récession, on aperçoit déjà une reprise économique qui est en train de faire atteindre aux caves leurs chiffres d'affaires des années précédentes. Ceci est grâce aux importants changements qui se sont produits dans la consommation de vin dans notre pays: le public cherche davantage la qualité et l'exclusivité, notamment dans la consommation hors domicile. En outre, la relève générationnelle a fait tomber les ventes de vins de table sans A.O.C.¹ (les jeunes ne sont pas le cible) et la hausse de la consommation chez les femmes a eu une influence positive sur la diversification des caves vers d'autres vins plus tendres. Ce document analyse la situation de *Bodegas San Valero* et son portefeuille en 2013, ainsi que la décision de commercialiser une gamme de produits ayant pour but de rajeunir l'image de la cave et ses vins, et d'atteindre un nouveau segment de marché pour un autre public cible; un objectif qui est celui auquel se dirigent actuellement la plupart des caves productrices espagnoles: les gens de moins de 40 ans.

¹ Appellation d'origine contrôlée.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	4
1.1	PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.....	4
1.2	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	4
1.3	CONTENIDO DEL ESTUDIO	4
2.	MARCO TEÓRICO.....	5
2.1	EL VINO EN ESPAÑA.....	5
2.2	LA DISTRIBUCIÓN DE VINO.....	6
2.2.1.	La distribución para el consumo On Trade: Canal Horeca	8
2.2.2.	La distribución para el Consumo Off Trade: Canal Aliment. y otros.	11
2.2.3.	Principales diferencias entre consumo On-Trade y Off-Trade.....	13
2.3	EL CONSUMIDOR DE VINO	15
3.	ESTUDIO DEL CASO	18
3.1	UN RÁPIDO VISTAZO AL SECTOR VITIVINÍCOLA EN ARAGÓN	18
3.2	D.O. CARIÑENA	21
3.3	BODEGAS SAN VALERO: HISTORIA Y PRINCIPALES CIFRAS	22
3.4	SITUACIÓN INICIAL (AÑO 2013).....	25
3.4.1.	La oferta de Bodegas San Valero en el Canal Horeca.....	26
3.4.2.	Análisis DAFO	28
3.5.	IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y TRABAJO DE CAMPO	29
3.5.1.	Lanzamiento de nueva línea de producto	32
3.5.2.	Marketing Mix.....	34
3.5.3.	<i>Particular</i> , un éxito no tan inesperado... ..	39
4.	CONCLUSIONES	40
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	42
6.	ANEXOS.....	44
6.1	ANEXO I: POLÍTICA GENERAL DE LA TIENDA DE BSV.....	44
6.2	ANEXO II: LAS MARCAS Y LOS CLÚSTERES DE PRECIOS.....	
	(DEL ESTUDIO DE OBSERVACIÓN ALBERTO LOZANO)	45
6.3	ANEXO III: LA IMAGEN VISUAL DE LAS MARCAS.....	50
6.4	ANEXO IV: GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS POR FRANCISCO J. CARDIEL	52
6.5	ANEXO V: CONCLUSIONES EXTRAIDAS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS POR FRANCISCO J. CARDIEL	54

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Como estudiante del Grado en Marketing e Investigación de Mercados, y coincidiendo que el año en que me encontraba finalizando la carrera, empecé a trabajar como Delegado Comercial en Bodegas San Valero. Esta situación me ha permitido aprovechar las sinergias surgidas de ambas experiencias vitales y plasmar en estas páginas una parte del trabajo desarrollado en esta empresa aragonesa durante el año 2014 y comienzos de 2015.

1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Para la realización de este trabajo, me he propuesto un objetivo general y cuatro objetivos específicos que contribuyen a explicar el objetivo principal. El objetivo general trata de dar respuesta a la necesidad o no de lanzar al mercado nuevas líneas de producto por parte de una bodega. Para ello, me he apoyado en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el mercado del vino en España y más concretamente en Aragón.
- Detectar y segmentar los diferentes canales de distribución del vino.
- Realizar un análisis de la situación de Bodegas San Valero en 2013-14.
- Estudiar con enotecas, hosteleros y distribuidores la necesidad del lanzamiento de una nueva línea de producto y sus posibilidades reales en el mercado.

1.3 CONTENIDO DEL ESTUDIO

El estudio comienza con un análisis del contexto vitivinícola en España y en Aragón en el año 2013 para después presentar de manera breve la D.O. Cariñena y Bodegas San Valero. A continuación, se expone la situación en la que se encontraba la bodega que nos ocupa a finales de ese año. Esto nos lleva a un Análisis DAFO, que nos ayudará a ver el porqué de la necesidad de crear una nueva línea de producto y a entender cómo se toman este tipo de decisiones y en qué línea deben ir. Por último, se desarrolla todo el proceso del Marketing Mix, que desemboca finalmente en la concepción y alumbramiento de la nueva marca de Bodegas San Valero: *Particular*.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 EL VINO EN ESPAÑA

Para una primera aproximación al mercado del vino, sin querer extendernos en cuestiones en las que ya ahondan todo tipo de estudios profesionales, daremos unas breves pinceladas sobre los principales tipos de bodegas de elaboración en España, como sigue.

- **Bodegas de elaboración cooperativas.**

La Confederación de Cooperativas Agrarias de España estima que hay unas 800 bodegas cooperativas que producen algo más del 60% del vino de nuestro país. Aunque las hay de tamaños muy distintos, en general su dimensión es superior a la media del sector y en este grupo se encuentran algunas de las mayores bodegas de elaboración europeas.

Son bodegas elaboradoras, aunque existen algunas cooperativas de segundo grado que son bodegas de comercialización y almacenamiento. En términos generales, embotellan una parte muy pequeña de su producción, muy por debajo del 5%. El embotellado es mayor en los vinos V.C.P.R.D.², aunque incluso en este segmento el volumen embotellado por las cooperativas es reducido. En un reciente estudio, la Confederación de Cooperativas Agrarias de España establece tres tipos de bodegas cooperativas según su porcentaje de producción final embotellada: las que se dedican exclusivamente al granel, las que venden casi todo embotellado y las que tan sólo dedican una pequeña parte de su producción al vino embotellado.

En los últimos años, casi todas han mejorado sus instalaciones, han contratado nuevos enólogos, controlan la fermentación de sus caldos mediante frío y se han dotado de grandes capacidades de almacenamiento bien acondicionado, gracias a las cuales son las grandes vendedoras en el mercado de graneles.

- **Cosecheros.**

Se trata de viticultores que elaboran su vino y que, generalmente, venden vino a granel. Aunque tuvieron una gran importancia hace años, especialmente en La Rioja, es una

² Vino de Calidad Producido en una región determinada, una indicación geográfica que garantiza el origen y la calidad de los vinos en la Unión Europea.

figura en declive. Sus instalaciones suelen estar obsoletas y presentar deficiencias y, en los casos en los que embotellan sus productos, se dirigen al mercado de radio corto: el mismo bodeguero suele encargarse también de la comercialización.

- **Bodegas de vinos de pago.**

Son aquellas bodegas que se dedican a elaborar exclusivamente vinos a partir de sus propias producciones de uva, los cuales suelen envejecer y ser embotellados. En esta categoría se encuentran algunos de los vinos de mayor calidad. Se trata de una categoría contemplada en la Ley del Vino (Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino), que tiene grandes perspectivas de desarrollo y en la que cada vez existen más bodegas inscritas. En Aragón podemos encontrar el ejemplo de Aylés, en Mezalocha (Zaragoza).

- **Bodegas elaboradoras**

Son básicamente aquellas que compran uva y vino a granel para embotellarlo o envejecerlo. Dentro de este grupo se encuentran algunas de las bodegas españolas de mayor dimensión. La mayor parte de su suministro es vino adquirido en los mercados de graneles, por lo que son, en buena medida, bodegas embotelladoras. Con frecuencia, las bodegas elaboradoras no cooperativas cuentan con cierta superficie de viña propia, cuyas uvas suelen destinarse a la producción de más calidad

2.2 LA DISTRIBUCIÓN DE VINO

La distribución es el instrumento de marketing que pone en contacto a productores con consumidores. En este caso, su objetivo es poner el vino a disposición del mercado, de manera que un consumidor pueda llegar a éste de manera fácil y rápida. La distribución comercial es uno de los factores más importantes dentro de la estrategia de marketing. Este factor también se debe tener en cuenta en una bodega y, por supuesto, no confundir distribución con logística o transporte; distribuir no es cargar cajas.

Como en otros sectores, no existe un único modo de distribuir vinos, por lo que pueden adoptarse formas muy variadas de distribución y compaginar múltiples canales complementarios entre sí a tal efecto, tantos como ideas surjan para ponerlo en las manos del consumidor. En cualquier caso, suelen predominar los canales tradicionales,

claramente diferenciados en función del contexto de compra y del contexto de uso del producto:

- Por un lado, encontramos el consumo en el hogar (o consumo Off Trade), más adecuado para los canales de alimentación y representado por aquellos intermediarios o distribuidores que facilitan el abastecimiento del vino a los consumidores que realizan un consumo privado del mismo, como son las tiendas físicas, supermercados e hipermercados.
- Por otro lado, en el mundo del vino (al igual que en el de los refrescos, cervezas y bebidas espirituosas) el consumo en el propio establecimiento (o consumo On Trade) tiene una gran importancia y un peso muy elevado, especialmente en España, país con gran tradición de alterne y ocio ligada a la gran cantidad de bares y restaurantes que existen a lo largo y ancho de la península ibérica. Según datos oficiales (Panel de Hostelería Nielsen³ 2016), a mediados de este año se contabilizan unos 260.000 establecimientos de hostelería, de los que 226.450 establecimientos corresponden a locales de ocio diurno (sin incluir aquí restauración organizada y negocios estacionales de costa). Es lo que se conoce como Canal Horeca, acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Catering.

Dicho esto, cabe destacar que, si bien en el año 2006 todavía un 56,8% de las compras de vino realizadas en España provenía de los agentes del Canal Horeca (con más del 70% de los vinos V.C.P.R.D. y más del 52% de los vinos de mesa), ya entonces se empezaba a notar un descenso en consumo en dicho canal, acentuado años después por la crisis económica mundial desatada en 2008. A día de hoy, los datos fríos nos dicen que la balanza está prácticamente equilibrada al 50% entre Horeca (consumo On Trade⁴) y alimentación (consumo Off Trade⁵), si bien, es difícil saber qué parte del vino comprado en alimentación acaba finalmente en las barras y las mesas de los establecimientos de hostelería españoles, pues existe un elevado número de hosteleros (pequeños bares y cafeterías) que realizan parte de su abastecimiento en supermercados

³ The Nielsen Company es una empresa de información y medios a nivel global, y es uno de las fuentes líderes en información de mercado (Nielsen Consumer, antiguamente ACNielsen) entre otras divisiones.

⁴ On Trade, canal donde los productos son consumidos normal y abiertamente en el local de venta.

⁵ Off Trade, es el consumo que tiene que ver con los productos cerrados; es decir, el cliente los compra para ser consumidos en otro lugar, preferentemente en el hogar.

e hipermercados, así como en establecimientos Cash&Carry⁶, como es el caso de Makro en Zaragoza. Ello se debe fundamentalmente a la facilidad de comprar botellas sueltas y, así, poder disponer de un surtido más o menos amplio en el establecimiento sin realizar una inversión demasiado grande, pues los distribuidores sí que marcan pedidos mínimos de servicio.

Podríamos decir que, sobre todo en el caso de bodegas con volúmenes importantes de producción, es fundamental tener una amplia presencia, “estar en todos lados”, siguiendo para ello una estrategia intensiva y extensiva, utilizando el mayor número de canales posibles. Además de los ya mencionados, también cabe destacar la venta directa de las bodegas a los consumidores finales a través de medios como los clubes de clientes, la venta (y consumo en determinadas ocasiones) en la propia bodega, debida sobre todo al auge del enoturismo, o el comercio electrónico. Estos medios de distribución, si somos más estrictos, se incluirían dentro del canal hogar (Off Trade), ya que su destino final es el consumo privado, aunque debido al fuerte auge que están teniendo se los suele denominar "nuevos canales de distribución". Conviene entonces tenerlos en cuenta, ya que previsiblemente tendrán un peso muy significativo en el futuro.

Esto mismo que hemos visto para la comercialización de los vinos a nivel nacional, resulta imprescindible trasladarlo a la exportación, ya que en un mundo globalizado es imposible sobrevivir sin abrirse a nuevos mercados. Así, las bodegas deben destinar parte de la producción a la exportación a través de diferentes agentes comerciales exportadores que, a su vez, harán llegar el vino al consumidor final a través de los mismos canales ya descritos en líneas anteriores, pero en este caso al país elegido para la implantación de la bodega en cuestión.

2.2.1. La distribución para el consumo On Trade: Canal Horeca

Uno de los problemas que destacan los establecimientos en cuanto al aprovisionamiento de vino es la falta de espacio en sus almacenes, debido a la gran cantidad de cajas que, en ocasiones, deben adquirir para que les salga más económica la compra. Además, a

⁶ Un cash and carry es un centro mayorista en régimen de autoservicio que es exclusivo para profesionales, a quienes realiza ventas al por mayor. La traducción literal sería “Compra y llévate”.

veces ciertas marcas agotan existencias y la única forma de no romper stock y que el cliente no cambie de bar es, precisamente, comprar muchas cajas, lo que vuelve a plantear problemas de almacenamiento. Es aquí donde cobra vital importancia la figura del distribuidor del canal Horeca, completamente diferente de lo que hemos visto para Alimentación.

Como ya hemos visto anteriormente, dentro del sector vitivinícola el canal Horeca es muy importante en la distribución de los vinos, pues cada vez son más los restaurantes, bares y empresas de catering que han decidido cuidar su carta de vinos. Todos ellos recurren generalmente a mayoristas, representantes, comerciales de bodegas y tiendas de vinos especializadas. Al contrario que en el canal de alimentación, la distribución en el canal Horeca apenas cuenta con grandes operadores (*Bebinter*, distribuidora del grupo La Zaragozana, es una de las excepciones por su volumen), sino que más bien se trata de un extenso abanico de pequeñas empresas con estrategias distintas (las que la tienen) y poco estudiado. Son representantes o distribuidores que trabajan a comisión y que resultan fundamentales como vendedores en el canal Horeca de cara a lograr un elevado número de puntos de venta para las bodegas, debido a alta capilaridad que suelen tener (gracias a la entrada que les da en los establecimientos la representación de marcas de cerveza y/o refresco).

En la venta de vinos, los distribuidores suelen trabajar a comisión (o con unos márgenes más o menos fijos en función de cada negociación; estos suelen estar entre el 20 % y el 30 % sobre el precio de venta), disponen de almacenes propios y cumplen una función logística fundamental. En España se trata de una figura muy fragmentada (por ejemplo, en Madrid existen unos 400 distribuidores, con una media de unas 10 referencias de vino) y la información disponible sobre estos canales es escasa pese a su creciente importancia.

No obstante, y para resumir, nos centraremos en dos tipos de distribuidores principales:

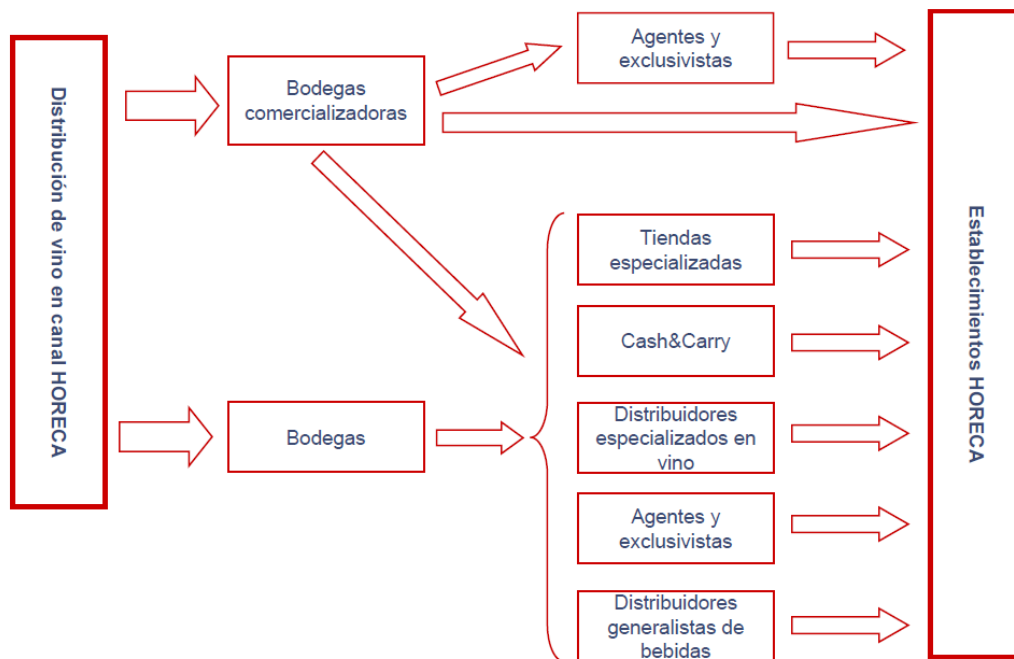
- Generalistas: diversifican su oferta con refrescos y cervezas (su principal baza de entrada en los establecimientos) así como vino, licores y alimentación. Aportan a las bodegas volumen y buena numérica de puntos de venta.

- Especialistas: se dedican casi exclusivamente a la venta de vinos y otras bebidas alcohólicas, con la calidad como principal argumento de venta (*Bodegas Carlos Valero* o *Bodegas Javier* en Zaragoza).

A estos, cabe añadir las tiendas especializadas (tanto tradicionales como franquicias, que cada vez más cuentan con equipo comercial y reparto propio, como es el caso de *Tome Vinos* en Zaragoza con Michael Cooper a la cabeza) y los Cash&Carry en la medida de que, como hemos visto al comienzo de este apartado, son muchos los hosteleros que acuden allí a realizar sus compras (tanto de alimentación como de bebidas) o, incluso, son visitados directamente en su establecimiento por vendedores del propio Cash&Carry.

Por último, algunas de las principales empresas del sector vinícola, incluso de rango mundial, además de su importante actividad en la elaboración de vinos, son también distribuidoras; únicamente los grandes grupos bodegueros pueden permitirse contar con red propia de agentes en sus principales destinos, como es el caso de Freixenet.

Ilustración 1: Cadena de valor distribución de vino en canal HORECA



Fuente: Análisis del consumo de vino en HORECA, PwC para OEMV (2009).

2.2.2. La distribución para el Consumo Off Trade: Canal Alimentación y otros.

En cuanto a la compra para el hogar, la gran distribución se lleva casi las 3/4 partes del total, donde supermercados e hipermercados se reparten un 50% y 24% respectivamente, mientras la tienda tradicional supone un 12% de las compras, dentro de las cuales se mantiene un tipo de tienda especializada en vinos, en auge debido a la profesionalización y el consejo que aportan al comprador.

Cabe citar que se mantiene una participación significativamente alta del canal “otros”, más del 13%, que engloba vías específicas tales como venta online, clubes de consumidores de vinos y asociaciones de amigos del vino.

La gran distribución ha cambiado en los últimos años su estrategia frente a los vinos, de forma que en la actualidad esta sección se ha convertido en uno de los referentes para las enseñas que han optado por situarse en la gama alta de calidad, dedicando mayor espacio y una mejor localización a los vinos en sus lineales, cuidando su presentación y diferenciándose de otras secciones gracias a la gran cantidad de referencias. Su oferta ahora incluye vinos de distintas D.O. españolas, vinos de importación y vinos con marca de distribución. En esta línea, destaca la preocupación por la mejora de la calidad y la modificación de los criterios para la selección de su oferta, donde ya no solo prima el precio. En general, se están centralizando las decisiones de compra y cuentan cada vez más con enólogos para la selección de sus vinos; se organizan catas y concursos en colaboración con los Consejos Reguladores de las D.O.P.⁷ (Denominación de Origen Protegida) y los gobiernos autonómicos.

Las marcas de distribuidor tienen cada vez más peso en el volumen comercializado, suponiendo ya el 39% del volumen total, gracias sobre todo a la cuota de mercado que ha adquirido estos últimos años *Mercadona*, empresa que apuesta de una manera muy clara por sus propias marcas. La penetración de las marcas de distribuidor es mayor en el caso del vino de mesa (más del 65%) que en los vinos V.C.P.R.D., en los que está en torno al 30%, enfocándose hacia vinos de calidad económicos (vinos jóvenes o crianzas,

⁷ Denominación de origen (D.O. o D.O.P) es un tipo de indicación geográfica aplicada a un producto agrícola o alimenticio cuya calidad o características se deben fundamental y exclusivamente al medio geográfico en el que se produce, transforma y elabora. Distingue los productos creados en una zona determinada, contra productores de otras zonas que quisieran aprovechar el buen nombre que han creado los originales, en un largo tiempo de fabricación o cultivo.

que teniendo una buena calidad organoléptica y siendo productos equilibrados, se mueven en un precio de hasta cuatro o cinco euros). Pero, al contrario de lo que sucede con los restantes productos comercializados en sus establecimientos, rara vez se emplea la enseña genérica de la distribuidora. Por el contrario, se recurre a marcas específicas de cada bodega, preparadas y envasadas especialmente y donde el mensaje de la firma de distribución se sitúa bajo la forma “elaborado para” o “seleccionado por”.

A nivel detallista, destaca la posición del comercio especializado, tanto establecimientos tradicionales (en algunos casos con vinculaciones familiares con bodegas) que dieron el salto de la venta de graneles a tiendas con una imagen mucho más cuidada (como puede ser el caso de *Bodegas Lozano*⁸ en Zaragoza), como nuevos espacios que han surgido del fortalecimiento de un consumo de vinos de calidad. Estas tiendas especializadas basan su éxito en la identificación de vinos minoritarios, así como en el asesoramiento durante la compra. En ocasiones estos establecimientos promueven catas y asisten a ferias del sector. Algunas de estas tiendas complementan los vinos con productos gourmet, bajo una imagen de establecimiento de productos exclusivos de alta calidad (como es el caso de *Montal*⁹, en Zaragoza). Suele tratarse de empresas de tamaño pequeño, generalmente con un sólo punto de venta. Existen también algunas cadenas especializadas en vinos, aunque muchas menos que en Francia o Italia; la mayoría tienen régimen de franquicia, como es el caso de *TomeVinos*. Es previsible su desarrollo en los próximos años.

Por último, hablando de venta online, según el informe del OeMv¹⁰ (2013) sobre “Consumo de vino en España y el vino en las redes sociales”, un 38,20% de las bodegas encuestadas tenían su propia tienda online ya en 2012 pero, ¿cuántas de ellas son consideradas por el consumidor? Además, tras unos años de incertidumbre por los problemas que intuía el comprador (logísticos y de confianza), las compras realizadas por esta vía han ido rompiendo barreras y ya representan un 5% del total de las ventas de vino realizadas a nivel global (según un estudio realizado por la Kedge Business School de Burdeos en 2015). Lideradas por países como Reino Unido, suponen allí ya

⁸ Bodegas Lozano: empresa de Zaragoza de gran tradición en la venta de vinos fundada en 1942.

⁹ Montal: empresa familiar fundada en 1919 dedicada a la venta de alimentación selecta y sita en la Plaza San Felipe. En la actualidad el negocio se encuentra regentado por la cuarta generación familiar.

¹⁰ El Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv) es una fundación privada, que tiene como misión poner a disposición de sus clientes toda la información relevante del mercado del vino para ayudar a mejorar el conocimiento, a nivel mundial, de los canales y los consumidores de vino.

el 11% del total de ventas. El mismo informe también señala que el e-commerce de vino ha aumentado un 600% a nivel mundial desde el año 2006. A principios de este siglo, este tipo de venta funcionaba muy bien con los vinos de calidad (dado su alto grado de identificación por parte del consumidor) y se concentraban en el entorno de la Navidad, aunque se ha ido extendiendo paulatinamente al resto del año. La utilización de internet es cada vez más importante, además de en la comercialización, en la construcción de la imagen de la empresa; la presencia de una bodega en internet debe ir acompañada de una adecuada estrategia y de una correcta planificación para poder aprovechar todo su potencial y no crear conflictos, sobre todo en la política de precios, con los canales antes citados.

2.2.3. Principales diferencias entre consumo On-Trade y Off-Trade

Para entender un poco más el porqué de la separación entre estos canales de distribución y, como nexo de unión entre el apartado que nos ocupa y el siguiente, en el que se analiza brevemente al consumidor de vino, veamos de una manera muy gráfica las principales diferencias de consumo en estos canales. El consumidor, aunque en muchas ocasiones es el mismo, se guía por criterios de compra diferentes en base a unas cuantas variables como son el precio, la Denominación de Origen o la Marca (ver Tabla 1).

Tabla 1: Diferencias entre Consumo On Trade y Off Trade.

Consumo en canal Horeca (ON TRADE)	Consumo en el hogar (OFF TRADE)
D.O. y MARCA: Se ciñen a lo conocido, salvo entre aquellos consumidores más experimentalistas, o mejor informados, o que se dejan guiar por el consejo y/o prescripción del maître o sumiller.	D.O. y MARCA: Salvo los más abiertos, tienden a comprar las DO de su tierra o clásicas (Ribera del Duero, Rioja) por la confianza que genera. Se busca familiaridad, costumbre y garantía de acertar dentro de la amplia oferta y
CATEGORÍA: En Restauración un vino Joven o Crianza son elecciones bastante habituales. Además, es frecuente pedir consejo al maître o sumiller.	atomización de marcas que conviven en una D.O. (triunfan clásicas como Marqués de Cáceres, Marqués de Arienzo, Enate, Faustino, Viña Alcorta, Lan, Protos...)

Consumo en canal Horeca (ON TRADE)	Consumo en el hogar (OFF TRADE)
<p>PRECIO: Es una variable que cobra gran importancia en la restauración, dado que el vino a veces se percibe como muy caro (llegando a veces a triplicar su valor en las cartas de los restaurantes), lo que obliga a elegir con cuidado.</p> <p>COLOR y TIPO DE UVA: En hostelería suele ser la decisión inicial ya que va estrechamente ligado al maridaje con el tipo de comida. Existe ya un retroceso de la concepción clásica de blanco = pescado; tinto = carnes. Rara vez es un criterio de elección. La mayoría de los consumidores limita sus nociones a las clásicas de la zona o a aquellas más de moda: garnacha, tempranillo, verdejo.</p> <p>OTROS: Su consumo realza el producto, se saborea más y se asocia a diversión, a ocio. Además, permite al consumidor ampliar sus conocimientos sobre vino de forma lúdica y favorece las relaciones sociales.</p> <p>Enriquece las comidas degustadas en los restaurantes, al estar asociado el consumo de vino a la ingestión de alimentos.</p>	<p>CATEGORÍA: Para el día a día, vinos Jóvenes o Crianzas de marcas conocidas. Los Reservas y Vinos de Autor se suelen reservar para celebraciones.</p> <p>PRECIO: Consumo a un precio mucho menor. Criterio muy importante para un vino de diario y para consumidores con menor capacidad económica (gasto medio: 3-4 €). En ocasiones especiales o para regalo la media va hasta los 8-10 € por botella, superando esa barrera si la adquieren en tienda especializada.</p> <p>COLOR y TIPO DE UVA: Predomina la venta de tintos en toda España, aunque los blancos y los finos tienen mayor fuerza en las zonas de costa como Barcelona y otras con tradición como Sevilla. En cuanto a los tipos de uva elegidos, sucede un poco lo mismo que en Horeca, ciñéndose a las clásicas o las típicas de cada zona.</p> <p>OTROS: Cambio de costumbres: cada vez se organizan más reuniones en viviendas, siguiendo las tendencias europeas.</p> <p>Evitar los controles de alcoholemia.</p>

Fuente: Elaboración propia desde “Genoma del consumidor del vino en España”, OEMV (2009)

2.3 EL CONSUMIDOR DE VINO

Según datos de 2013 del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) para el canal alimentación, analizados por el Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv, 2014), se observa una caída del consumo de vino en los hogares españoles en volumen del (-) 3,7% hasta los 419,4 millones de litros; si bien, en términos de valor, se registra un aumento del 2,3% hasta los 1.050 millones de euros, como también sube el precio medio un 6,1%, hasta los 2,50 euros por litro. Esto significa que se consume menos vino, pero más caro, debido al incremento del precio medio, especialmente de los vinos más económicos. Más en detalle, observamos que los vinos tranquilos sin denominación de origen protegida (DOP), que también incluyen a los vinos con indicación geográfica protegida (IGP)¹¹, caen un 5% en volumen y, por su parte, los cavas pierden un 9,3%. Sin embargo, ambos productos crecen en valor al haber aumentado su precio medio. Por otro lado, los vinos con DOP, que lideran las ventas en valor en 2013 (47,2% del gasto total en alimentación), cierran el año con crecimiento en valor del 2,6%, hasta los 495,5 millones de euros y se mantienen estables en volumen, creciendo un ligero 0,1%, hasta los 135,9 millones de litros.

Según los diversos estudios consultados, el vino supone entre el 20% y el 25% del consumo total que se realiza de bebidas en el canal Horeca y su consumo se asocia más a los fines de semana y durante comidas, cenas o tapeo, mientras que entre semana es más habitual el consumo de cerveza o de refrescos. Además, los consumidores vinculados con zonas geográficas productoras de vino presentan mayor inclinación por este producto que aquellos de zonas sin tradición vinícola; la época del año de mayor consumo es el invierno, sobre todo de vino tinto.

La tendencia en el canal Horeca es a consumir cada vez menos vino, pero de mayor calidad. En general, los consumidores se decantan por dirigir su consumo de vino en establecimientos del canal Horeca hacia vinos con DO, disminuyendo la demanda de vinos de mesa. Tanto los establecimientos, como los distribuidores y las bodegas

¹¹ Con estas siglas se entiende que se identifica un producto originario de un lugar determinado, una región o un país, con una cualidad determinada, reputación u otra característica que pueda esencialmente atribuirse a su origen geográfico; y que, al menos una de sus fases de producción, transformación o elaboración tenga lugar en la zona geográfica definida. Esta es la principal diferencia con las D.O.P., donde el producto debe de ser elaborado en todas las fases de su producción en la zona geográfica definida.

resaltan la importancia que está adquiriendo la certificación. Además, señalan que la tendencia de los vinos tintos es producir vinos de sabor y olor afrutado, disminuyendo la importancia de la madera; así mismo, también hay una tendencia a producir vinos más internacionales, así como vinos en los que, por sus características intrínsecas, el consumidor sea capaz de identificar su lugar de procedencia.

Aunque no hay unas reglas fijas en el comportamiento de compra de vinos, sí podemos destacar varias características comunes a los estudios consultados para este trabajo (siendo el más destacado de todos, “Genoma del consumidor del vino en España” de AC NIELSEN para el OeMv del año 2009):

- Entre los jóvenes, debido a su menor poder adquisitivo, existe una mayor preocupación por el precio: compran vinos más baratos y, a menudo, de marca del distribuidor. Además, su menor conocimiento del mundo del vino hace que para las grandes ocasiones o regalos deleguen la compra en sus mayores (padres, tíos...).
- En las mujeres existe una tendencia generalizada a buscar vinos de sabor suave, ligeros, incluso espumosos: Lambruscos, Moscatos, vinos blancos...
- Los hombres de más de 50 años son habitualmente fieles a una D.O., con Rioja como denominación clásica a nivel de toda España, Además, también suelen tener una fuerte fidelidad a determinadas marcas, pues dentro de una misma denominación reputada pueden hallarse grandes diferencias cualitativas. Se guían por su experiencia con 3 o 4 marcas de calidad, con una especial predilección por todo lo que suene a “marques de”, “duque de” o “dominio de”.

Por último, y sin pretender realizar un estudio sobre el comportamiento del consumidor pues no es el caso que nos ocupa, veamos algunas de las connotaciones, tanto positivas como negativas, asociadas al consumo de vino (ver Tabla 2).

Tabla 2: Aspectos positivos y negativos en el consumo de vino.

Connotaciones Positivas	Connotaciones Negativas
REUNIÓN / SOCIALIZACIÓN: El placer del vino es la compañía, se asocia al ocio y las relaciones sociales.	ADICCIÓN: Negativamente, se relaciona también con alcoholismo, debido a un consumo desmedido y continuado.

Connotaciones Positivas	Connotaciones Negativas
<p>MARIDAJE Y CELEBRACIÓN: Fundamentalmente asociado a buenas comidas. Indispensable al celebrar cualquier gran evento o fiesta, las victorias y triunfos.</p> <p>PRESTIGIO y ÉXITO: El vino es un indicador más del estatus social y una expresión de buen gusto.</p> <p>ALIMENTACIÓN Y SALUD: es percibido como natural, antioxidante, cardiosaludable (con moderación).</p> <p>CULTURA: Es parte integrante de la cultura española, tanto por la producción como por su consumo. Su cultura es extensa y está enraizada en las costumbres populares.</p> <p>PLACER Y EROTISMO: Es ampliamente reconocido el gusto que provoca a los sentidos del ser humano el disfrute de un buen vino. El vino es también un afamado exaltador de emociones y pasiones, históricamente ligado al erotismo y a la seducción.</p> <p>RELAX Y BIENESTAR: Muy ligado a la imagen transmitida desde hace años por películas y series de TV, especialmente norteamericanas.</p>	<p>DETERIORO FÍSICO: Generalmente, como consecuencia del abuso puntual o continuado. En el caso de un mal producto, suele producir “resaca” (dolor de cabeza).</p> <p>ACCIDENTES Y MULTAS: Como resultado de la mala combinación entre vino y conducción, llegando a provocar muerte y dolor.</p> <p>EXCLUSIÓN SOCIAL: Todo lo anterior puede llegar a desembocar en esta última consecuencia, “beber para olvidar ...”</p>

Fuente: Elaboración propia desde “Genoma del consumidor del vino en España”, OEMV (2009)

3. ESTUDIO DEL CASO

3.1 UN RÁPIDO VISTAZO AL SECTOR VITIVINÍCOLA EN ARAGÓN

La superficie vitícola aragonesa ha ido descendiendo paulatinamente desde las 100.000 hectáreas de finales de los años setenta, a las 41.800 de 2008, debido entre otras causas a la emigración, el abandono en ciertas zonas y a los cambios de cultivo, desechando la vid. Esto ha dado como resultado un aumento del valor de la uva y del vino, lo que evidencia que para generar valor no siempre es necesario aumentar la producción.

Tabla 3: Algunos datos sobre la producción de vino en Aragón.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- El 51% del volumen producido que se comercializó embotellado en 2009, generó el 85 % de los ingresos, mientras que el 47 % del volumen comercializado a granel, tan solo aportó el 13 % del valor total.- Con 41.811 hectáreas en 2008, la vid ocupaba el 3,5 % de la superficie cultivada, generando el 4,5 % del valor de la producción agrícola con 44,66 millones de euros en 2009. Pero, al transformarse en vino, casi triplicaron su valor, generando ese mismo año 126,6 millones de € (aproximadamente al 5 % del valor de la producción de la industria agroalimentaria aragonesa). |
|--|

Fuente: Análisis del sistema productivo agroalimentario de Aragón.

GOBIERNO DE ARAGÓN, DPTO. DE AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN (2010)

Para obtener un valor añadido en la producción de uvas, desde finales de los años 50 del siglo pasado, los viticultores comenzaron a hacerse productores de vino mediante la agrupación en cooperativas. Después, en los años 80 y 90, tuvieron que volver a afrontar una fuerte renovación para adaptarse a los nuevos mercados cada vez más complejos y exigentes (plantas embotelladoras para satisfacer la creciente demanda de vino embotellado, internacionalización, etc.). Ya en el nuevo milenio, el sector del vino alcanzó el punto álgido de su historia en nuestro país, coincidiendo con un boyante periodo del sector inmobiliario que favoreció la creación de nuevas bodegas, capricho en ocasiones de personas ajenas al sector del vino. A partir de 2008, este sector también se vio afectado por la crisis económica mundial pero, en términos generales, las bodegas aragonesas (y el sector vitivinícola en general) han resistido bastante bien los efectos adversos, debido en gran parte a la internacionalización iniciada dos décadas atrás (en 2009 las bodegas aragonesas exportaron el 65 % de todo el vino con DO embotellado). No obstante, también existen sonados casos de bodegas que han debido ser reflotadas

una o varias veces desde entonces debido a una mala gestión (demasiada dependencia del Canal Alimentación, mal balance nacional-exportación, ...).

Ese mismo año, mientras algunas bodegas ya estaban pagando a los agricultores la uva a unos 0,40 € el kilo, otras lo seguían haciendo a 0,15 € y algunas ni siquiera pagaban por falta de liquidez, debido en gran parte a su modelo de gestión empresarial. Ello ha propiciado en ocasiones el abandono de viñedos (temporal o definitivo), ya que los precios de las uvas no compensaban el trabajo de la recolección.

En el caso de la Comunidad Autónoma de Aragón, desde finales de la década de los años setenta del siglo pasado, el descenso de la superficie vitícola no ha sido uniforme. Mientras en las zonas más dinámicas la superficie se ha mantenido o ha aumentado (el Somontano ha duplicado la superficie vitícola en los últimos 15 años), en otras la pérdida de viñedos ha sido considerable, como en la D.O.P. Calatayud, que ha reducido más de un 35% sus plantaciones desde su creación en 1990 dejándola con poco más de 5.500 Has., pero apostando decididamente por el vino embotellado con D.O., lo que ha permitido ganar prestigio en el mercado nacional e internacional así como aumentar el precio medio de la uva. (Ver Tabla 4)

Tabla 4: Producción de vino en la D.O. Calatayud

CAMPAÑA	PRODUCCIÓN DE UVA (TM.)	PRODUCCIÓN TOTAL DE VINO(HL.)	VINO D.O. (HL.)
1.990 / 91	28.810	213.150	17.155 D.O.
1.991 / 92	29.260	216.568	28.903 D.O.
1.992 / 93	25.640	189.781	13.951 D.O.
1.993 / 94	17.110	126.680	11.875 D.O.
1.994 / 95	11.450	80.174	22.901 D.O.
1.995 / 96	6.210	43.400	14.780 D.O.
1.996 / 97	22.910	170.280	43.653 D.O.
1.997 / 98	15.840	117.232	26.260 D.O.
1.998 / 99	13.570	101.832	33.104 D.O.
1.999 / 00	20.300	152.803	63.753 D.O.
2.000 / 01	22.411	198.397	64.041 D.O.
2.001 / 02	9.239	68.749	42.434 D.O.
2.002 / 03	13.143	90.634	43.044 D.O.
2.003 / 04	19.400	126.342	62.685 D.O.
2.004 / 05	23.998	172.289	64.056 D.O.
2.005 / 06	19.806	145.644	80.737 D.O.
2.006 / 07	17.586	127.464	72.845 D.O.
2.007 / 08	19.684	141.257	78.670 D.O.
2.008 / 09	8.054	59.183	51.508 D.O.
2.009 / 10	13.648	98.982	92.510 D.O.
2.010 / 11	11.597	82.810	74.550 D.O.
2.011 / 12	8.295	61.324	54.479 D.O.
2.012 / 13	8.709	64.198	61.588 D.O.
2.013 / 14	10.200	70.880	70.880 D.O.
2.014 / 15	11.367	78.015	78.015 D.O.

Fuente: <http://www.docalatayud.com/>

En los últimos veinte años, las zonas de mayor vocación vitícola han reestructurado viñedos e incorporado nuevas variedades de uva autorizadas, además de promocionar formas de cultivo más eficientes con la introducción del regadío y el sistema de formación en espaldera, que permite aumentar el rendimiento por hectárea y favorecer la mecanización. Baste como ejemplo que Cariñena y Campo de Borja han aumentado más del 40% sus producciones manteniendo aproximadamente la misma superficie.

Por último, cabe destacar la decidida apuesta de casi todas las bodegas aragonesas por aumentar sus ventas de vino embotellado (ver Tabla 5) gracias, en parte, a la expansión internacional, donde los criterios comerciales relacionados con la calidad y el precio tienen más incidencia que en el mercado interior, y se valora más el grado de conocimiento y prestigio de las marcas adquiridas.

Tabla 5: Producción de las D.O. aragonesas

D.O.	Tipo de vino	Volumen de vino (Miles de Hl)			
		1995-00	2007	2008	2009
Cariñena	Total vino	450,41	696,71	503,88	739,88
	D.O.Botella	112,44	276,66	323,00	384,49
	Mesa	337,98	420,05	180,88	355,39
	Destilación			76,30	77,25
	% embotellado	24,96	39,71	64,10	51,97
Campo de Borja	Total vino	122,01	296,07	207,53	226,72
	D.O.Botella	51,22	136,77	144,48	137,44
	Mesa	70,79	159,30	44,02	76,91
	Destilación			19,04	12,38
	% embotellado	41,98	46,20	69,62	60,62
Somontano	Total vino	82,06	176,20	123,10	132,22
	D.O.Botella	59,37	109,20	114,38	93,45
	Mesa	22,69	67,00	8,60	38,77
	Destilación			0,12	0,00
	% embotellado	72,35	61,97	92,91	70,68
Calatayud	Total vino	142,44	147,64	60,40	102,37
	D.O.Botella	39,49	40,46	35,69	42,92
	Mesa	102,95	107,17	6,33	41,06
	Destilación			13,66	18,38
	% embotellado	27,73	27,41	59,08	41,93

Fuente: Análisis del sistema productivo agroalimentario de Aragón.

GOBIERNO DE ARAGÓN, DPTO. DE AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN (2010)

En la Tabla 6 podemos ver el peso que han ido adquiriendo las ventas de cada una de las D.O. aragonesas a nivel internacional desde 1995 hasta el año 2009, con más de la mitad de la producción total saliendo fuera de nuestras fronteras y donde tan solo Somontano es capaz de vender 3 de cada 4 botellas en el mercado nacional. Como dato, a finales de la pasada década, Alemania y Reino Unido ya adquirirían el 60 % de las exportaciones de Cariñena, Estados Unidos el 50 % de Campo de Borja y Calatayud, y Holanda y Bélgica cerca del 50 % de Somontano.

Tabla 6: Balanza mercado interior/exterior de las D.O. aragonesas

D.O.	Comercio del vino embotellado	Volumen de vino (Miles de Hl)			
		1995-00	2007	2008	2009
Cariñena	Mercado interior	60,40	114,40	154,14	134,60
	Mercado exterior	52,04	162,26	168,86	249,88
	Total	112,44	276,66	323,00	384,49
	% Exterior	46,28	58,65	52,28	64,99
Campo de Borja	Mercado interior	27,76	50,07	51,01	44,62
	Mercado exterior	23,46	86,70	93,47	92,82
	Total	51,22	136,77	144,48	137,44
	% Exterior	45,80	63,39	64,69	67,54
Somontano	Mercado interior	41,50	83,48	88,12	69,53
	Mercado exterior	17,87	25,72	26,26	23,92
	Total	59,37	109,20	114,38	93,45
	% Exterior	30,11	23,55	22,96	25,60
Calatayud	Mercado interior	26,29	7,48	7,05	19,99
	Mercado exterior	13,20	32,98	28,63	22,94
	Total	39,49	40,46	35,69	42,92
	% Exterior	33,42	81,52	80,23	53,43

Fuente: Análisis del sistema productivo agroalimentario de Aragón.

GOBIERNO DE ARAGÓN, DPTO. DE AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN (2010)

3.2 D.O. CARIÑENA

La D.O. Cariñena, ubicada en pleno Valle del Ebro, tiene una extensión de 14.388 hectáreas de viñedo repartidas entre 14 poblaciones pertenecientes a dicha comarca de la provincia de Zaragoza. Cerca de 1.540 viticultores se ocupan directamente de las viñas de las 35 bodegas inscritas en la Denominación de Origen, que constituyen el principal soporte económico de la comarca.

La vid ya se cultivaba en Cariñena en el siglo III antes de Cristo, cuando sus habitantes acostumbraban a beber el vino mezclado con miel. Así mismo, se tiene constancia de que en la Edad Media los reyes de Aragón los llevaban en sus viajes y la literatura los ha utilizado en obras tan notables como Don Juan Tenorio. Ya en 1696, se aprobó en la villa de Cariñena el llamado Estatuto de la Vid, con el fin de limitar las plantaciones en función de la calidad de la tierra donde fueran a ubicarse los viñedos. Cabe destacar que el nombre de Cariñena ya apareció en 1933 en el primer Estatuto del Vino, en el que se citaban las zonas productoras que después llegarían a ser denominaciones de origen protegidas. La de Cariñena es la D.O. más antigua de Aragón y la segunda de España, representando el 3.5% de la producción nacional y siendo la primera DOP en Aragón, con un 57% de la producción de vino. Un 65% de la producción del vino de Cariñena se exporta, principalmente a la UE, USA y Canadá.

El clima de la zona se define templado medio, los inviernos son fríos y los veranos muy calurosos. El viento que frecuentemente sopla por toda la región (“cierzo”) dificulta la pluviometría y da lugar a un paisaje semiárido pues contribuye a la sequedad del clima. Las precipitaciones son muy bajas, de 350 a 540 mm en las proximidades montañosas.

Ilustración 2: Logotipo de la D.O. Cariñena



Fuente: <http://www.docarinena.com/>

3.3 BODEGAS SAN VALERO: HISTORIA Y PRINCIPALES CIFRAS

En 1944, Francisco Ruiz Cabrera, presidente de la antigua Hermandad de Labradores y Ganaderos, impulsó la creación de una cooperativa, el Almacén Cooperativa de Cariñena, que comenzó a operar con 66 socios iniciales. En 1948 se construyó la primera nave, en 1951 los socios se ampliaron hasta 149 y en 1954 pasó a llamarse Bodega Cooperativa Sindical Agraria San Valero.

Inicialmente los vinos se comercializaban a granel, pero en 1957 ya se realizaron los primeros estudios para instalar una embotelladora, que fue inaugurada en 1962. Durante años, las instalaciones no dejaron de crecer para atender a un mercado que también lo hacía, hasta que en 1978 se construye una bodega totalmente nueva fuera del casco urbano y que sufrió una importante ampliación en 2004, la última hasta el momento.

Ilustración 3: Edificio original de Bodegas San Valero, Cariñena



Fuente: Bodegas San Valero

Las primeras marcas comerciales fueron Don Mendo (que alude a la obra literaria “La Venganza de Don Mendo” en la que aparece el vino de Cariñena) y Monte Ducay, a las que después se sumaría Marqués de Tosos para conformar el trío histórico de la bodega, portfolio que se ha ido ampliando con nuevas gamas y marcas.

En 1982 se implanta la denominada “vendimia controlada”, momento a partir del cual la uva se califica y paga por parámetros de calidad que no se limitan al grado de dulzor. La mejora continuada de la calidad se instala desde ese momento como uno de los valores corporativos, a los que se suman otros como la innovación o la seguridad alimentaria.

En los primeros años ochenta y con el asesoramiento de una familia de bodegueros del Penedés, Bodegas San Valero (BSV) comienza a elaborar cava mediante el método tradicional de fermentación en botella, de forma limitada y sólo para sus socios. En

1984, y dada la gran aceptación del producto, se constituye Bodegas Gran Ducay para ampliar la producción e iniciar una comercialización más amplia. Tras el ingreso de España en la Comunidad Económica Europea y la armonización de las legislaciones nacional y comunitaria, Cariñena es uno de los pocos municipios de fuera de Cataluña integrados en la llamada Región del Cava y que hoy constituye el territorio de la Denominación de Origen Protegida Cava.

Ambas bodegas, equipadas con la última tecnología para la elaboración de vinos y cavas, suman seis líneas de producción de vino envasado que permiten embotellar en más de 20 tipos de envases, con una capacidad de crianza de alrededor de 5.3 millones de botellas de vino. Además, BSV posee un parque de 16.000 barricas de roble francés y americano. Actualmente, Bodegas San Valero Soc. Cooperativa está integrada por más de 700 socios que gestionan 3.500 ha de viñedos propios, de donde proviene el 100% de la cosecha, unos 21 millones de kg de uva al año (promedio últimos 5 años), cuyos productos están presentes en más de 20 países.

Por último, conviene destacar que hace más de 25 años que Bodegas San Valero exporta sus vinos, recibiendo gracias a su calidad el respaldo de los consumidores, del mercado y de los expertos en diferentes certámenes nacionales e internacionales. El grupo vende más de ocho millones de litros al año (un 50% del volumen total) en unos 20 países a los que llega con 45 marcas comerciales distintas, entre las que se encuentran las marcas propias Monte Ducay (en USA), Don Mendo (en Suiza y Reino Unido) y Marqués de Tosos (China). Además, Bodegas San Valero es proveedor de importantes operadores comerciales como British Airways, Tesco o Ikea.

Ilustración 4: Logotipo de Bodegas San Valero

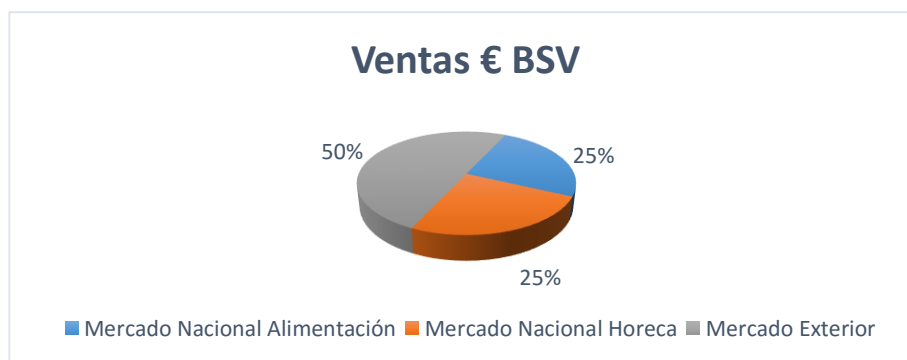


Fuente: Bodegas San Valero

3.4 SITUACIÓN INICIAL (AÑO 2013)

A finales del año 2013, Bodegas San Valero se encuentra con una situación similar a la de tantas otras bodegas en España tras varios años de crisis económica mundial: pese a su acertada diversificación entre mercado nacional (tanto Horeca como Alimentación) y mercado exterior (presente en una veintena de países), la reducción de los márgenes ha sido lenta pero inexorable debido a la presión de los grandes operadores (importadores, grandes cadenas de alimentación, etc.). Basándonos en los datos de los últimos años y sin entrar al detalle debido a la confidencialidad de los mismos, la Ilustración 5 representa el peso de cada uno de los mercados anteriormente citados.

Ilustración 5: Peso de las ventas de Bodegas San Valero por mercado y canal



Fuente: Elaboración propia según datos de BSV

El precio medio por litro había caído hasta poco más de un euro, a niveles similares a los de principios de siglo. Ello, pese a la existencia de marcas como Marqués de Tosos y 8.0.1., con una buena aceptación en el mercado y unos precios relativamente altos que contribuían a arrastrar el mix hacia arriba pero que, como todas aquellas de gama alta, habían sufrido los efectos de la crisis, reduciéndose su consumo en restaurantes. Así, comenzaba a existir una cierta inquietud por parte de los socios cooperativistas en cuanto al precio que estaban percibiendo por las uvas.

Además, la presencia de San Valero en el canal de alimentación especializada, así como en la restauración de gama media-alta, era relativamente baja (poca numérica de puntos de venta). Ante esta situación, la gerencia de BSV, junto con la Dirección comercial, se planteó la posibilidad de reforzar su presencia en ambos canales, que es donde se podía lograr un incremento del precio medio por litro.

3.4.1. La oferta de Bodegas San Valero en el Canal Horeca

A finales de 2013, Bodegas San Valero tenía poca presencia en el Canal Horeca, en parte porque no había tenido una red de ventas que lo atendiera de modo específico. Las marcas que ofrecía, además de las de vino de mesa (Montegoza, Viña Azada) eran, básicamente, Castillo Ducay, Carinus, Sierra del Viento, Marqués de Tosos y 8.0.1., estando la mayoría de ella en una situación negativa, con caídas de ventas en los últimos años. A continuación podemos ver, como ejemplo, la evolución de estas marcas en los años 2011 y 2012.

Tabla 7: Ventas de las principales marcas de BSV en el Canal Horeca

	2011	2012	EVOLUCIÓN
CASTILLO DUCAY	182.895,00 €	205.497,00 €	12,36%
SIERRA DE VIENTO	13.768,00 €	19.821,00 €	43,96%
MARQUÉS DE TOSOS RESERVA	81.714,00 €	62.985,00 €	-22,92%
8.0.1.	115.889,00 €	95.937,00 €	-17,22%
CARINUS	90.819,00 €	62.662,00 €	-31,00%
	487.096,00 €	448.914,00 €	-7,84%

Fuente: Bodegas San Valero

Veamos un resumen de cada uno de estos vinos, basado en datos tanto objetivos (PVP, tipología de producto) como subjetivos, recogidos a partir de entrevistas a propietarios de tiendas especializadas tradicionales (por Alberto Lozano a finales de 2013) y a distribuidores en los meses de mayo y junio de 2014 por Francisco J. Cardiel (ver Anexos IV y V). Los precios aquí mencionados son aquellos que el distribuidor o intermediario cobra al hostelero.

Castillo Ducay: su imagen se está muy vinculada a la de su marca hermana Monte Ducay, destinada exclusivamente al canal de alimentación, lo cual limita en parte su potencial de venta en hostelería, pues hay muchos hosteleros que no quieren servir en sus locales marcas “de consumo masivo”. Destaca su excelente relación calidad-precio, pues se trata de un vino muy bien valorado por los consumidores y con un precio muy ajustado, que ronda los 2,5 €. La mayoría de los distribuidores entrevistados coinciden en valorar la etiqueta de Castillo Ducay como pobre y de acabado irregular, aunque con cierta originalidad por la temática de las piedras, que recuerda al slogan de la D.O. (“El vino de las piedras”).

Sierra del Viento: su precio ronda los 5 € y se trata de un vino que podría considerarse demasiado potente y complejo para los gustos actuales. La imagen de la etiqueta, aunque original y llamativa, tiene una combinación de colores demasiado estridente y el acabado de los dibujos no potencia la imagen de calidad. Se ha acabado dándole salida también en el Canal Alimentación debido a su tibia aceptación en el Canal Horeca.

Marqués de Tosos Reserva: uno de los buques insignia de la bodega, marca con muy buena aceptación en hostelería pero que viene sufriendo más los efectos de la crisis económica, pues su precio está en torno a los 5 €, los cambios de tendencias de consumo que han ido provocando la caída de Reservas y Grandes Reservas en detrimento de Crianzas, Vinos Jóvenes y Vinos de Autor. El perfil tipo de consumidor es de varón de más 50 años, que ha crecido con la marca y conoce su calidad. Finalmente, para relanzar la marca, se introduce también en Alimentación y se empieza a elaborar y comercializar, bajo el mismo paraguas de marca, un Crianza y un Gran Reserva que, si bien impulsan las ventas a nivel global, todavía lastran más sus números en el Canal Horeca por los mismos motivos explicados con Monte Ducay.

Carinus: con un precio en torno a los 5 €, se encuentra en el mismo segmento que Sierra de Viento y comparte con éste los mismos problemas. El coupage del vino (cinco variedades distintas) parece que no ha respondido a los gustos actuales, donde el consumidor está apostando por monovarietales (garnacha, syrah) o por coupages más sencillos. Su etiqueta transmite una imagen original y alegre basada en motivos romanos ligeramente modernizados, aunque este concepto quizá está algo obsoleto.

801: el vino de gama más alta de Bodegas San Valero, con un precio de venta cercano a los 9 €. La imagen es seria y relativamente cuidada, con una botella troncocónica más elegante y una etiqueta que utiliza conceptos artísticos sobre fondo negro, lo que aporta distinción y busca transmitir también la exclusividad de un vino diferente, enfocado a la alta restauración. En este caso, la caída en ventas sí que viene dada por un precio que, a partir de 2008 se torna excesivo para los bolsillos de una gran parte de los consumidores que no están dispuestos a pagar mucho más de 12-15 € en un restaurante. Sabiendo que, durante mucho tiempo, los hosteleros han cargado márgenes porcentuales de un 100% sobre el precio de compra a los vinos, sin discriminar entre aquellos comprados a 5 € y los que duplicaban ese precio, el precio de este vino podía llegar a los 18 € en muchos

establecimientos, lo que obligaba a que todas las partes (bodega, distribuidores y hosteleros) reconsiderasen sus márgenes de beneficio en este producto.

3.4.2. Análisis DAFO

A continuación, y basándonos en los datos previos y en el estudio interno de la bodega, así como de la situación externa que existía en el año 2013, se presenta un Análisis DAFO¹² de Bodegas San Valero (Tabla 8). De aquí pasaremos a las decisiones que se tomaron en su momento para el lanzamiento de la nueva línea de productos, para lo cual la empresa decidió apoyarse en un estudio elaborado por el propio equipo comercial, como veremos más adelante.

Tabla 8: Análisis DAFO de Bodegas San Valero

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La gestión se encuentra en pleno proceso de profesionalización. • Reestructuración casi completa del equipo comercial. • No hay una clara estrategia de marketing pues no existe un departamento específico. • Base societaria muy fragmentada y poco profesionalizada, lo que se traslada a la cooperativa. • Imagen de bodega y vinos un tanto obsoletos, muy orientados al público de más de 40 años. • Estructura de RRHH ligeramente sobredimensionada, elevados gastos en nóminas y horas extra. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el mercado exterior, sustitución de sus vinos por otros procedentes de países emergentes. • Prolongada caída del consumo de los vinos de mesa en España. • Reducción de márgenes debido a la presión los principales actores de alimentación (Mercadona, Día, Carrefour, ...) • Menor rotación del vino en el Canal Horeca debido al incremento de los márgenes de los hosteleros.

¹² El análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas instalaciones y suficiente capacidad de almacenamiento • Bodega muy arraigada en Aragón • Marcas muy reconocidas por el consumidor: Marqués de Tosos, Monte Ducay, Don Mendo. • Buen nivel de verticalización con los agricultores • En los últimos años ha mejorado significativamente su producción y sus procesos de control de la uva. • Embotella las 2/3 partes de su producción. • En el contexto tanto de España como de la UE, se produce a costes competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del embotellado y del envejecimiento de sus vinos. • Potenciación del mercado local (Zaragoza aglutina el 70 % de la población de Aragón). • Aprovechar el turismo enológico. • Producción de marcas de distribución mediante acuerdos a medio plazo. • Establecimiento de una estrategia clara de marcas propias. • Establecimiento de acuerdos con otras bodegas para abordar cuestiones como la exportación, la compra de materias primas, etc. • Desarrollo de una estrategia específica para los mercados exteriores. • Desarrollo de una estrategia comercial específica dirigida al canal Horeca.

Fuente: Elaboración propia desde “Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español. Análisis de la cadena de producción y distribución del sector del vino”
MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2003)

3.5. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y TRABAJO DE CAMPO

Una vez analizado todo esto, cabe destacar para el caso que nos ocupa que Bodegas San Valero, pese a la reconocida calidad de sus vinos, no estaba suficientemente representada en el canal Horeca debido básicamente a los siguientes puntos:

- La limitación de su oferta dentro del segmento más relevante, el de los caldos que están entre los 3 y 4 euros (precio de compra en el Canal Horeca). Las DO competidoras más directas (Calatayud, Campo de Borja y Cariñena) aparecían mejor representadas.
- Casi todas las marcas presentes en 2013 adolecían de problemas de diseño.
- No parecía que ninguna de las marcas existentes tuviera potencial de crecimiento, pues o se encontraban estancadas (fase de madurez) o en plena fase de declive.

Se decidió entonces proceder a un estudio para explorar las posibilidades de entrada en el canal de tiendas especializadas además de reforzar la presencia en el Canal Horeca. Para disponer de información de primera mano, el equipo comercial de BSV llevó a cabo un trabajo de campo, realizando entre los meses de octubre y diciembre de 2013:

- Dos store-check en Aragón: en Bodegas Perdiguier (www.vinosperdiguier.com) y Bodegas Macabeo, ambas en Zaragoza.
- Dos catas cualitativas (con Paco Cordero, afamado sommelier en Santa Coloma Gramenet, y con el equipo de Pifema Wines, distribuidor especialista en vinos en la Comunidad de Madrid).
- Además, se visitaron un centenar de establecimientos de hostelería en Aragón, Cataluña, Madrid, Sevilla, Bilbao y Valencia.

Posteriormente, se programaron una serie de entrevistas cualitativas a los distribuidores de Aragón, las cuales fueron realizadas durante los meses de mayo y junio de 2014 por Francisco J. Cardiel (ver Anexos IV y V).

No se pudo acceder a estudios externos que complementasen el propio, pues el canal de bodegas especializadas no está auditado por ningún panel, aunque la consultora Nielsen estima que, tras el crecimiento de los últimos años, hoy en día ya supone la tercera parte de las ventas del total de la categoría (siendo otro 1/3 en Alimentación y el 1/3 restante en Horeca). No hay que confundir aquí la venta con el consumo, pues como hemos visto en apartados anteriores, casi el 50 % del consumo se realiza en establecimientos de hostelería, lo cual nos indica que aproximadamente la mitad de lo que se vende en tiendas especializadas acaba en las mesas de los restaurantes y en las barras de bares y cafeterías.

El estudio recogía 1.739 entradas de precios repartidas en 347 marcas distintas, centrado en las marcas de precio medio y excluyendo, por sabidos, los datos de las marcas de BSV. Se observó una enorme dispersión de precios en las mismas referencias, lo cual indicaba diferentes tipos de marginación en función del tipo de establecimiento, pero, sobre todo, debido a la convivencia de canales de distribución de distinta longitud, pues según el número de intermediarios afectaban al establecimiento de los precios finales.

Tabla 9: Resumen de los datos obtenidos en el estudio de marcas y precios de BSV

	Precio máx.	Precio mín.	Precio medio	Max. Vs. Media	Mín. Vs. Media
De más de 10	12,20 €	9,70 €	11,20 €	9%	-13%
De 8 a 10 Euros	10,50 €	7,20 €	8,60 €	22%	-16%
De 6 a 10 Euros	8,40 €	5,90 €	7,00 €	20%	-16%
De 4 a 6 Euros	5,90 €	4,20 €	5,00 €	18%	-16%
De 3 a 4 Euros	4,40 €	2,80 €	3,40 €	29%	-18%
Menos de 3 Euros	3,20 €	2,00 €	2,60 €	23%	-23%

Fuente: Bodegas San Valero (2014)

Con todos estos datos, desde Dirección Comercial de BSV se propuso la idea de lanzar al mercado una nueva línea de producto que estuviera dentro del segmento perseguido, que era (y es) el que mueve los grandes volúmenes de compra, tanto en Horeca como en las tiendas especializadas: el de los vinos de entre 3 y 4 euros (precio de compra). De este modo, se conseguiría el doble objetivo de rejuvenecer la imagen de Bodegas San Valero y de aumentar el precio medio del vino comercializado por la bodega (con el consecuente aumento en el pago del precio de la uva a los socios cooperativistas). En el siguiente apartado veremos las diferentes líneas propuestas, así como la decisión final que se adoptó.

Paralelamente a este lanzamiento, se estimó conveniente hacer un estudio de la situación de la distribución de los productos de Bodegas San Valero en Aragón, mediante una serie de entrevistas a los distribuidores. La finalidad de dicho estudio era poder decidir cuál o cuáles de ellos eran los más apropiados para llevar esta nueva línea de producto dentro de su catálogo, pues no todos eran capaces (como podemos ver más en profundidad en el Anexo V) de comercializar productos con cierto añadido, ya que ellos mismos eran conscientes de sus limitaciones para la venta en vinos que fueran más allá de los de mesa.

La segmentación previa de distribuidores que se realizó se hizo en base a dos criterios: el primero de ellos fue la amplitud del portafolio y el surtido con el que trabajaban, dejándonos una clara división, que ya hemos visto en el apartado 2.2.1. entre lo que se llama distribuidores generalistas (cerveceros y/o refresqueros) y especialistas (aquellos que se dedican más profesionalmente al vino y licores, así como a alimentación selecta. El segundo criterio de segmentación fue en base a su tamaño (cifra de negocio, número de vehículos, comerciales, personal administrativo y de almacén, etc.), de donde se pretendía determinar su potencial en el mercado, posibilidades de crecimiento, etc... Para todo ello, además de otras, se tuvieron especialmente en cuenta las siguientes cuestiones:

- Relación histórica con la bodega.
- Relación con el gestor comercial y predisposición al cambio del mismo.
- Trabajo en la calle con los vinos (meros repositores o prescriptores)
- Profundidad y diversidad del catálogo.

Desde el análisis de resultados de este estudio, se realizó la selección de distribuidores de la nueva línea de producto.

3.5.1. Lanzamiento de nueva línea de producto

Tras analizar los resultados del estudio (al cual hemos podido asomarnos brevemente por cortesía de la bodega), la Dirección general decide aprobar el lanzamiento de una nueva línea de producto para lo cual, y a falta de un Departamento de Marketing específico, el Director Comercial en colaboración con parte de su equipo (con formación en marketing) así como el equipo de enólogos, elaboran varias propuestas de Marketing Mix para la nueva línea de producto que debería ver la luz en 2014. Algunas de las cuestiones que se tuvieron en cuenta en cada una de las variables del mix fueron relativas al producto, al precio, al canal de distribución y a la comunicación. Se presentan brevemente a continuación.

- Producto
 - ¿Debemos relanzar (o reutilizar bajo otro nombre) alguno de los vinos que ya tenemos o, por el contrario, debemos crear otro completamente nuevo?

- ¿Sacamos el producto a nivel local, regional, nacional o internacional?
- ¿Responde el producto a las necesidades del mercado fijadas en el estudio?
- Precio y condiciones
 - El precio fijado para el lanzamiento deberá ajustarse a lo que sabemos que puede ser aceptado por el cliente final y el canal intermediario.
 - ¿Consideran los distribuidores las condiciones económicas válidas para trabajar bien con el producto?
 - ¿Conviene incentivar tanto al canal como al hostelero durante esta etapa?
- Canal de distribución y organización comercial
 - ¿Qué canal o canales elegimos? ¿Podemos usar también la venta online?
 - ¿Contamos con un equipo comercial preparado para este lanzamiento o debemos reforzarlo? ¿Contratamos un task force¹³ para su lanzamiento?
 - ¿Deberíamos incentivar al equipo comercial para su introducción?
- Campaña de comunicación
 - ¿Qué medios de difusión vamos a elegir (prensa, radio, televisión)? ¿Nos pueden ayudar internet y las redes sociales?
 - ¿Existen otros medios fuera y que no hemos utilizado?
 - ¿Cuántas campañas de promoción hemos de realizar?
 - ¿Nos puede ayudar el marketing directo?

Recordemos que en esta etapa es donde queda fijada la concepción, definición y periodo experimental del producto, sabiendo que son muchos los estudios que dicen que más del 70 % fracasan en su lanzamiento al mercado. Ello es debido básicamente a que los volúmenes de venta suelen ser bajos al principio pese a que normalmente hay una dedicación especial por parte del equipo de ventas para introducir el producto en el mercado. Además, se trata de un periodo donde los gastos se incrementan pues hay una gran inversión técnica, comercial y de comunicación. En resumen, esta fase se caracteriza por una rentabilidad negativa debido a los grandes recursos que son precisos para fabricar, lanzar y posicionar el producto, en comparación al volumen de ventas que se consigue.

¹³ Término inglés que significa “fuerza operativa”: es una unidad temporal establecida para trabajar en una operación o misión concreta. En el contexto que nos ocupa, se refiere a una fuerza o equipo comercial.

3.5.2. Marketing Mix

Después de todo este trabajo previo por parte de diferentes departamentos de Bodegas San Valero, de todas las líneas de Marketing Mix propuestas en principio, la que se presenta a continuación fue la seleccionada para el lanzamiento de la nueva línea de producto por las razones que se explican en cada variable de marketing considerada. Veamos brevemente los puntos más importantes de cada una de las 4Ps¹⁴.

- **PRODUCTO:** se decide sacar al mercado cuatro productos que irán bajo el mismo paraguas de marca de cara a hacer un lanzamiento con mucho mayor impacto. Se trata de dos vinos jóvenes, uno blanco (Chardonnay - Moscatel de Alejandría) y otro tinto (Garnacha), además de tres vinos con crianza, uno blanco (Chardonnay fermentado en barrica) y dos tintos monovarietales muy *particulares*, el primero un Garnacha Old Vine (al no estar catalogado como crianza, permite jugar con los tiempos de madera y botella en función de las características de cada añada) y otro elaborado con uva Cariñena, lo cual permite presentar al mercado la exclusividad de un vino de la D.O. Cariñena, con uva Cariñena y elaborado en la población del mismo nombre. Finalmente, se decide complementar la gama con un tope de gama, un tinto Garnacha Viñas Centenarias con una producción muy limitada y pensado para locales de alta hostelería. No obstante, como no es relevante para este estudio, en adelante nos centraremos en los primeros cinco vinos reseñados.

Naming¹⁵: en principio se barajaron varias marcas ya registradas por BSV (como Viña Cierzo, Prodigium o Valle de Viento), aunque finalmente y, en vista de la *particularidad* de los vinos que saldrían al mercado (monovarietales, con tiempos de crianza fuera de los estándares, con variedades autóctonas rescatadas) se decide “contar” al consumidor una historia, la historia de *Particular*, inspirada en la manera tradicional en que los viticultores elaboraban el vino, distinguiendo las barricas con grafismos sencillos realizados a mano,

¹⁴ El marketing mix es uno de los elementos clásicos del marketing, es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación. Estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps por su acepción anglosajona (product, price, place y promotion). Las 4Ps del marketing (el marketing mix de la empresa) pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales.

¹⁵ El término naming (nombrar en inglés) se refiere a las técnicas para la creación del nombre de una marca.

marcando aquellas que contenían los mejores caldos para reservarlas para su consumo particular.

Ilustración 6: Gama completa de Particular



Fuente: Bodegas San Valero

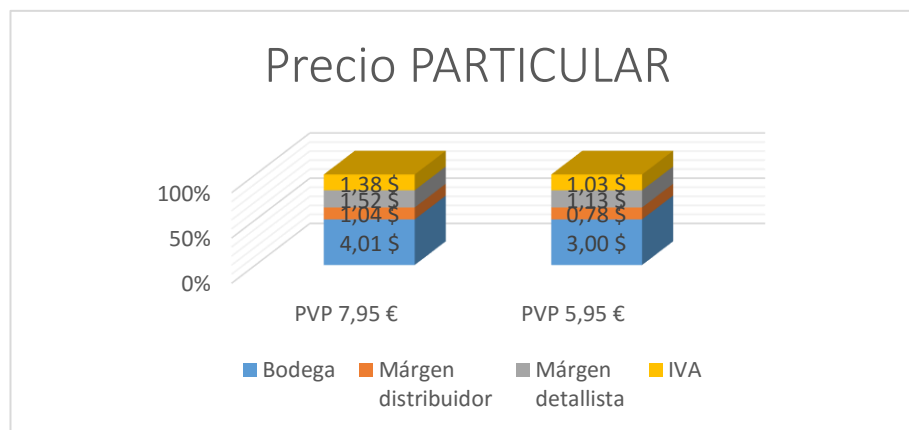
Finalmente, y con este briefing en la mano, se decidió recurrir a una agencia de publicidad externa para todo el diseño de imagen (ABM, en Barcelona), dando como resultado un cuidado trabajo artístico que reflejaba a la perfección aquello que había dentro de cada botella y que contaba en sus contra-etiquetas la historia de *Particular*, unos vinos surgidos de la selección de los mejores depósitos de la bodega y que, ahora, se compartían con el público en general.

- **PRECIO:** pese a que salen cinco productos diferentes al mercado, se establece que sólo serán dos precios diferentes para facilitar tanto la labor comercial como la comprensión por parte del consumidor, marcando un objetivo de PVP de 5,95 € para los dos vinos jóvenes y de 7,95 € para los tres vinos con crianza (en tienda especializada; en Hostelería será mayor pues entra en juego también el coste del servicio pudiendo llegar incluso a triplicarse el coste de cesión del distribuidor al establecimiento). De aquí se realizó el camino inverso para calcular el precio de cesión máximo al que debería salir de bodega, desglosando los márgenes de cada una de las partes, así como el IVA que afectará al cálculo del precio en tienda.

Además, sabiendo que *Particular* iría destinado al Canal Horeca y que en este es muy importante la promoción en el punto de ventas, así como los incentivos a los hosteleros y a los equipos comerciales de la red de distribución, se debía

contar con márgenes relativamente altos que permitiesen tener una “hucha” de la que poder sacar presupuesto para realizar diversas acciones, algunas de las cuales veremos a continuación.

Ilustración 7: Gama completa de Particular



Fuente: Elaboración propia según datos de BSV

- **DISTRIBUCIÓN:** en cuanto a este punto, y como hemos visto anteriormente, se realizaron más de veinte entrevistas a otros tantos distribuidores de Aragón (ver Anexo IV) con el fin de localizar el perfil adecuado para el lanzamiento de una línea de producto que se salía de lo que habitualmente distribuidores, hosteleros y consumidores conocían de Bodegas San Valero, con una gama de vinos que aportaban valor añadido, tanto en calidad como en imagen.

La propuesta inicial planteada fue la de trabajar en el mercado de Aragón con unos pocos distribuidores especialistas (aquellos que se dedican casi exclusivamente a vinos, licores y algo de alimentación) dejando al resto con las gamas básicas y de esta manera poder llegar a los establecimientos con líneas de producto diferentes a través de distribuidores de perfiles diferentes. No obstante, finalmente pesaron otras decisiones estratégicas que aconsejaban trabajar a nivel de todo el territorio autonómico con Bebinter como partner¹⁶ principal, debido a la capilaridad de este operador, a su seguridad financiera y, básicamente, porque el grueso del consumo de vino D.O. Cariñena, sigue estando en la provincia de Zaragoza (en Huesca es testimonial y Teruel, por peso poblacional, no es determinante), que es donde más fuerza tiene la distribuidora de La Zaragozana.

¹⁶ El término partner procede del idioma inglés donde se emplea para referir a un socio o compañero en un negocio o ámbito, respectivamente.

- **COMUNICACIÓN (Y PROMOCIÓN):** Es quizá en este punto en el que más tuvo que cambiar su política Bodegas San Valero, pues el grueso de su cifra de negocio se basaba hasta el momento en vinos de segmento bajo (vinos comunes o de mesa) y medio, para los que normalmente no se asignaba presupuesto de comunicación, pues el criterio principal de compra del hostelero es el precio: cuanto más bajo, mejor (dentro de unos estándares de calidad aceptables). Por otro lado, para los vinos que ya se comercializaban de la parte alta de la pirámide, la comunicación se ceñía a medios tradicionales (radio y prensa escrita) así como al patrocinio de eventos como la Feria del Pilar (Plaza de Toros de la Misericordia), perfecto para el target de cliente tradicional, que era el que básicamente consumía los vinos de Bodegas San Valero: varón de más de 50 años.

Se desarrollaron promociones “ad hoc” para el Canal Horeca, sencillas a la par que eficaces para que las implementase no sólo el equipo comercial de BSV sino también los vendedores del distribuidor seleccionado:

- Por la compra de X cajas, el hostelero recibía una nevera de vinos para su establecimiento con el logotipo de *Particular*.
- Por la compra de 3X cajas, la aportación en PLV¹⁷ era de una barrica para colocación en interior o exterior del local, personalizada con la imagen de la nueva línea de vinos de Bodegas San Valero.

En cuanto a la comunicación, se decidió contratar la colocación de una veintena de carteles en los porches del Paseo de la Independencia de Zaragoza, la calle más transitada de la capital aragonesa mientras, en paralelo, el equipo comercial hacía especial incidencia en posicionar el producto en los locales más emblemáticos del centro de Zaragoza. El tercer paso fue contactar con periodistas y prescriptores de producto como José Luis Solanilla, crítico gastronómico de Heraldo de Aragón, medio en el que se publicaron varias reseñas en su suplemento “Con mucho gusto” de los sábados (en 2013, la tirada de este diario era 46.757 copias, con una difusión de 38.656 ejemplares, según

¹⁷ La publicidad en el lugar de venta engloba expositores, carteles, displays y otros elementos que sean portadores de un mensaje publicitario y estén colocados en un punto de venta. También se conoce como «POS display», abreviatura de la expresión en inglés Point of sale display.

datos del OJD¹⁸) con muy buenas referencias de toda la gama de vinos de **Particular**. Por último, y adaptándose a una era cada vez más pendiente de las redes sociales, se invitó a visitar las instalaciones de Bodegas San Valero y a probar sus vinos a una selección de bloggers y tuiteros de Aragón, con un número de seguidores en Twitter acumulado de casi 25.000 personas. Hay que decir que, al ser la primera vez que se realizaba una acción destinada a las redes sociales, no se midió el impacto concreto de las publicaciones (número de post) ni su repercusión (número de likes, visualizaciones y comentarios), pero fue una prueba relativamente económica y dio la idea para desarrollar acciones similares en el futuro.

A posteriori, ya en 2015, un año y medio después del lanzamiento de la nueva marca **Particular**, se lanzó el spot para televisión en formatos de 30 y 45 segundos, con una tercera versión online de 3 minutos, donde se cuenta de una manera muy gráfica la historia del briefing original, acercando además el vino al arte en dos de sus vertientes, la pintura de sus botellas y la música. Además, el anuncio se grabó en inglés intencionadamente, de cara a lanzar la campaña a nivel internacional, donde debemos recordar que Bodegas San Valero cuenta con un gran mercado y sus vinos han recibido numerosos premios en los más prestigiosos certámenes.

Ilustración 8: Campaña 2016 vino Particular de BSV (Ctrl+click para seguir el vínculo)



Fuente: Bodegas San Valero

¹⁸ La Oficina de Justificación de la Difusión, es una empresa fundada el 20 de octubre de 1964 y encargada del control de la tirada y difusión de diarios y revistas impresos en España.

3.5.3. *Particular*, un éxito no tan inesperado...

Por último, y antes de pasar a las conclusiones de este caso de estudio, quiero destacar algunos de los éxitos cosechados por *Particular* desde su lanzamiento al mercado a mediados de 2014:

Palmarés más reciente:

- *Particular Garnacha* 2015 – Medalla de Oro, Concours International Grenaches du Monde 2016
- *Particular Cariñena* 2015 – Medalla de Oro, Berliner Wine Trophy 2016
- *Particular Garnacha Old Vine* 2013 – Medalla de Oro, Mundus Vini 2016
- *Particular Garnacha Viñas Centenarias* 2012 – Medalla de Oro, Berliner Wine Trophy 2016

A continuación, podemos ver dos reseñas en prensa, tanto local como internacional:

“En los primeros días de marzo van a llegar a los mercados las nuevas añadas de las diferentes referencias de *Particular*, que se pusieron a la venta, por primera vez, en 2014 y que en tan poco tiempo han recibido el espaldarazo de público y crítica, afianzándose como buque insignia de Bodegas San Valero (D. O. Cariñena), una de las bodegas cooperativas más importantes de Aragón. La nueva marca está labrando su prestigio ofreciendo unos vinos a muy buena relación calidad-precio, gracias a la versatilidad de sus distintas referencias y al estar posicionándose muy bien en los distintos nichos de mercado.” **José Luis Solanilla, Heraldo de Aragón (4 de marzo de 2015)**

“*Particular Garnacha Viñas Centenarias* 2011 ha sido seleccionado por la revista de negocios Fortune como uno de los 20 mejores vinos del mundo para las fiestas. Pertenece a la colección de *Particular*, una producción limitada de Bodegas San Valero, que homenajea las antiguas tradiciones de los viticultores de la bodega. Es un vino elegante y sobrio. De una calidad excepcional. 100 % Garnacha, es un crianza con cuerpo, aromático, suave y equilibrado. La opción ideal para disfrutar en ocasiones especiales.” **Fuente: <http://fortune.com/2015/12/08/best-wines-for-holiday-parties/>**

A todos estos galardones cosechados en diversos certámenes internacionales, así como a las buenas críticas recibidas en prensa especializada, se suma la magnífica labor del equipo comercial de Bodegas San Valero y de su principal distribuidor, Bebinter, que apostó fuerte por un proyecto que le permitía posicionarse en el Canal Horeca más allá de los vinos de mesa. Todo ello ha llevado a esta marca a ser una de las más presentes en los establecimientos de hostelería de Zaragoza provincia y una de las preferidas por los consumidores para acompañar sus comidas.

4. CONCLUSIONES

El objetivo general que se había planteado era estudiar la necesidad del lanzamiento por Bodegas San Valero de una nueva línea de producto al mercado. Este objetivo ha quedado cubierto tras analizar la situación en la que se encontraba la bodega en 2013, con una caída pronunciada en las ventas de vino de valor alto y con la parte baja del catálogo estancada y cada vez más estrangulada en márgenes, pues son los vinos de mesa los que más han sufrido en este sentido desde el comienzo de la recesión económica iniciada en 2008. Urgía, pues, reinventarse y buscar ocupar un hueco en la franja de vinos de entre tres y cuatro euros (precio de compra), que es donde se habían posicionado ya un gran número de bodegas a nivel nacional. Para llegar a esta conclusión, ha sido fundamental además apoyarnos en los objetivos específicos planteados, analizando el mercado del vino en España (y más profundamente en Aragón) y segmentando los canales de distribución del vino, eligiendo aquel en el que llevar a cabo el lanzamiento (Canal Horeca). En esta fase, fue fundamental el estudio a fondo de enotecas, así como las entrevistas con hosteleros y distribuidores (ver Anexo IV) para ver la necesidad de una nueva línea de producto y sus posibilidades en el mercado.

La utilidad del trabajo realizado no consiste sólo en presentar el desarrollo de un caso de estudio que ya cuenta además con la implementación de las decisiones tomadas tras el mismo, sino que nos encontramos ante un estudio que, si bien se circunscribe a un momento concreto en el tiempo y a una sola bodega, puede ser de utilidad para otras bodegas (u otras empresas agroalimentarias) en situación similar, esto es, con márgenes que se hayan visto reducidos por la feroz competencia de las marcas de distribución en los últimos años, así como por las exigencias del mercado. En un mercado tan global y

cambiante, que ya muestra signos de recuperación económica, es importante ser ágiles y buscar nuevas vías de crecimiento con ampliaciones de catálogo, pues es sabido que, en la curva de vida de los productos, una vez entrados en la fase de madurez, tienden al declive a no ser que nos planteemos un relanzamiento de los mismos. Por tanto, debe existir una continua inquietud en las empresas (y esto es aplicable a todas, no solo a las bodegas o a las agroalimentarias) por innovar y no quedarse estancados, pues la competencia no está quieta y hoy en día los cambios se suceden a velocidades inimaginables hace tan solo un par de décadas.

Por último, y como consejo a aquellas compañías que no puedan realizar un estudio por ellas mismas, deben saber que hay empresas especializadas que se dedican a este tipo de consultoría, así como departamentos de Marketing e Investigación de Mercados en las principales universidades que también colaboran activamente en proyectos similares.

5. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

KÜSTER, I. (Coord.) et al. (2012): Marketing del vino. ESIC Editorial, Pozuelo de Alarcón, Madrid.

INFORMES

MERCASA (2015): Alimentación en España: Producción, Industria, Distribución y Consumo.

GOBIERNO DE ARAGÓN, DPTO. DE AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN (2010): Análisis del sistema productivo agroalimentario de Aragón.

SORIANO, A.M. de PwC para OEMV (2009): Análisis del Consumo de vino en Horeca.

PwC para el MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2007): Análisis del consumo de vino en hostelería y restauración.

TELECYL para el MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2008): Análisis del consumo de vino en hostelería y restauración.

OeMv (2014): Consumo de vino en alimentación. Año 2013.

OeMv (2015): Consumo de vino en alimentación. Año 2014.

OeMv (2015): El vino en cifras - año 2014.

OeMv (2016): El vino en cifras - año 2015.

AC NIELSEN para el OeMv (2009): Estudio de base sobre el consumidor español de vino con segmentación actitudinal de consumidores “Genoma del consumidor del vino en España”.

FERNÁNDEZ AQUINO, L. Y SERRANO COBOS, J. DE MASMEDIOS para el OeMv (2013): Consumo de vino en España y el vino en las redes sociales.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACION Y MEDIO AMBIENTE (2014): Datos de comercialización de las Denominaciones de Origen Protegidas de vinos (DOPs) en la campaña vitivinícola 2013/2014.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2003): Diagnóstico y Análisis Estratégico del Sector Agroalimentario Español. Análisis de la cadena de producción y distribución del sector del vino

CCAE para MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (2004): Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en el sector cooperativo.

GfK para el OEMV (2009): Estudio: Tendencias e Innovación en el mercado español mercado del vino. Nuevos conceptos, nuevas ideas.

MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACION Y MEDIO AMBIENTE (2014): Pliego de condiciones de la Denominación de Origen Protegida "Cariñena".

PAGINAS WEB

Las denominaciones de origen de vino aragonesas repuntan frente a la caída del consumo.

<http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2015/01/19/las_denominaciones_origen_vino_a_ragonesas_repuntan_frente_caida_del_consumo_333003_300.html> [Consulta: 5 de junio de 2016].

6 estrategias esenciales para la distribución del vino.

<<https://www.vinetur.com/2014060615715/6-estrategias-esenciales-para-la-distribucion-del-vino.html>> [Consulta: 23 de julio de 2016]

D.O. Calatayud <<http://www.docalatayud.com/>> [Consulta: 12 de junio de 2016]

D.O. Cariñena <<http://www.docarinena.com/>> [Consulta: 12 de junio de 2016]

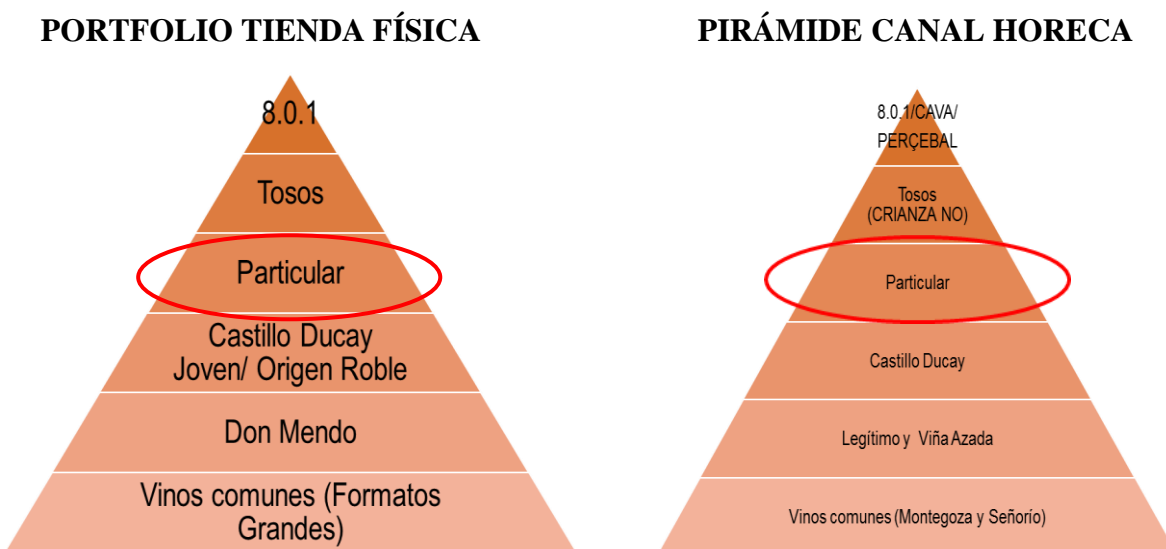
Bodegas San Valero <<http://www.sanvalero.com/>> [varias consultas]

6. ANEXOS

6.1 ANEXO I: POLÍTICA GENERAL DE LA TIENDA DE BSV

Las tiendas propias de BSV son un servicio para el socio, pero en ningún caso este servicio debe de entrar en conflicto ni con la distribución local ni con la distribución nacional o internacional.

Ilustración 9: Portfolio de BSV en tiendas físicas y en el Canal Horeca



El portafolio permanente de las tiendas de BSV es el expuesto en el gráfico de la izquierda, donde se encuentran las marcas más emblemáticas y reconocidas de BSV: Don Mendo, Castillo, el nuevo Particular, Marqués de Tosos y 8.0.1. En la pirámide de la derecha vemos como se ha buscado una coherencia con respecto al canal Horeca, para no provocar conflictos en la política de precios. Así mismo, podemos observar la posición que va a ocupar Particular dentro del portafolio de Bodegas San Valero.

Política de precios.

La política de precios se rige por la siguiente norma básica: el precio del socio será, como mínimo, el precio de venta fijado con la distribución local de Cariñena en el caso de las marcas que coincidan y tendrá un 10% de descuento con respecto al precio de tarifa general, como norma general.

El precio de las marcas que no coincidan con la distribución se fijará siempre sin perjuicio de la distribución nacional o internacional y en línea con los precios de mercado fijados.

6.2 ANEXO II: LAS MARCAS Y LOS CLÚSTERES DE PRECIOS (DEL ESTUDIO DE OBSERVACIÓN ALBERTO LOZANO)

Se detecta una enorme fragmentación del mercado. El estudio de Observación ha recogido datos para 347 Marcas diferentes. Es más que probable que el universo de marcas presentes en el canal supere las 3000 marcas. Se detectan varios clústeres diferenciados de precios.

Precio	Numero de Marcas con entradas relevantes	Precio Medio
De más de 10 Euros	11	11.2
De 8 a 10 Euros	13	8.6
De 6 a 10 Euros	46	7
De 4 a 6 Euros	32	5.0
De 3 a 4 Euros	18	3.4
Menos de 3 Euros	4	2.6

El segmento de más de 10 Euros

Las Marcas más presentes en el estudio son Juan Gil, Tres picos y Coto de Hayas Garnacha Centenaria. Estos datos sugieren que hay vinos aragoneses capaces de competir en el segmento Premium.

Marca		Precio Medio	Precio Max	Precio Min	D. numérica
Atteca	Crianza	11,7	12,4	10,3	8
Berola	Crianza	11,2	12,2	9,0	8
Cota Hayas centenaria	Crianza	9,1	11,0	7,0	18
Habla el silencio	Crianza	10,6	10,7	10,0	4
	Roble	10,7	11,9	9,0	15
Juan Gil	Crianza	10,1	12,0	8,6	29
Las rocas	Crianza	10,9	12,2	9,0	4
Matsu	Crianza	12,8	12,3	12,3	1
Olvena 4	Crianza	11,9	13,5	9,5	3
Pagos del moncayo	Crianza	12,0	13,0	11,3	4
Tres picos	Crianza	13,4	14,4	12,0	22
Y De Ayles	Crianza	10,0	11,0	9,0	5
Media matematica		11,2	12,2	9,7	10,0

El segmento de 8 a 10 Euros

Marca		Precio Medio	Precio Max	Precio Min	D. numérica
12 LUNAS	Roble	8,6	9,3	8,3	4
	Crianza	8,8	7,7	7,7	1
Alquez	Crianza	9,1	10,5	7,9	6
Baltasar Gracian	Crianza	8,4	9,5	7,3	13
	Roble	8,2	10,0	7,0	9
Casa de la ermita	Crianza	8,6	9,4	6,5	15
Cojon de Gato	Crianza	8,0	9,1	6,9	2
Cota Hayas centenaria	Crianza	9,1	11,0	7,0	18
Enate	Crianza	8,0	11,0	5,5	36
Luis Cañas	Crianza	8,7	11,0	7,4	34
Pierola	Crianza	8,6	10,0	6,8	4
Y de Ayles	Roble	9,2	9,5	9,0	2
Pagos del Moncayo	Roble	8,5	12,5	6,2	5
Señorio de Lazan	Reserva	9,3	16,3	7,5	13
Izadi	Crianza	8,9	10,8	7,6	5
Media Matematica		8,6	10,5	7,2	11,0

Enate y Luis Cañas son los que con más frecuencia aparecen en el estudio. Otras marcas importantes son Coto Hayas Garnacha Centenaria,

El segmento de 6 a 8 Euros

Este es el segmento que más marcas recoge el estudio. En este segmento las marcas con mayor presencia son Enate, Ramón Bilbao, Viñas del Vero, Protos y Matsu. También son relevantes en presencia Legaris, Azpilicueta y Yllera.

Marca		Precio Medio	Precio Max	Precio Min	D. numérica
A DE AYLES	Joven	7,9	9,3	6,6	2
	Roble	7,9	7,0	8,9	11
ABADAL	Joven	7,6	9,6	6,2	3
	Roble	7,3	7,8	6,9	2
	Crianza	7,8	8,0	7,7	2
Albert y Nov	Joven	6,2	7,6	4,5	3
	Roble	7,5	9,7	5,4	3
Aldaya	Barrica	6,9	7,0	6,8	3
	Crianza	7,2	8,0	6,3	2
Azpilicueta	Crianza	7,0	9,0	5,9	14
Barbaazul	Joven	7,4	8,7	5,9	7
	Roble	7,2	8,6	6,3	10
Beronia	Crianza	6,2	8,0	5,7	11
Bestue	Crianza	7,3	8,0	6,2	5
Blau	Roble	7,6	8,5	7,0	6
Care	Crianza	7,6	8,6	6,0	9
Conjon de gato	Roble	7,9	9,9	5,8	9
Casa de la ermita	Roble	6,1	7,2	5,0	5
Yllera	Crianza	6,6	7,8	4,5	14
Viña Alcorta	Crianza	6,2	6,9	5,5	3
Viña Salceda	Crianza	7,0	7,9	6,6	6
Viñas del Vero	Crianza	6,8	8,2	5,5	26
Señorio de la nava	Crianza	6,1	9,9	4,7	5
Protos	Roble	7,8	9,9	6,4	22
Pasion de Bobal	Roble	7,3	8,0	6,5	13
Ramon Bilbao	Crianza	7,8	9,1	6,1	32
Pagos del Moncayo	Joven	6,5	8,0	5,7	6
Olvena	Crianza	6,1	7,5	3,5	4
Nietro	Roble	6,5	7,5	5,6	4
Monasterio de las viñas	Gran Rese	6,8	6,8	6,8	1
Matsu	Joven	7,0	10,8	6,5	24
Marques de Arienzo	Crianza	7,4	9,8	5,7	4
Marques de Caceres	Crianza	7,7	9,0	6,0	9
Martin Verdugo	Joven	6,4	7,5	5,9	4
Martue	roble	6,9	8,7	5,0	6
Legaris	Roble	6,5	7,3	5,5	15
Laus	Crianza	7,8	10,0	5,9	4
La planta	joven	7,6	8,5	7,0	3
La vendimia	Joven	7,6	8,8	7,0	12
Juan Gil cuatro meses	Roble	6,0	7,4	5,5	12
LA estacada	Crianza	6,9	13,0	3,5	11
Honore vera	Roble	6,3	8,1	5,3	9
Gotim bru	Crianza	7,9	8,1	7,8	3
	Roble	7,4	8,0	6,6	6
Finca Antigua	Crianza	6,4	7,3	6,0	3
	Roble	6,2	6,6	6,0	3
Finca Resalso	Roble	7,7	8,5	7,0	13
Enate	Cbernet J	6,5	8,3	4,0	34
Edra	Roble	7,9	12,0	6,0	4
El coto	Crianza	6,1	6,9	5,5	8
Cuatro pasos	Roble	6,4	7,3	5,7	7
Cune	Crianza	6,3	7,3	5,3	9
Coto hayas	Reserva	7,9	10,0	5,9	4
Corona de Aragon	Crianza	6,3	8,7	4,8	6
Media matemática		7,0	8,4	5,9	8,4

El segmento de 4 a 6 Euros

Marca		Precio Medio	Precio Max	Precio Min	D. numérica
Aldaya	Joven	4,1	3,4	5,2	11
Artazuri	Joven	5,2	6,0	4,0	7
Ayles	Joven	5,0	5,6	4,5	4
Bole	Roble	5,9	6,9	4,6	17
Borsao	Crianza	5,5	6,5	3,9	3
Can forrales	Crianza	5,4	6,3	4,5	2
Care	Roble	5,0	6,3	3,9	13
Como Loco	Joven	5,1	5,6	4,8	11
Coto Hayas	Crianza	4,9	6,2	3,9	19
Ebeia	Roble	5,8	6,6	4,7	7
Enate	Tapas Jove	4,7	8,3	4,0	21
Gloriosos	Crianza	5,5	5,8	5,0	4
Gran Feudo	Crianza	5,2	5,7	4,4	7
Hecula	Roble	5,9	7,2	5,4	13
Honore Vera	Joven	5,5	6,6	4,5	22
Idrias	Crianza	5,8	5,9	5,7	3
	Joven	4,0	4,3	2,9	11
Ipsis	Crianza	5,6	6,4	5,0	6
	Joven	4,2	4,7	3,9	4
Josep Foraster	Joven	4,8	5,5	4,6	4
La estacada	Roble	4,1	6,0	2,3	15
Laus	Roble	5,8	6,6	5,0	3
Laya	Joven	5,3	6,3	4,0	12
Mas donis	Joven	5,5	5,8	5,6	4
Monasterio de las Viñas	Reserva	4,7	5,5	3,9	2
Montal	Roble	5,1	5,8	4,6	5,0
Montesierra	Crianza	5,3	7,0	3,6	11,0
Murviedro	Crianza	4,7	4,9	4,4	2
Olvena	Joven	4,2	4,5	3,9	2
Principe de Viana	Crianza	4,6	7,0	3,1	7
Principe de Viana	Roble	4,2	5,0	3,0	6
Raimat	Crianza	5,9	7,1	5,3	4
	Roble	4,8	6,7	3,8	10
	Joven	4,6	5,4	3,5	9
Uberzo	Joven	5,4	6,0	4,5	4
Viñas del vero	Joven	4,5	5,2	3,5	37
Media Matematica		5,0	5,9	4,2	8,9

Las marcas con mayor presencia son Viñas del Vero, Honore Vera, Coto de hayas y en menor medida Bole.

El segmento de 3 a 4 Euros

Marca		Precio Medio	Precio Max	Precio Min	D. numérica
Sumarroca	Joven	3,5	4,0	3,0	6
Syero	joven	3,0	3,9	2,0	6
Principe de Viana	joven	3,7	4,2	3,0	4
Nuviana	Joven	3,2	5,0	2,6	23
Murviedro	Joven	3,6	4,4	3,6	5
Monte Sierra	Joven	3,7	6,0	2,5	11
Monasterio de las viñas	Crianza	3,2	5,0	2,6	4
Marmellans	Joven	3,1	6,0	2,4	6
Jabali	Joven	3,8	5,0	2,6	4
	Roble	3,3	3,5	3,2	2
Falset	Joven	3,1	3,2	3,0	2
Duc de Foix	Joven	3,3	4,9	3,5	7
Coto Hayas	Joven	3,2	3,9	2,7	14
	Roble	3,8	5,8	2,9	23
Castillo Mondariz	joven	3,2	4,4	2,3	7
Catar	Joven	3,4	4,0	3,0	13
Clos Pinell		3,3	4,2	2,7	10,0
Borsao	Joven	3,7	5,1	1,9	7
	Selección	3,8	4,5	2,8	7
Canforrales	Joven	3,3	3,7	3,0	3
	Roble	3,8	3,8	3,8	1
Bach	Joven	3,2	3,6	2,3	9
Media Matemática		3,4	4,4	2,8	8,0

Las Marcas más presentes son Nuviana, Coto de Hayas, MonteSierra y Closs Pinell.

El segmento de precios de menos de 3 Euros no tiene mucha presencia en el estudio y no se ha tenido en cuenta debido al briefing para el lanzamiento de PARTICULAR.

6.3 ANEXO III: LA IMAGEN VISUAL DE LAS MARCAS

La imagen proyectada por el diseño de las etiquetas y botellas parece un factor clave a la hora de la decisión de compra por parte del tendero, así como de los hosteleros. Se han detectado varios tipos de conceptos visuales en los que se pueden clasificar la mayoría de las marcas. Los conceptos pueden ser encontrados en estado puro, aunque también aparecen muchas veces combinados entre sí.

- Blanco (con detalles en oro/plata): Se tratan de etiquetas relativamente simples con predominio de mancha blanca. El aspecto premium se transmite con escudos e incrustaciones en oro o plata. (también por el tipo de botella; además, el cierre está más trabajado). Este tipo de etiqueta es bastante común en los vinos de Rioja (la excepción es *Marqués de Cáceres* que utiliza los códigos granates y *Faustino* que utiliza el concepto barroco clásico).
- Negro Puro: Se trata de etiquetas cuya presencia mayoritaria es el negro. Es en cierto modo la versión contraria a las etiquetas del concepto blanco. (*Abadía Mantrús* podría ser un buen ejemplo)
- Arte: Etiquetas que incluyen cuadros o figuraciones con vocación artística, con ejemplos son *Care*, *Urbezo* o *Enate*.
- Romano/Medieval: El ejemplo podría ser *Carinus*

Ilustración 10: Ejemplos de imágenes en blanco, negro y relacionadas con el arte



- Barroco histórico: Son etiquetas que de un modo u otro se inspiran en la tradición del barroco. En estas etiquetas suelen incluirse escudos heráldicos o retratos históricos. Este tipo de imagen se acerca al proyectado por la categoría del cognac. Un ejemplo de dicha etiqueta sería *Faustino*.
- Barroco rococó modernizado: Se trata de diseños y arabescos inspirados en la tradición rococó. El ejemplo podría ser *Ayles*.
- Figuras o presencia de animales: Marcas como *El Jabalí*, *La Vaca*, etc.
- Vegetalistas: Se trata de etiquetas con inclusión de flores, viñas o vegetación
- Hecho a mano: Se trata de diseños que buscan simular la simplicidad de lo tradicional y lo artesano, transmitiendo la idea de exclusividad, de producciones limitadas, como es el caso de *Santiago Ruiz* (D.O. Rías Baixas)
- Simplicidad: Etiquetas sin apenas información o diseño. Estos diseños buscan la modernidad a través de la limpieza de textos e imágenes.
- Extravagancias: Son desviaciones no funcionales de los códigos tradicionales, por ejemplo, *El Equilibrista* (de GVV) o *El Viejo* (*Matsu*). Aquí también pueden introducirse mixes que incluyen chascarrillos o popularismo, como *Cojón de gato*.
- Oportunismos: Uno de los ejemplos más recientes sería *Ecce Homo* (D.O. Campo de Borja) surgido tras la polémica restauración de la pintura del mismo nombre en la localidad zaragozana de Borja.

Ilustración 11: Ejemplos de imágenes de rococó, hecho a mano, vegetalistas y oportunistas



6.4 ANEXO IV: GUIÓN DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS POR FRANCISCO J. CARDIEL

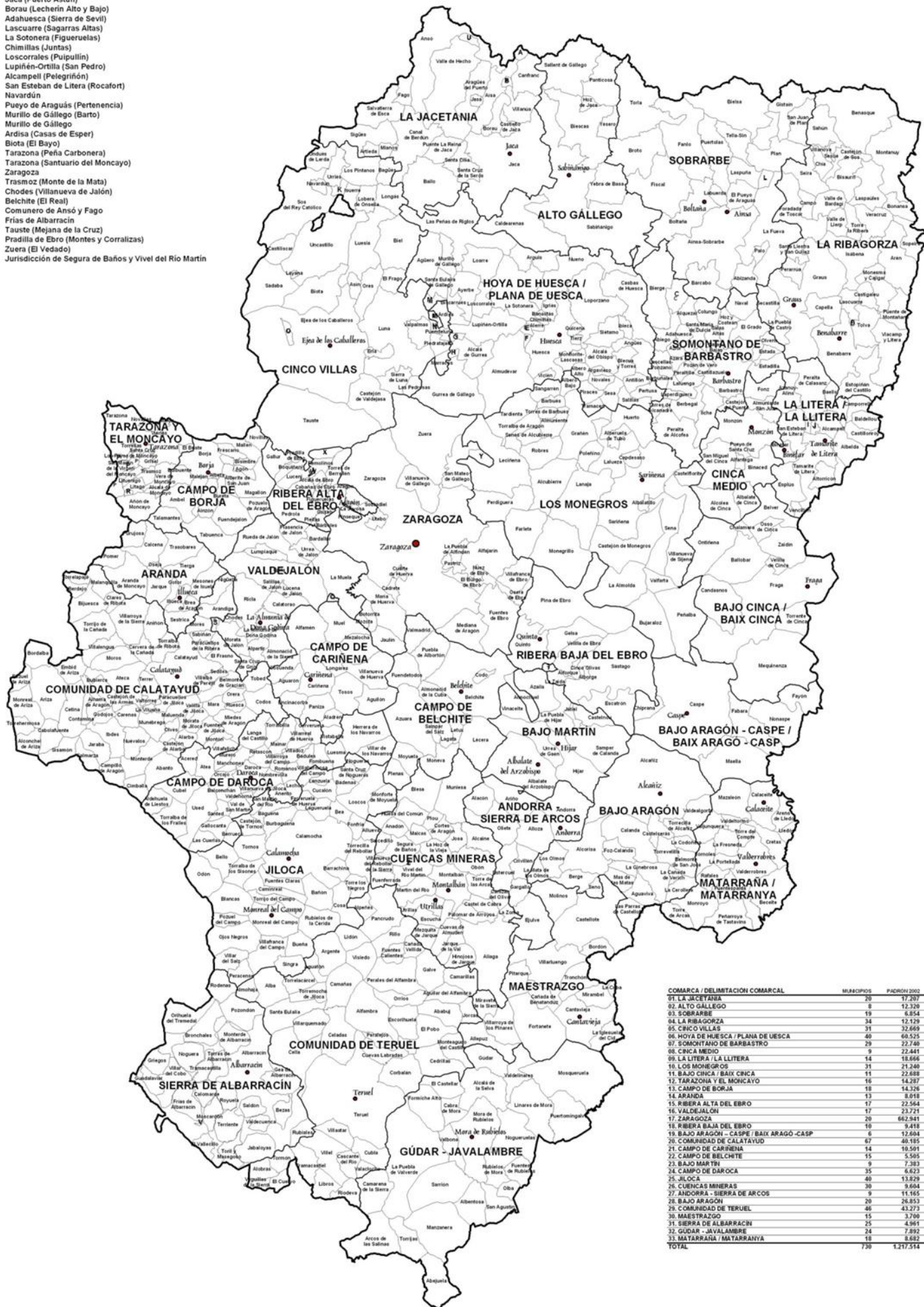
NOTA DEL AUTOR: Como se trató de un estudio más cualitativo que cuantitativo, todas las preguntas fueron de carácter abierto, de manera que los distribuidores no se sintiesen encuestados sino más bien escuchados en su valoración sobre la bodega.

- Número de comerciales.
- Número de vehículos de reparto.
- Instalaciones: ¿Propias o alquiladas?
- Manejo de herramientas ofimáticas.
- Radio de acción. (Llevar mapa de las comarcas de Aragón, ver página siguiente)
- Portfolio de productos:
 - o Principal marca de cerveza
 - o Principal marca de refrescos
 - o Principal marca de aguas
 - o Otras bodegas con las que trabaja
- Años que lleva trabajando con Bodegas San Valero: histórico de ventas, relación con el equipo comercial a lo largo de los años y conflictos no resueltos.
- Amplitud y profundidad del portfolio de BSV (¿Cuántas marcas y de qué valor-precio medio?).
- Resistencia al cambio, posibilidad de colaboración para conocer el Sell Out.
-

MAPA COMARCAL DE ARAGÓN

ENCLAVES MUNICIPALES

- A Jaca (Puerto Astún)
- B Borau (Lecherín Alto y Bajo)
- C Adahuesca (Sierra de Sevil)
- D Lascaurra (Sagarras Altas)
- E La Sotonera (Figueruelas)
- F Chimillas (Juntas)
- G Loscorrales (Puipullín)
- H Lupiñén-Ortilla (San Pedro)
- I Alcampell (Pelegrinón)
- J San Esteban de Litera (Rocafort)
- K Navardún
- L Puyo de Aragón (Pertenencia)
- M Murillo de Gállego (Barto)
- N Ardisa (Casas de Esper)
- O Biota (El Bayo)
- P Tarazona (Peña Carbonera)
- P Tarazona (Santuario del Moncayo)
- Q Zaragoza
- R Trasmuz (Monte de la Mata)
- S Chodes (Villanueva de Jalón)
- T Belchite (El Real)
- U Comunero de Ansó y Fago
- V Frias de Albarracín
- W Tauste (Mejana de la Cruz)
- X Pradilla de Ebro (Montes y Corralizas)
- Y Zuera (El Vedado)
- Z Jurisdicción de Segura de Baños y Vivel del Río Martín



COMARCA / DELIMITACIÓN COMARCAL	MUNICIPIOS	PADRÓN 2002	SUPERFICIE (KM ²)
01. LA JACETANIA	20	17.207	1.837,90
02. ALTO GÁLLEGO	8	12.320	1.359,80
03. SOBRARBE	19	6.854	2.262,70
04. LA RIBAGORZA	34	13.129	2.459,80
05. CINCO VILLAS	31	32.669	3.062,50
06. HOYA DE HUESCA / PLANA DE UESCA	40	60.525	2.525,00
07. SOMONTANO DE BARBASTRO	29	22.748	1.146,60
08. CINCA MEDIO	9	22.441	576,7
09. LA LITERA / LA LLITERA	14	18.666	733,9
10. LOS MONEGROS	31	21.240	2.764,40
11. BAJO CINCA / BAIX CINCA	11	22.688	1.619,60
12. TARAZONA Y EL MONCAYO	16	14.297	452,4
13. CAMPO DE BORJA	18	14.326	696,5
14. ARANDA	13	9.078	561
15. RIBERA ALTA DEL EBRO	17	22.564	416
16. VALDEJALÓN	17	23.721	933,3
17. ZARAGOZA	28	662.941	2.268,80
18. RIBERA BAJA DEL EBRO	10	9.418	989,9
19. BAJO ARAGÓN - CASPE / BAIX ARAGÓ - CASP	6	12.694	997,3
20. COMUNIDAD DE CALATAYUD	9	7.283	795,2
21. CAMPO DE CARINENA	14	10.591	772
22. CAMPO DE BELCHITE	15	5.595	1.843,80
23. CAMPO DE DAROCA	35	6.823	1.117,30
24. CAMPO DE BELCHITE	15	5.595	1.843,80
25. JILOCA	40	13.829	1.932,10
26. CUENCAS MINERAS	20	16.664	1.467,60
27. ANDORRA - SIERRA DE ARCOS	9	11.145	675,1
28. BAJO ARAGÓN	20	26.853	1.304,20
29. COMUNIDAD DE TERUEL	46	43.273	2.791,60
30. MAESTRAZGO	15	3.709	1.204,80
31. SIERRA DE ALBARRACÍN	25	4.961	1.414,00
32. GUDAR - JAVALLAMBRE	24	7.892	2.351,60
33. MATARRAÑA / MATARRANYA	18	8.662	933
TOTAL	730	1.217.514	47.719,20

6.5 ANEXO V: CONCLUSIONES EXTRAIDAS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS POR FRANCISCO J. CARDIEL

MONFORTE (Fuentes de Ebro)

www.monfortedistribuciones.es

Gerente: Javier Monforte

Zona:

Principales Marcas BSV: Viña Azada (90%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-54%
2012 vs. 2011	-44%
2013 vs. 2012	705%

Distribuidor radicado en Fuentes de Ebro, con una zona bastante local hasta que Heineken le ha ampliado recientemente por el cese del distribuidor de Andorra. Además, es distribuidor oficial de Pepsico y lleva Coca Cola en paralelo (se la compra a Sanz Cameo). Trabaja con Laus de la D.O. Somontano, el grupo Freixenet (Solar Viejo, Vionta, etc), Aquarel de Nestlé, así como otras marcas de bebidas y alimentación. Hasta el año 2011, sus compras de BSV eran poco más que testimoniales, hasta que M.L. le propuso el tema de Viña Azada para la zona.

Ahora mismo le ha quedado una zona de acción muy amplia en la que coincide con Tradiscón, Albiac, Reyes Fernández y M.A. Sobradiel, por lo que hay que aclarar zonas y portfolio antes de que se agraven los problemas, que surgirán tarde o temprano. Solicita acompañamiento para la introducción de nuevas referencias. Este año lo cerrará previsiblemente por encima de los ██████¹⁹ € pues le encaja el tema del vino crianza Viña Azada para completar su gama; aun sin esa referencia ya lleva casi ██████ € de compra hasta el 30/06/14, de los cuales el 86% sigue siendo de esta marca.

Está por la labor de pasar listados mensuales con las cifras de venta, lo que nos podrá facilitar la labor de reparto de zonas en el caso de mantener en la Ribera del Ebro tanto a Albiac como a él con Viña Azada.

¹⁹ Las cifras concretas de cada distribuidor han sido ocultadas al no contar con su consentimiento expreso.

CONCESIONES J.C. (Alagón)

Gerente: Víctor Jesús Castiñeiras Lacomá

jconcesiones@hotmail.com

Oficina: Mariví

Zona: Alagón, Gallur, Remolinos, Sobradiel...

Principales Marcas BSV: Montegoza (57%), Legítimo (16%), 8.0.1 (16%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	103%
2012 vs. 2011	17%
2013 vs. 2012	-1%

Pequeño distribuidor familiar, que se dedica a la distribución de Cervezas Ámbar, Coca Cola, Kas y Agua de Lunares (parte del catálogo de Bebinter), que tiene venta de vinos especiales por estar en una zona cercana a Cariñena. En los pocos pueblos que toca, no tiene mucha competencia, pero, por otra parte, su capacidad de crecimiento está muy limitada por Bebinter (Delegaciones de Zaragoza, Tarazona y Ejea).

Trabaja nuestra gama baja porque es más económica que Castillo de Paniza, que era lo que consumía anteriormente. En la gama intermedia, está consumiendo Monasterio de las Viñas (1,50 €) con más venta que Castillo Ducay (argumenta que es más conocido por la publicidad en TV). Deberíamos estudiar como potenciar esta marca por la proximidad a Zaragoza, donde entre Bebinter y Bodegas El Pilar se venden 33.396 botellas.

Aunque actualmente su volumen se debe básicamente a Montegoza (57% en valor, pero casi el 75% en unidades), sí que vende algo de vinos especiales y debería ser una de las opciones a estudiar, junto con los otros distribuidores de Ámbar, para empezar a trabajar con Particular u otra marca nueva pues es una zona con unas ventas importantes de Borsao y Coto de Hayas, donde podría encajar la gama de vinos jóvenes.

Le puede interesar facilitarnos listados mensuales de ventas de cara a conocer el sell-out, siempre que esto redunde en algún tipo de beneficio para su distribución, como proponer acciones específicas en sus clientes, promociones especiales, etc...

COMERCIAL SADABENSE

Gerente: Jesús Espés

Zona: Cinco Villas

Principales Marcas BSV: Montegoza (60%), Legítimo (32%), Castillo Ducay (8%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-35%
2012 vs. 2011	-10%
2013 vs. 2012	23%

Distribuidor de Estrella Damm, Schweppes, Cafés El Criollo, Agua de Veri, etc. en la comarca de las Cinco Villas. Por la zona que trabaja (dispersión geográfica, núcleos de población pequeños) y la tipología de cliente (rural, media de edad alta), es un distribuidor que ofrece una amplia variedad de productos (incluso algo de alimentación y limpieza) de cara a aprovechar los repartos de una manera más eficiente.

Hace años trabajaba con Bodegas Paniza hasta que le concedieron dicha distribución a Bebinter; entonces, desde BSV se le propuso un apoyo especial para potenciar el catálogo de la empresa. Decidió cambiar todo para poder defender sus propias marcas frente a Bebinter y, al poco tiempo, se repitió la jugada con los vinos que trabaja ahora. Trabajaba Marqués de Tosos para banquetes (llegó a vender 2.880 botellas en el año 2010) y los perdió por calidad de producto y no tener nada para sustituirlo. ¿Podremos recuperarlos con la misma marca o tenemos otra opción para darle al cliente? Además, varias veces, desde la propia bodega, se lo saltaron para vender directamente palets de Marqués de Tosos y Castillo Ducay en clientes en Tauste.

No quiere seguir trabajando las mismas marcas que lleve Bebinter (choca con Montegoza y Legítimo), ya que van a sus clientes a ofertar más barato lo que a él le ha llevado años introducir en el mercado. En su última visita, el Director Comercial le prometió, nuevas marcas (Viña Azada para sustituir Legítimo) y apoyo con mejor precio para defender el producto. Dice que, aunque había perdido la ilusión por nuestras marcas y ya ha tenido las primeras entrevistas con Covinca para sustituirnos, va a esperar porque cree que estamos dando la cara y le planteamos opciones nuevas (Viña Azada joven y crianza).

El mejor día para las visitas o acompañamientos es el viernes, que lo suele reservar para temas administrativos. Pendiente de confirmación el envío de listados mensuales.

DISTRIBUCIONES ALBIAC – (Caspe)

www.albiacsrl.com

Gerente: Alberto Martín Prieto

Zona: Caspe

Principales Marcas BSV: Legítimo (48%), 8.0.1, Tosos Reserva, Montegoza y Cava

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-24%
2012 vs. 2011	-15%
2013 vs. 2012	35%

Distribuidor tradicional, cuyo fuerte es la representación de Estrella Damm, Coca Cola, Pascual, Schweppes, Viñas del Vero y Coto de Hayas en la zona. Además, tiene una fuerte involucración en la venta de vino. Es un cliente interesante, aunque limitado por la zona y el número de vendedores (un comercial y otro que hace preventa/reparto).

Actualmente trabaja los vinos de Bodegas Aragonesas y algo de Ignacio Marín, así como Viñas del Vero. Recientemente, GVV ha decidido prescindir de ellos para centrarse con otro distribuidor de la zona, con lo que la idea inicial que el cliente tenía de desprenderse de alguna bodega para centrarse en el portfolio de una sola (más rentable y con interés por colaborar) se ha precipitado con la decisión de la competencia. Tiene buena disposición a que la elegida sea BSV realizando un buen trabajo de apoyo y adaptación de portfolio.

Debería ser uno de los distribuidores a priorizar, pues en 2.008 estaba facturando ████████ €, de los que un 84% era de Señorío Don Mendo (41.832 botellas, 96,5% del total) y actualmente, aunque ha centrado su venta en Legítimo (ya ha hecho el cambio a Viña Azada) y trabaja algo los vinos especiales, lo cual nos aporta mayor precio neto, está muy lejos de las cifras que llegó a manejar. Conviene estudiar qué ha pasado con la venta de vinos comunes (si está trabajando con otras marcas y si se pueden recuperar) además de apoyar el cambio a Viña Azada, pues nos jugamos la mitad de la cifra del cliente. Además, nos encontramos con que en sus zonas choca con Distribuciones Monforte (le han ampliado recientemente la zona con Heineken tras el cese del distribuidor de Andorra) y Tradiscón. Hay que intentar clarificar zonas y portfolio de cada uno de estos o bien ir decantándonos por el mejor para darle exclusividad en ciertas marcas, por ejemplo, con el lanzamiento de Origium 1944.

DISTRIBUCIONES BEJALON (Calatayud)

www.bejalon.com

Gerente: José Luis Hernández Roncal

Zona: Calatayud, Ricla, La Almunia, Cariñena...

Principales Marcas BSV: Señorío Don Mendo (39%) y Viña Azada (37%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	1%
2012 vs. 2011	-17%
2013 vs. 2012	104%

Distribuidor importante de Calatayud (Heineken: 1 millón de litros, Schweppes, Coca Cola, Pascual, Diageo, Bacardi, Cafés el Criollo, Langa, Codorniu, Enate, etc) con una amplia zona de influencia (ver mapa) y con ganas de trabajar con orden. Coincide en sus zonas de acción con Bebinter, Diviso y Sanz Cameo. Tiene potencial en su zona por las marcas que representa y trata los vinos con mucha atención. Solicita apoyo comercial 1 o 2 veces al mes para conseguir mayor introducción de nuestros productos en las zonas que cubre, pero sobre todo seriedad en la adjudicación de marcas/zonas.

En 2.008 llegó a facturar más de █████ € en Montegoza garrafa, la cual ya no trabaja, y tiene un histórico importante en venta de Villalta de 3/8, por lo que no deberíamos dejar caer la marca (o al menos darle una opción si finalmente no se continúa). Conviene reforzar su presencia con Señorío y Viña Azada, el cual trabaja en exclusiva en la zona (ni Diviso ni Sanz Cameo) y plantea la posibilidad de tener alguna marca más para poder defender en la zona. Se podría plantear que abandone poco a poco Castillo Ducay para reforzar el lanzamiento de Origium 1944.

Le comento las promociones cruzadas que tenemos con Viña Azada Crianza y Reserva y cree que el crianza podrá encajar, aunque no quiere complicarse con introducciones de producto hasta después del verano. Además, quiere saber qué posibilidades vamos a tener para realizar acciones con el Marqués de Tosos Reserva cuando tengamos la nueva añada.

Por otra parte, es de los pocos clientes que apenas trabaja el cava Gran Ducay debido a la abundante presencia de cavas de la D.O. Calatayud en su radio de influencia; deberemos estudiar si existe crecimiento potencial o si, por el contrario, está muy comprometido con Bodegas Langa y no hay nada que hacer.

DIVISO 2000 (Ricla)

www.diviso-2000.es

Gerente: Sergio Villarmín Soguero

Zona: Valdejalón y alguna población en Campo de Borja, Cariñena y Calatayud.

Principales Marcas BSV: Castillo Ducay (40%), Señorío (20%), 8.0.1 (17%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-13%
2012 vs. 2011	-4%
2013 vs. 2012	-7%

Distribuidor de Mahou en la zona de Ricla con una zona recientemente ampliada por la casa cervecera, pero con no demasiada presencia a nivel de instalaciones de barril, que son las que dan fuerza en la calle al distribuidor. Pese a contar ahora mismo con una zona más amplia, sufre un preocupante descenso de las ventas desde 2010 (único año que creció desde 2.008), probablemente debido a la poca fuerza en la zona de las marcas que representa y al choque con Bejalón, Sanz Cameo y Bebinter. No obstante, a cierre de Julio, su cifra de ventas supera ya la de 2013 y nos permitirá cerrar el año previsiblemente con un crecimiento cercano al 50%.

En la entrevista que mantenemos, me transmite su preocupación por que trabaja en una zona saturada de distribuidores nuestros y dice que no aspira a que arreglemos nada y que ya harán cada uno como puedan. Además, se queja de que varios de sus clientes se aprovisionan en los despachos de BSV gracias a los precios de socio porque siempre hay alguien conocido que les cede el número para realizar la compra. Por otra parte, no entiende cómo hay clientes que se sirven directamente desde bodega mientras él sirve a otros cobrando sólo unos portes. Este es un tema recurrente por parte de varios distribuidores y que convendría ir solucionando de una manera más o menos rápida, estudiando la repercusión de dejar de servir alguno de poca facturación por si se pudieran llegar a perder, o servirlo a través del distribuidor pagándole unos portes.

Personalmente, no lo veo por la labor de colaborar y se va a pensar lo de mandarnos listados de venta mensuales. La marca que mejor defiende es Castillo Ducay (cada vez con más peso en su cifra de negocio) y, en el caso de que nos interese mantenerlo como distribuidor, quizá se le podría dejar esa marca en exclusiva frente a Bejalón (al que habría que centrar con la futura marca Origium 1944) en las zonas en las que coincide.

SANZ CAMEO (Cariñena)

Gerente: José Luis

Zona: Campo de Cariñena + Daroca, Calatayud, La Almunia (visita a particulares).

Principales Marcas BSV: Castillo Ducay (45%), Señorío Don Mendo (38%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-5%
2012 vs. 2011	23%
2013 vs. 2012	17%

Distribuidor de Cariñena que lleva 30 años asentado con Ámbar, Coca Cola (ahora mismo compra en paralelo y abastece a otros distribuidores de Zaragoza), Diageo, Cafés Orús, etc. Su zona principal de influencia, que es a la que llega con la cerveza, es el Campo de Cariñena, donde también lleva nuestros productos. Según su punto de vista, está muy bien considerado en la comarca y no es posible vender en más sitios de los que ya hace. No está por la labor de un acompañamiento de preventa porque dice que acaba saliendo más cara la venta cuando se va con un comercial de la bodega; sólo deja abierta la puerta a hacer alguna visita más como labor de representación que para vender. También reconoce que no se entiende con algún hostelero de su zona y dice que, si lo estimamos conveniente, podemos hacerlo nosotros directamente.

Parece dispuesto a pasarnos un listado mensual con las ventas desglosadas por cliente y referencia, aunque creo que habrá que insistir bastante para que sea regular en los envíos.

En cuanto al espectacular incremento de los dos últimos años cabe destacar que, así como en el primero de ellos, el incremento fue bastante lineal en todas las referencias y el aumento en la cifra se debió sobre todo al incremento en las tarifas en 2013 (pues en botellas sólo creció un 8,45%); si obviamos el incremento de 19.536 botellas de Señorío Don Mendo (en gran parte revendidas a Disbeso, en Soria, y probablemente a algún otro distribuidor), realmente existiría un decrecimiento en el número de botellas vendidas (4.213 menos sin esas tres referencias) así como en cifra de ventas (-2.731 €). Sabemos con certeza por M.L. que el cliente estaba refacturando a Disbeso (Soria) mientras éste estaba ya sin crédito en BSV, lo cual fue más o menos consentido para mantener nuestra presencia en el mercado soriano; no obstante, hay que averiguar si además de este caso, existen otros y si sigue haciéndolo actualmente.

Por otra parte, me confirma que en Daroca el distribuidor de Ámbar es su hermano y que le compra el vino a él en lugar de hacerlo directamente a bodega, con lo que, si sumamos esto a lo ya mencionado anteriormente, perdemos la referencia real de las ventas que Sanz Cameo hace efectivamente en la calle (sell out). ¿Cuántas botellas se venden en Cariñena? ¿y en Daroca? Dice que a su hermano no le podemos servir directamente ya que trabaja con GVV y no estaría bien visto que fuese distribuidor oficial de las dos casas (aunque todo el mundo allí sabe que trabaja también referencias de BSV).

Se queja de Bejalón porque alguna vez ha vendido en su zona pero, sin embargo, me dice que está preparándose para reforzar la venta que realiza a particulares en las comarcas de Calatayud, Valdejalón y Daroca aprovechando el reparto del butano, pues es distribuidor oficial de Cepsa. Según él, a esos particulares sólo les ofrece “su vino” Latrigal (la marca que le elabora Bodegas San Valero sólo para él), pero creo que por ahí también puede venir el incremento de la cifra de Señorío Don Mendo, ya que es un vino “fácil” de ofrecer también a particulares por la fuerza de la marca. No obstante, el problema puede saltar en cualquier momento de algún bar que también sea cliente suyo con el butano y al que, por comodidad y para optimizar el reparto, se le ofrezcan también otros productos y comience a chocar frontalmente con alguno de los otros distribuidores.

Sabemos que es reticente a la colaboración con bodega, pero habrá que insistir con el listado de ventas desglosado para saber dónde y qué estamos vendiendo y hacia dónde salen las botellas que no acaban en la comarca de Cariñena.

DAHSA (Zaragoza)**Gerente:** Santiago**Zona:** Zaragoza**Principales Marcas BSV:** Cava Gran Ducay, Marqués de Tosos y Viña Azada

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	12%
2012 vs. 2011	208%
2013 vs. 2012	-76%

Distribuidor de Zaragoza especializado en venta de vinos, licores y alimentación selecta. Tiene un equipo de tres comerciales, aunque van a contratar a otra persona más en breve. Su venta se circunscribe a la capital y su base son apenas unos 500 clientes activos. Las ventas de productos de BSV son pequeñas y las cifras de las que disponemos no son reales, pues también le compra a Bodegas El Pilar alguna vez (hace lo mismo con Care a través de Bodegas Javier, así como con otras marcas de Rioja y otras D.O.).

Podría ser una opción para el lanzamiento de Origium 1944, aunque habría que estudiar antes otras opciones con más calado en la zona como Hermanos Rezusta.

ARADIS (Sabiñánigo)

Gerente: Carlos Ara

Zona: Sabiñánigo

Principales Marcas BSV: Montegoza 5lt. y bbox (58%) y Señorío Don Mendo (16%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-5%
2012 vs. 2011	-5%
2013 vs. 2012	25%

Distribuidor tradicional de marcas como San Miguel y Schweppes además de vinos, licores y algo de alimentación y droguería. En 2.008, antes del cambio de razón social (Exclusivas Ara) llegó a facturar ██████████ €, de los que el 61,40 % era en Montegoza. Desde entonces y pese a perder el servicio a Venta Petruso en Portalet (donde ahora sirve directamente la bodega), ha seguido manteniendo equilibrado el peso de estas referencias dentro de la cartera de productos de BSV.

Sus principales competidores en la zona son Ascaso y Cabrero e Hijos (en el cava), pues es un Cash muy agresivo que además también realiza preventa y reparto, aunque este último tema está resuelto con el precio de compra que tiene Cabrero y con la diferenciación de producto (Aradis trabaja el Cava Reserva mientras que Cabrero sólo tiene el estándar). Se respeta bastante bien las zonas de venta de vinos con Ascaso (Jaca), aunque a veces le han tocado algún cliente. Por otra parte, está bastante dolido por un evento organizado en Escarrilla directamente y el cual no se le comunicó.

Cada semana saca hojas vendedoras (mini-folletos) con seis productos en promoción para referenciar novedades o para limpiar referencias atascadas. Puede ser interesante de cara a plantearle promociones que nos ayuden a rotar producto.

Otro de los temas por los que se muestra contrariado es porque pidió ayuda de cara a no perder ventas en Señorío por la subida de precios y se le dijo que no se le podía bajar el precio, lo cual entendió perfectamente pero no le gustaron las formas en las que se le dijo y estuvo a punto de dejar de trabajar con la bodega.

DISTRIBUCIONES ASCASO (Jaca)

www.distribucionesascaso.es

Zona: Jacetania, Sobrabe

Principales Marcas BSV: Montegoza (45%), Señorío D. Mendo (26%) y Villata (21%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-13%
2012 vs. 2011	31%
2013 vs. 2012	22%

Es un distribuidor tradicional, que tiene como base la venta de cerveza Ámbar, Coca-cola, aguas y zumos (gran parte del catálogo Bebinter); en cuanto a los vinos, compiten con distribuidores de la zona, así como con otros que vienen de Zaragoza, Huesca o Navarra. La venta de vinos la tienen supeditada a la demanda del cliente (no prescriben), por eso trabajan básicamente los de primer precio y los más demandados (Somontano y Rioja). Con nuestros productos, pese a hacer también la zona del Sobrarbe, respeta las zonas de Aradis. Así mismo, este último tampoco entra en la Jacetania.

Actualmente tienen varias marcas duplicadas, que ellos mismo están intentando corregir, pues siempre habían sido vendedores de Señorío, pero debido a una petición de bodega para que sirviera los hoteles de Eizasa en la zona, se le introdujo Montegoza y es el están tratando de potenciar; por su parte querrían mantener los dos tintos y solo blanco y rosado Montegoza, pero no cree que tuviera muchos problemas en quedarse solo con uno (ver cifras arriba). En lo que se refiere a la garrafa de 5 litros, la venta del 60% de este producto la realiza en el Festival Pirineos Sur (este año sería interesante retirarle el sobrante, unas 35 unidades, pues lo trae casi en exclusiva para ese evento). En cuanto a las otras marcas que trabaja, la posible desaparición o sustitución de Villalta podría ser complicada para un distribuidor que hizo con esta marca el 21% de su cifra en 2013 (y que llegó a ser de ████████ € en 2009, un 35% del total de productos de BSV).

Son conscientes de que les cuesta mucho vender vinos de calidad y no se sienten preparados para ello (no verían demasiado mal que adjudiquemos el proyecto Particular a Bodegas Langa). Han intentado vender vinos especiales, pero han sido incapaces

incluso contando con la colaboración del departamento comercial de BSV (en torno a un 6% de su facturación entre todos en 2013).

Pese a ello, creo que podrían trabajar alguna referencia más, pero tendría que ser fácil y en una franja interesante por debajo de los 2 € en los que ya venden Idrias (de la D.O. Somontano). La opción de darle una exclusividad en la venta de Origium 1944 para las dos comarcas podría ser interesante para reforzar su portfolio de productos frente a Bodegas Langa (más especialista en vinos) y darle algo de entrada en la zona en la que coincide con Aradis pero sin crear conflicto. Así también taponaríamos la opción que estaban barajando de empezar con alguna otra bodega de Cariñena en la comarca del Sobrarbe para aumentar su cifra de ventas. Si finalmente el producto está disponible en septiembre para su lanzamiento, el cliente está dispuesto a hacer una buena labor de introducción, pero para ello, solicita apoyo comercial (acompañamiento).

Nos pasará listados de venta mensuales para ver la penetración real de mercado que tenemos, así como para preparar acciones puntuales específicas por zonas de venta.

BODEGAS LANGA (Jaca)www.bodegaslanga.es**Gerente:** Sebastián Langa**Zona:** Jacetania y Sabiñánigo**Marcas BSV:** Montegoza (53%), Villalta (37%), 8.0.1+ Moscatel (8%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	99%
2012 vs. 2011	-2%
2013 vs. 2012	68%

Se trata de una enoteca, con servicio de bar de tapas, que además realiza la distribución de los vinos que tiene en la tienda en la comarca de la Jacetania, en Sabiñánigo y alrededores. Tiene dos comerciales, de los cuales uno también realiza labores de reparto. Tienen una muy buena reputación por la calidad de los productos que trabajan. No se quieren meter en la guerra del vino de menú, ya que se encuentra con distribuidores como Ascaso que controlan más ese campo, por eso prefieren defender Villalta joven para los menús de un nivel un poco más alto (cuidado, de nuevo, con la posible eliminación o sustitución de esta marca). El consumo que tiene en Montegoza es para una peña que lo utiliza y las garrafas son para venta en unos supermercados y a particulares que van a su local a comprar y no quieren granel de los depósitos. No obstante, son referencias que quiere ir abandonando poco a poco para centrarse en la venta de productos un poco más exclusivos, con lo que deberíamos aprovechar el momento para la introducción de nuevas referencias antes de que decida prescindir de las que actualmente

Es un cliente preparado para vender vinos especiales y se le han mandado muestras y tarifas de Particular, pues gracias a la concesión lograda con Bebinter para las zonas que ellos no atienden, creo que éste es el distribuidor adecuado para esta zona y este producto, ya que lo sabrá defender mejor al ser un especialista en vinos; quedamos a la espera de su respuesta en septiembre. Además, eran compradores de Cava Gran Ducay, pero con los problemas que tuvieron en 2012 con los precios de los Cash&Carry, ha dejado de trabajarlo, aunque habría volver a intentar entrar con el Reserva pues es un producto que encaja perfectamente con la línea que trabajan en la enoteca, siempre que esté dispuesto a ceder algo de espacio en el lineal, pues trabaja toda la gama de Bodegas Langa, de Calatayud.

Zona: Monegros

Principales Marcas BSV: Señorío Don Mendo (57%) y Legítimo (18%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-25%
2012 vs. 2011	-40%
2013 vs. 2012	-2%

Distribuidor dedicado a la distribución de cervezas del grupo MSM, aguas y refrescos; también es distribuidor de bodegas Pirineos, aunque le han bajado las ventas desde que la bodega fue comprada por Barbadillo. Solicitó algún vino para poder sustituir ese producto, para empezar a trabajarlo poco a poco, pero finalmente parece ser que han repuntado algo las ventas de esa bodega e incluso han referenciado Señorío de Lazán (aunque prácticamente no venden nada).

Es un distribuidor que ofrece el servicio de cerveza, agua, refresco y vino a todos sus clientes, intentando cerrar el círculo completo. Tiene un crecimiento muy limitado ya que solamente trabajan los tres hermanos que realizan tanto el servicio de venta como de reparto. Además, el almacén tiene unas condiciones realmente poco salubres, por lo que la imagen que transmiten es poco profesional, aunque como llevan toda la vida en la zona, tienen su clientela fiel.

En 2.008 llegó a facturar el doble que en 2012 (casi el 59% de la cifra era de Señorío Don Mendo). Visto esto y, aun sabiendo que es una zona en constante despoblación, mantiene sus proporciones de venta de las diferentes marcas bastante constantes, aunque es alarmante el descenso en unidades, pasando de 21.123 en ese año a tan solo 7.257 en 2013 (2/3 en cinco años). La cifra tan escasa en Legítimo no hace prever un problema en el cambio a Viña Azada, aunque, de todas maneras, no están por la labor ya que dicen que el producto es peor. No obstante, la tendencia sigue siendo muy decreciente, pues no creo que cierren 2014 por encima de █████ €.

Habría que estudiar la posibilidad de algún otro distribuidor con más potencial en la comarca de Los Monegros y que no esté comprometido con GVV (ver Comercial Porta, en el Barrio de la Estación; distribuidor de grupo Damm). La mejor estrategia sería darle Viña Azada y algunas otras marcas hasta que estos se vayan descolgando por su propio peso, pues no veo síntomas de recuperación a medio plazo.

Gerente: Ángel Noguero**Zona:** Ribagorza, La Litera y otras poblaciones (Boltaña, Aínsa, Barbastro y Monzón)**Principales Marcas BSV:** Legítimo (75%), Montegoza garrafa (19%), Cava (6%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-17%
2012 vs. 2011	8%
2013 vs. 2012	50%

Distribuidor tradicional que compagina la venta de cerveza Heineken y Coca Cola con la venta de vinos, licores y alimentación, lo que demuestra un poco más de interés que los generalistas más grandes. En estas zonas, al haber poca población, intenta copar la mayor cuota de cliente posible con el mayor número de productos. Ha tenido durante años la representación de bodegas Laus, lo que le ha permitido tener gran venta de vino, que ahora está tratando de recuperar con otras marcas. Solamente coincide en sus zonas con Codibe, el cual por ahora sigue con Legítimo mientras que Noguero ya ha hecho el cambio a Viña Azada sin ningún problema, y con Vinos Roy, un especialista que por ahora sólo maneja la línea de Monte Ducay y algo de cava dentro del portfolio de BSV. Sólo trabaja tres marcas de BSV estando casi toda su cifra en Legítimo (75% aunque llegó a ser el 90% de toda su facturación) y ha ido creciendo paulatinamente en Garrafa de Montegoza y en Cava, donde intentaremos volcar nuestros esfuerzos en 2014, además de apoyar la transición a Viña Azada. En los últimos pedidos, ya ha empezado con el Joven, el blanco y el rosado, y le encaja la posibilidad de las promociones cruzadas con el Crianza para meter en esa línea de precios, pues estaba buscando un vino para competir por debajo de Viñas del Vero en la línea de precios de Montesierra, venta en torno a 1,60€. Cuando acabe el verano, quiere empezar con el vino crianza de Viña Azada pues le tiene fe si el producto gusta por la zona.

Así mismo, para septiembre vamos a programar una subida para visitar la frontera en Bielsa y estudiar la posibilidad de entrar con el tema de garrafa y alguna referencia más en Parzán (www.parzan.es) y otra Venta importante de la zona. Conviene llevar bien preparado el tema de las tarifas para entonces. Nos va a pasar listados mensuales con las ventas en sus clientes y se le ve interés en hacer cosas para crecer juntos; podría ser uno de los puntales de la futura distribución en Aragón.

VINOS ROY (Monzón)

www.vinosroy.com

Gerente: José Manuel Urgeles

Zona: Pirineo aragonés Oriental y Central

Principales Marcas BSV: Cava Gran Ducay (50%) y Monte Ducay (36%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	NUEVO
2012 vs. 2011	1046%
2013 vs. 2012	48%

Es un distribuidor especialista en vinos, licores y alimentación selecta, el mejor de la zona; su zona de influencia es extensa, pues cubre las comarcas de Sobrarbe, Ribagorza, La Litera y Cinca Medio, aunque únicamente son dos comerciales los que visitan a clientes. Es el distribuidor para toda la zona de Viñas del Vero y el resto de productos del catálogo de Gonzalez Byass (Beronia, Tío Pepe, London Gin, etc.), lo que le da entrada en casi la totalidad de los locales de hostelería pese a no ser cervecero. Le une un parentesco a la responsable del Departamento de Calidad de la bodega pirenaica. Además de las ya mencionadas, representa primeras marcas como Freixenet, Pago de los Capellanes, Muga, Marqués de Riscal... No obstante, su fuerte son sobre todo las bodegas de la D.O. Somontano; además de la ya citada, trabaja con Laus, Enate, Pirineos, etc.

Por otra parte, hace casi un año que se ha lanzado a la producción (www.murroywines.com) de una marca propia, Abadía del Temple, en colaboración con una bodega de la zona. En principio, sólo la destina a venta telefónica y online, pero ya tiene clientes por toda la geografía española. Los precios de los tres productos (tinto joven, blanco gewürztraminer y crianza) están disponibles en su página web.

En cuanto a nuestros productos, trabaja básicamente tres marcas, dos de ellas exclusivamente para alimentación: Don Mendo y Monte Ducay. Le vamos a pasar una propuesta con el Monte Ducay Roble para poder ganar una nueva referencia en los supermercados Orangután (www.orangutan.es), que nos permita realizar alguna cabecera con ellos, siempre a través del distribuidor. Es una enseña con tres supermercados en Monzón, Binéfar y Caspe que potencian mucho el producto aragonés y tienen muy buena relación con el distribuidor, por lo que puede darnos algo de

crecimiento en ventas a través de nuevas referencias como Percebal o Marqués de Tosos y ganar presencia de marca en la zona.

En cuanto a la tercera marca, que es actualmente la mitad de nuestra cifra de ventas, el Cava Gran Ducay, nos encontramos con que éste va a ser el año del cambio del estándar al Reserva. Solicita una propuesta seria de cara a la campaña de Navidad, con la que se mete de lleno a final de este agosto. Creo que con un poco de cariño por parte de bodega (alguna cata y/o visita con clientes) podría volcarse bastante más con nosotros, empezando por esta referencia, pues potencia mucho la venta de producto aragonés y, en este caso, ninguna bodega oscense le da una opción alternativa. Además, en Navidad, trabaja lotes para regalo: por un lado, compra algunos ya hechos (Alimentación El Portal) y por otro, prepara él otros más sencillos, donde podríamos tratar de vender algunos de los productos que tenemos más dificultad como “Los Sitios”.

Si finalmente Bebinter también atiende su zona con Particular, puede ser el partner ideal para el lanzamiento de Origium 1944 si producto le gusta y entra en una gama de precios interesante; ve con muy buenos ojos tener una referencia de Cariñena en esa línea para completar su portfolio en Horeca, pues ahora mismo ya trabaja con bastante fuerza Coto de Hayas joven (compra a 1,50 €), ya que es distribuidor de Bodegas Aragonesas (D.O. Campo de Borja) desde hace unos años. En caso afirmativo, con él y Ascaso tendríamos cubierta la distribución de Origium 1944 para todo el Pirineo.

Gerente: Anselmo**Zona:** Binéfar**Principales Marcas BSV:** Legítimo (57%) y Señorío Don Mendo (35%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-30%
2012 vs. 2011	30%
2013 vs. 2012	60%

Distribuidor de Damm, Pepsico, Granini, Cacaolat, Cafés El Criollo y Veri en la zona de La Litera, Cinca Medio y la parte sur de Ribagorza. Por proximidad con la provincia de Lérida, es uno de los distribuidores con más presencia en la zona gracias a la casa cervecera que representa; de hecho, allí la presencia de Bebinter es testimonial. Del total de su facturación de 2.008, el 73% correspondían a Señorío Don Mendo. Sin embargo, ha hecho una buena labor con Legítimo en la zona, permitiendo subir el precio medio de nuestros vinos. No obstante, convendría saber si se puede recuperar algo de los miles de botellas perdidas en la gama de vinos comunes (11.160 en 2.013 frente a las 18.804 de hace cinco años, un 40% menos). Aparentemente, la tendencia de 2014 es que gane en torno a un 10%, pues ha recuperado algo de la pérdida de la delegación de Barbastro de Distribuciones Correas. Considero que deberíamos desestimar el cambio a Viña Azada, ya que podría ser perjudicial, pues ha hecho una buena labor en la zona y allí Bebinter tiene una presencia más bien débil (44 cajas de Legítimo vendidas en la Delegación de Barbastro en seis meses); sin embargo, con quien sí chocaría en el caso de hacer el cambio a Viña Azada, sería con Disnoguero, que ya ha empezado a defender la marca en la zona. De esta manera, podríamos mantener ambas marcas perfectamente separadas y hacer apoyo al distribuidor con una cierta exclusividad.

No trabaja ninguna referencia de vinos especiales desde el año 2.008; sin embargo, somos casi su única bodega, a excepción de una pequeña de Somontano; creo que no se sienten capacitados para realizar la venta de este tipo de vinos porque además coinciden en la zona con Vinos Roy, el verdadero especialista de la parte oriental de Huesca. No obstante, habría que estudiar la posibilidad de que haga algo de labor en esta línea. Por otra parte, nos abre la posibilidad de ser nuestro distribuidor en Huesca capital a través de su empresa Codibe Osca. Queda pendiente una reunión al respecto en septiembre.

REYES FERNANDEZ (Andorra)**ANDORRA – ALCORISA****Gerente:** Reyes Fernández**Principales Marcas BSV:** Legítimo + Viña Azada (37%), Montegoza 5lt. (33%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	8%
2012 vs. 2011	-19%
2013 vs. 2012	19%

Distribuidor tradicional de cervezas San Miguel y Pepsico, que al ser pequeño y explotar al máximo a sus clientes, le puede dedicar tiempo al vino. Se trata de una distribuidora familiar y que no tiene una gran zona de venta, tiene las marcas de Codorniu y Viñas del Vero, también en paralelo. Su mayor problema es Bebinter (ya que con Tradiscón apenas coincide), que le está quitando cuota de mercado con Legítimo y que le hizo abandonar la venta de Carinvs al encontrarse que también lo vendían ellos.

Ha intentado cambiar a Viña Azada pero no ha podido porque sus clientes querían seguir con Legítimo y Bebinter les seguía ofreciendo esa posibilidad. En 2.008, casi el 50% de su cifra lo hacía exclusivamente con esa marca, y el 20% con Marqués de Tosos, que se le ha ido cayendo por culpa de la presencia de sedimento. En este producto en concreto tendremos que buscar un plan de acción para el momento en que salgamos con la nueva añada ya que no podremos pasar de golpe a los clientes a la tarifa oficial (sin ningún tipo de descuento) después de llevar casi un año comprando con un descuento del 50%.

Es el primer distribuidor que nos ha pasado listados de ventas y refleja a la perfección lo que era previsible: sólo ha vende alguna de nuestras referencias en 13 clientes, lo que significa que, aún sin saber exactamente el número total de clientes del distribuidor, la penetración que tenemos en algunas zonas es muy pequeña y es un tema en el que deberemos trabajar con fuerza en el futuro.

MIGUEL ANGEL SOBRADIEL (Urrea de Gaén)

BAJO MARTIN

Gerente: Miguel Ángel Sobradiel

Zona: Bajo Martín...

Principales Marcas BSV: Legítimo (53%) y Cava Gran Ducay (25%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-58%
2012 vs. 2011	6%
2013 vs. 2012	269%

Es un distribuidor muy pequeño y centrado en una zona muy despoblada; él mismo se hace cargo de la preventa, facturación y reparto (con ayuda). Trabaja cerveza San Miguel, Pepsico y algo de Coca Cola (comprada en el mercado paralelo). Únicamente distribuye los vinos de Bodegas Beronia (Rioja), Viñas del Vero (Somontano) y BSV, aunque muestra cierta preferencia por nuestras marcas por tradición. Al tener pocos clientes y un portfolio muy reducido, ofrece todos sus productos de forma pormenorizada. Su potencial de crecimiento es mínimo ya que no es previsible una ampliación de zona por parte de San Miguel y trabaja en una comarca fuertemente despoblada (7.300 habitantes). La única posibilidad de incrementar algo la cifra de ventas sería con un vino de gama intermedia (¿Viña Azada crianza?) para completar su catálogo por debajo de Viñas del Vero.

Hay que ver qué hacemos precisamente con el cambio a Viña Azada pues, aunque convendría reforzar la presencia de la marca con el otro distribuidor de la zona (Reyes Fernández), si Tradiscón acaba descartando Legítimo, igual hay que mantenerse en esta zona con los dos pequeños. También se puede intentar potenciar con este distribuidor la venta de garrafa, ya que es una referencia que el de distribuidor de Alcorisa trabaja bien. Ambos hacen fuerza contra Tradiscón en las zonas en las que coinciden, ya que es su principal competidor.

Sus cifras anuales no son representativas no existe una regularidad en los pedidos y dependen mucho de cuando hace pedido de referencias como Cava, Marqués de Tosos u 8.0.1. No obstante, este año difícilmente superará los ████████ € de facturación.

TRADISCON (Albalate Del Arzobispo)

Gerente: José Antonio

Zona: Bajo Aragón, Bajo Martín, Andorra, Cuencas Mineras y Ribera Baja del Ebro

Principales Marcas BSV: Villalta (34%), Tosos (21%), Montegoza (12%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	
2012 vs. 2011	NUEVO
2013 vs. 2012	167%

Distribuidor generalista que su mayor venta es la de cerveza Ámbar y Coca-Cola; tiene varias representaciones de vinos, Viñas del Vero y Coto de Hayas (paralelo) además de la nuestra. Abarca mucha zona, tiene dos preventas y coincide con varios distribuidores nuestros (ver mapas). Debido a la diseminación de las poblaciones y el poco tiempo de visita efectiva en cada cliente, no puede dedicar mucho tiempo a la introducción de productos, de hecho, trabaja algunas marcas porque se las han pedido (se aprovecha de la labor que ya habían realizado algunos pequeños de la zona). El grueso de su cifra de ventas (algo más del 50%) lo realiza en tan solo tres meses, desde mediados de junio hasta mediados de septiembre.

Trabaja Viña Oria (Covinca), pero le está funcionando mejor Villalta, aunque la imagen no le termina de convencer. Le gusta bastante Castillo Ducay Joven en cuanto a producto, por eso lo trabaja, aunque se repite en decir que quizás con otra imagen más adecuada se podría trabajar más. En la línea de vino de mesa trabaja con Castillo de Gredos (de García Carrión) como marca de precio bajo y apenas presta atención a Legítimo, con lo que no choca demasiado en ese producto con los otros dos distribuidores más cercanos (Reyes Fernández y M.A. Sobradíel). Como el cambio de marca a Viña Azada le está resultando complicado en la zona a estos últimos, quizá se le podría respetar la marca a los que lo están haciendo bien y defendiendo el producto. Esta es una de las zonas que conviene segregar con las diferentes marcas y dejar que funcione dentro de sus posibilidades, otorgando exclusivas de producto. Está dispuesto a pasarnos listados mensuales de las ventas de nuestros productos de cara a mejorar nuestra gestión y poder preparar promociones específicas.

Aunque tenemos vía libre a través de Bebinter para dar la distribución de Particular, creo que es un cliente que difícilmente podría hacer la introducción de este tipo de producto, aunque tampoco creo que haya verdaderos especialistas del vino por la zona.

YUS BELENGUER (Santa Eulalia)

Gerente: Andrés Yus

Zona: Teruel, Sierra de Albarracín, Calamocha...

Principales Marcas BSV: Villalta (34%), Tosos (21%), Montegoza (12%)

Facturación	Evolución
2011 vs. 2010	-46%
2012 vs. 2011	28%
2013 vs. 2012	-64%

Es un distribuidor que está dejando de comprarnos poco a poco, no sé si estaremos a tiempo de recuperarlo o ya habrá cerrado con otras marcas, que será lo más probable. El último pedido fue tan sólo de 15 cajas de Castillo Ducay. Tras intentar concertar una cita, se muestra totalmente contrario y nos ataca con el tema de la competencia que le hace Bebinter con nuestros productos, pues está vendiendo lo que mismo que él ha tardado años en introducir en el mercado a mejor precio. Además, también muestra enfado debido a la compra de vino por parte de algún cliente suyo en nuestras instalaciones. Al proponer una reunión por el tema de la encuesta y poder acercar posturas, su respuesta es “el que quiera saber que se compre un libro”.

Por los productos que consumía históricamente, podría ser un C1 (distribuidor a medio camino entre generalista y especialista), dependiendo de la alternativa que nos pudiera dar Depen, especialista en vinos en la zona de Teruel con el que todavía no hemos trabajado, ni siquiera contactado y no sabemos cuál sería su respuesta o si ya está comprometido con algún otro Cariñena.

La única forma de poder recuperar a este cliente, si merece la pena, es poder ir a visitarle con unas alternativas ya definidas y que no coincidan con las mismas marcas que ya le vendemos a Bebinter. Creo que merece la pena una visita, tanto para intentar recuperarlo como para cerrar la puerta definitivamente, pero de una manera correcta.

POSIBLES DISTRIBUIDORES ALTERNATIVOS

- COLONIALES ALCAÑIZ, S.A. (Alcañiz)
- *ESPUMOSOS LA PILARICA, S.L. (Alcañiz)* En mi análisis y búsqueda de distribuidor para la zona de Alcañiz, visito esta empresa familiar creada en 1920 y con un área de influencia importante en torno a Alcañiz. Sus representaciones más importantes son Estrella Damm, Pepsico y Grupo Pascual. Dentro de la D.O. Cariñena trabaja con Ignacio Marín. Además, también trabaja el cava de Bodegas Langa y algunas referencias de Osborne y Garvey.
- LA SIBERIANA, S.L. (Alcañiz) C/ Zaragoza, 13, 44594 Alcañiz, Teruel
Distribuidor en Alcañiz de Cervezas San Miguel, recomendado por Miguel Ángel Sobradíel y Reyes Fernández, los otros dos distribuidores de la misma marca con los que linda en sus zonas de representación. Actualmente está trabajando con Grandes Vinos y Viñedos, entiendo que con bastante compromiso pues hasta tiene rotulado el portón del almacén. No lo he visitado, pues creo conveniente agotar antes otras posibilidades.
- ALVIMAR – DON JATE (Teruel)
Uno de los mejores distribuidores de Teruel: toca tanto Canal Alimentación, con su propia cadena de supermercados, como el Canal Horeca con 15 rutas de preventa. Es distribuidor oficial de GG.VV. y Bodegas Aragonesas y, en principio, no se plantea trabajar con otra bodega de Cariñena, aunque no descarta la posibilidad de algún producto concreto más adelante. Le pasaremos la presentación y las tarifas de supermercado pequeño por mail para que las estudie (conviene también mandar muestras representativas).
- DISTRIBUCIONES Y EXCLUSIVAS CASAMAYOR
C/ Enmedio, 8, 44200 Calamocha.
Marcas: Heineken, Coca Cola, Vinos Divertidos, El Circo (GGVV)
- LOGISTICA TERDIBE, S.L. (Teruel) – B GRUP
Distribuidor agrupado dentro de B.Grup. Sus principales marcas son cervezas San Miguel y Pepsico. Del catálogo de GGVV, maneja todo lo referente a la marca Corona de Aragón.

