

PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR

VITIVINÍCOLA DE LA CAPV

2011- 2012

EUSKADI *Groja Egoizu*

EUSKO JAURLARITZA

INGURUMEN, LURRALDE
PLANGINTZA, NEKAZANTZA
ETA ARRIANTZA SAILA



GOBIERNO VASCO

DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE,
PLANIFICACIÓN TERRITORIAL,
AGRICULTURA Y PESCA

EUSKADI *Saboridata*



0. INDICE

1. Antecedentes	4
2. Objetivos.....	5
3. Metodología.....	6
4. Mercado del vino.....	11
5. Rioja Alavesa.....	28
5.1 Datos cuantitativos.....	29
5.2 Información cualitativa.....	46
5.3 Análisis DAFO.....	63
5.4 Misión y Visión.....	64
5.5. Posicionamiento.....	65
5.6. Objetivos estratégicos.....	67
5.7 Pilares estratégicos.....	68
5.8. Líneas de acción.....	69
5.9 Plan de acción.....	75
5.10 Timing.....	90
5.11 Equipo necesario.....	93
5.12 Índices de control de resultados.....	94
5.13 En resumen.....	95



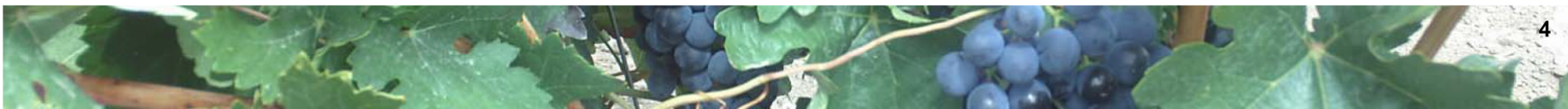
0. INDICE

6. Txakoli	96
6.1 Datos cuantitativos.....	97
6.2 Información cualitativa.....	105
6.3 Análisis DAFO.....	118
6.4 Misión y Visión.....	120
6.5. Posicionamiento.....	121
6.6. Objetivos estratégicos.....	123
6.7 Pilares estratégicos.....	124
6.8. Líneas de acción.....	125
6.9 Plan de acción.....	130
6.10 Timing.....	148
6.11 Equipo necesario.....	151
6.12 Indices de control de resultados.....	152
6.13 En resumen.....	153
7. Acciones comunes Rioja Alavesa – Txakoli.....	154



1. ANTECEDENTES

- El Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial, Agricultura y Pesca del Gobierno Vasco elaborará próximamente el Plan Estratégico para el Sector Vitivinícola vasco (PE a partir de ahora).
- El PE se centrará en estudiar y proponer acciones para los vinos de la subzona de la Rioja Alavesa y el Txakoli (Getariako Txakolina, Bizkaiko Txakolina y Arabako Txakolina), focalizándose especialmente en los aspectos relacionados con la COMERCIALIZACIÓN Y LA PROMOCIÓN.



2. OBJETIVOS

- OBJETIVO GENERAL (O.G.)
 - Analizar el sector, definir las mejoras a través de iniciativas a lo largo de toda la cadena de valor y propiciar un mejor posicionamiento en el mercado.
- OBJETIVOS ESPECÍFICOS (O.E.)
 - OE1- Análisis de la situación actual con los agentes del sector.
 - OE2- Consensuar un diagnóstico que sirva de punto de partida.
 - OE3- Definir la misión e identificar los objetivos.
 - OE4- Identificar las recomendaciones.
 - OE5- Proponer un plan de acción temporalizado con identificación de responsabilidades y valoración económica.



3. METODOLOGÍA

LA METODOLOGÍA SE BASA EN SESIONES DE REFLEXIÓN, ENTREVISTAS A LOS AGENTES DEL SECTOR Y REUNIONES DE CONTRASTE TAL Y COMO SE RECOGÍA EN EL PLIEGO DE BASES TÉCNICAS.



3. METODOLOGÍA

FASE 1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis Interno del sector vitivinícola.

- 1- Viticultores.
- 2- Bodegas.
- 3- Organismos Reguladores.

Análisis Externo del sector vitivinícola.

- 1- Mercado.
- 2- Distribución Comercial.
 - a) Hostelería,
 - b) Alimentación,
 - c) Gran Distribución
- 4- Marketing-Promoción.
- 5- Competencia.

FASE 2 DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

- 1- Diagnóstico por subsector.
 - a) D.O.C. Rioja.
 - b) 3 D.O. Txakoli.
- 2- Diagnóstico Interno por subsector.
 - a) La cadena de valor.
- 3- Diagnóstico del Entorno por subsector.
 - a) Posición Competitiva.
- 4- Análisis DAFO por subsector.

FASE 3 FIJACIÓN DE DECISIONES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1- Misión.
- 2- Visión.
- 3- Posicionamiento diferenciador.
- 4- La Estrategia General.
- 5- Identificación de Objetivos y Pilares Estratégicos.

FASE 4 RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

- 1- Decisiones Estratégicas.
- 2- Plan de Acción.
- 3- Indicadores de Seguimiento y Control. Cuadro de mando.



3. METODOLOGÍA

FASE 1: ENTREVISTAS REALIZADAS

ORGANISMOS Y ASOCIACIONES:

GOBIERNO VASCO:

Dani Solana

Amaia Barrena

Imanol de la Fuente

Pilar Santamaría

DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA - Miguel Larreina

DIPUTACIÓN FORAL DE VIZCAY - Ikerne Zuluaga

DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA - Juan Carlos Zuloaga

CÁMARAS DE COMERCIO DE LAS 3 PROVINCIAS

DOCA RIOJA - José Luis Lapuente

DO GETARIAKO TXAKOLIÑA - Ruth Mozo

DO BIZKAIKO TXAKOLIÑA - Antxon Txapartegi

DO ARABAKO TXAKOLIÑA - José Antonio Merino

ABRA - Inés Baigorri

ARAEX - Javier Ruiz de Galarreta

UAGA - José Antonio Ugarte

UNIÓN COSECHEROS LABASTIDA - Jose Linaza



3. METODOLOGÍA

BODEGAS

REMELLURI- Jose Maria Nieves

LUIS CAÑAS- Juan Luis Cañas

OSTATU- Gonzalo Saenz de Samaniego

BAIGORRI- Simon Arina

HEREDAD UGARTE: Asunción Eguren.

ITSASMENDI- Gari Rios

TXOMIN ETXANIZ- Iñaki Chueca

BODEGA TALLERI-TXORIERRIKO UPELTEGIEN

ELKARTEA. KOOP.-Pedro Mari

DISTRIBUIDORES

Otordu

Junguitu

Solbes

Basterra

Leal

Mikel Foronda

GRUPOS ALIMENTACIÓN

EROSKI

TIENDAS ESPECIALIZADAS

Manu Mendez

Manu Martín

El Rincón del vino

El Rincón del Rioja

RESTAURANTES

Morgan Kompany

Martín Berasategui

Branka

Tsi tao

Nestor

Algorri

Astoria siete



3. METODOLOGÍA

FASE 1: OTRA INFORMACIÓN

LINEALES VISITADOS

Eroski

Carrefour

El Corte Inglés

Super Amara

Alcampo

CARTAS DE RESTAURANTES ANALIZADAS: 20

FUENTES SECUNDARIAS: INFORMACIÓN ANALIZADA

Informes OEMV

Datos EUSTAT

Memoria del CRDO Rioja

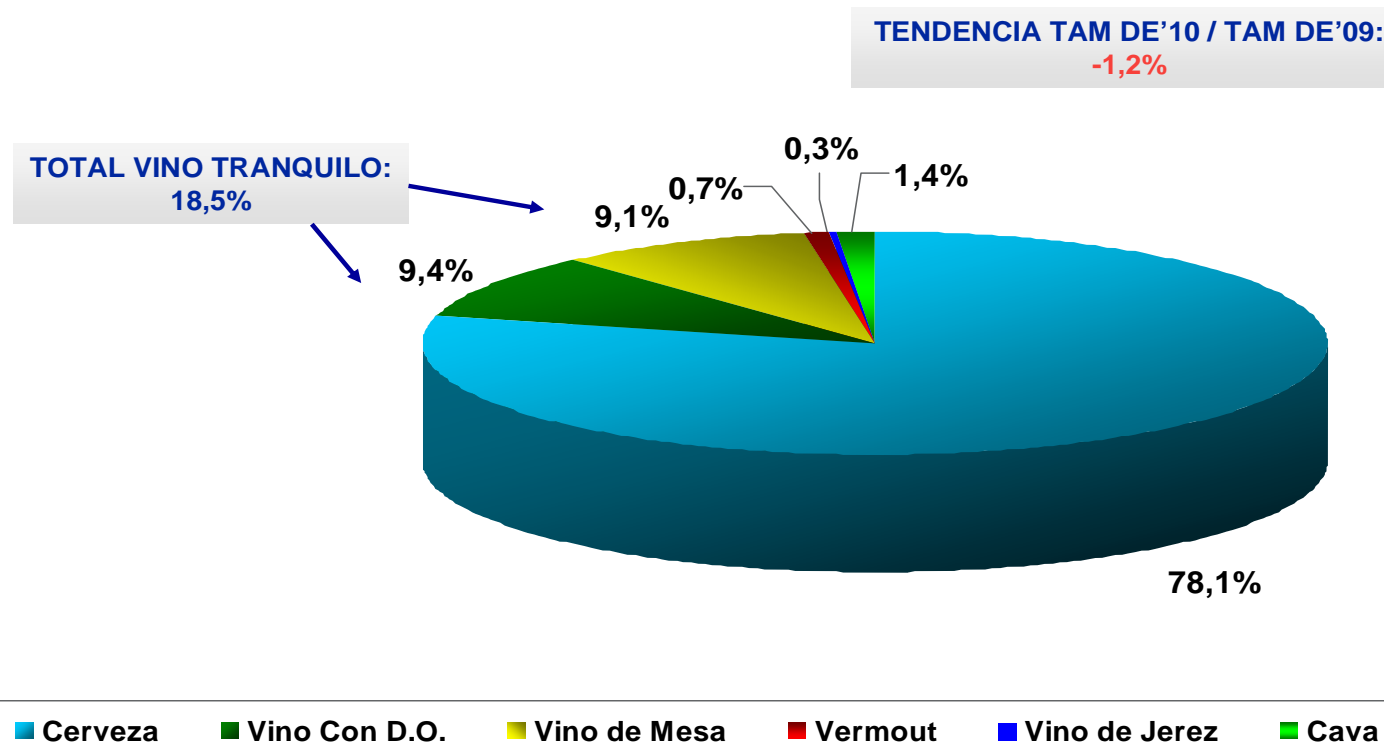
Datos de las propias DOs de Txakoli

Datos de las Cámaras de Comercio (exportaciones)



4. MERCADO DEL VINO

MERCADO DE BEBIDAS DE BAJA GRADUACIÓN



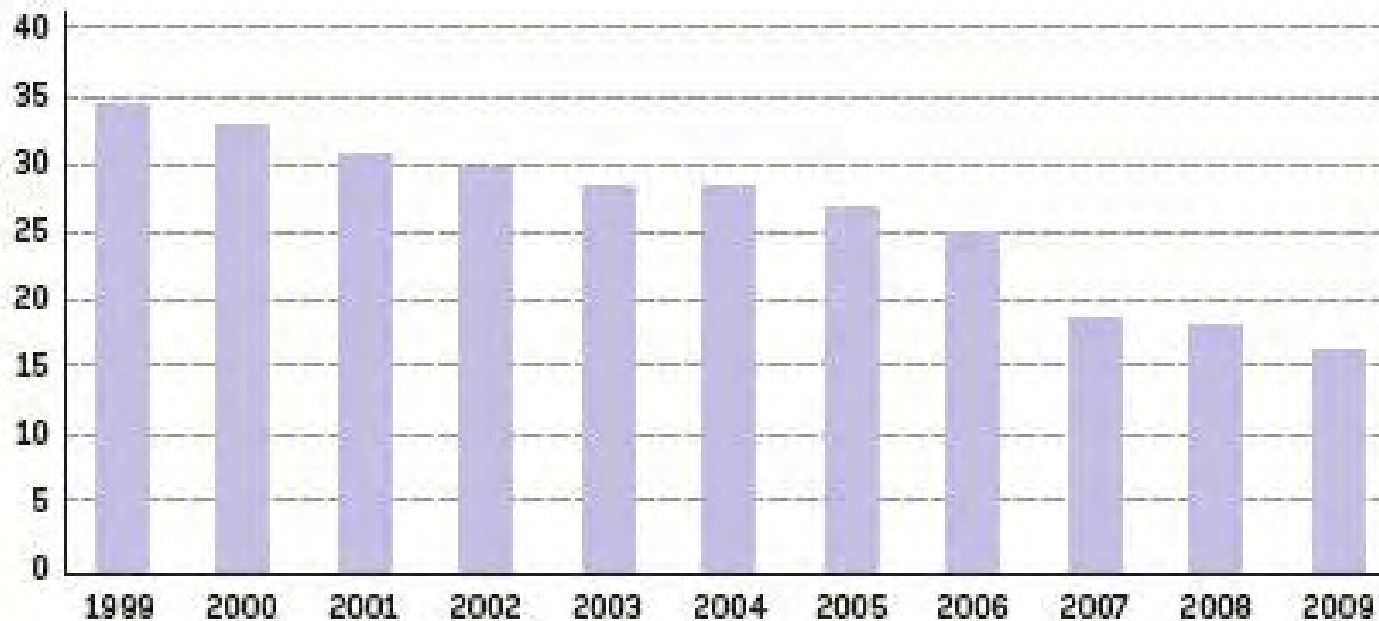
✓El vino tranquilo supone un total del 19% de las ventas de bebidas de baja graduación, en un mercado donde la cerveza es el líder absoluto.

Fuente: ACNielsen



4. MERCADO DEL VINO

EVOLUCIÓN CONSUMO PER CÁPITA



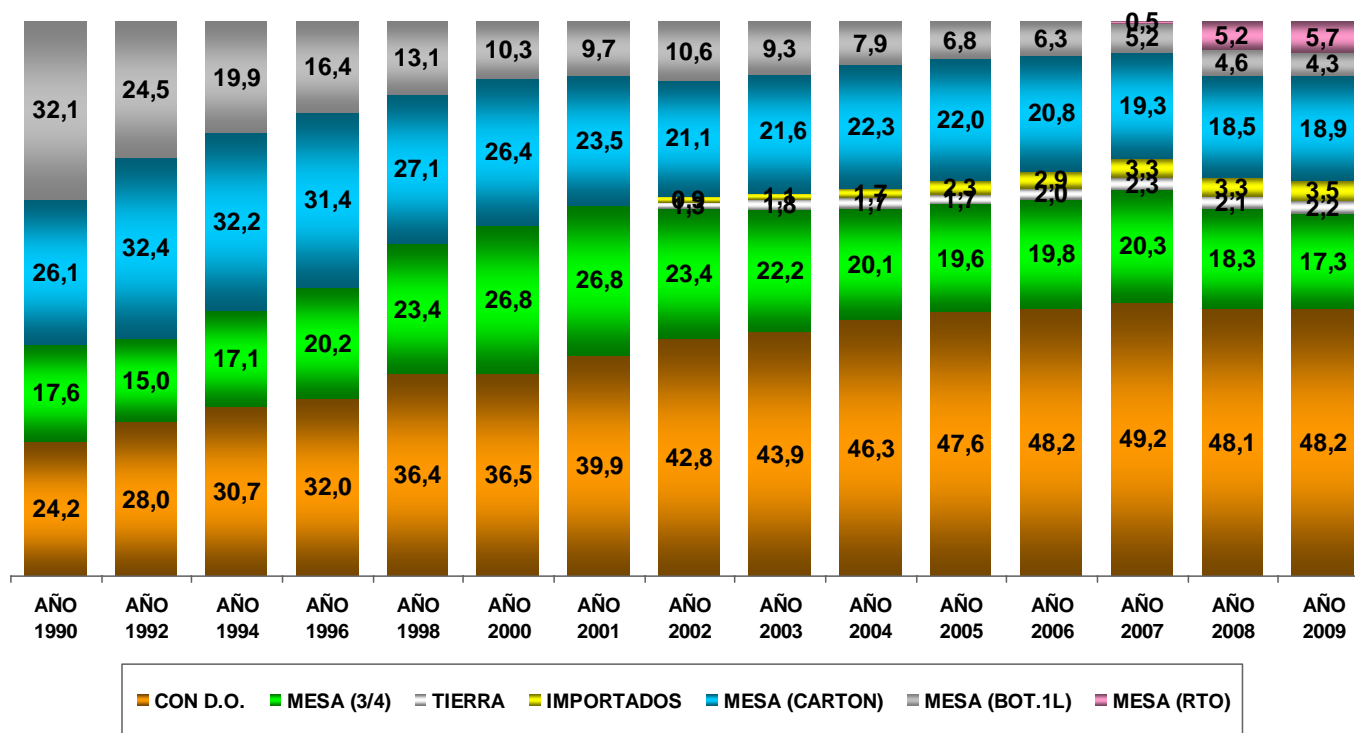
✓El consumo de vino per cápita se ha visto reducido año a año en nuestro país, habiéndose reducido prácticamente a la mitad en 20 años

Fuente: datos del MAPA



4. MERCADO DEL VINO

MERCADO VINO TRANQUILO: ventas por tipología



* Desde 2002 se diferencian los vinos de la Tierra e Importados del concepto de Mesa (3/4).

** Desde el año 2007 se incluyen los vinos de mesa en grandes formatos (plástico y bag-in-box).

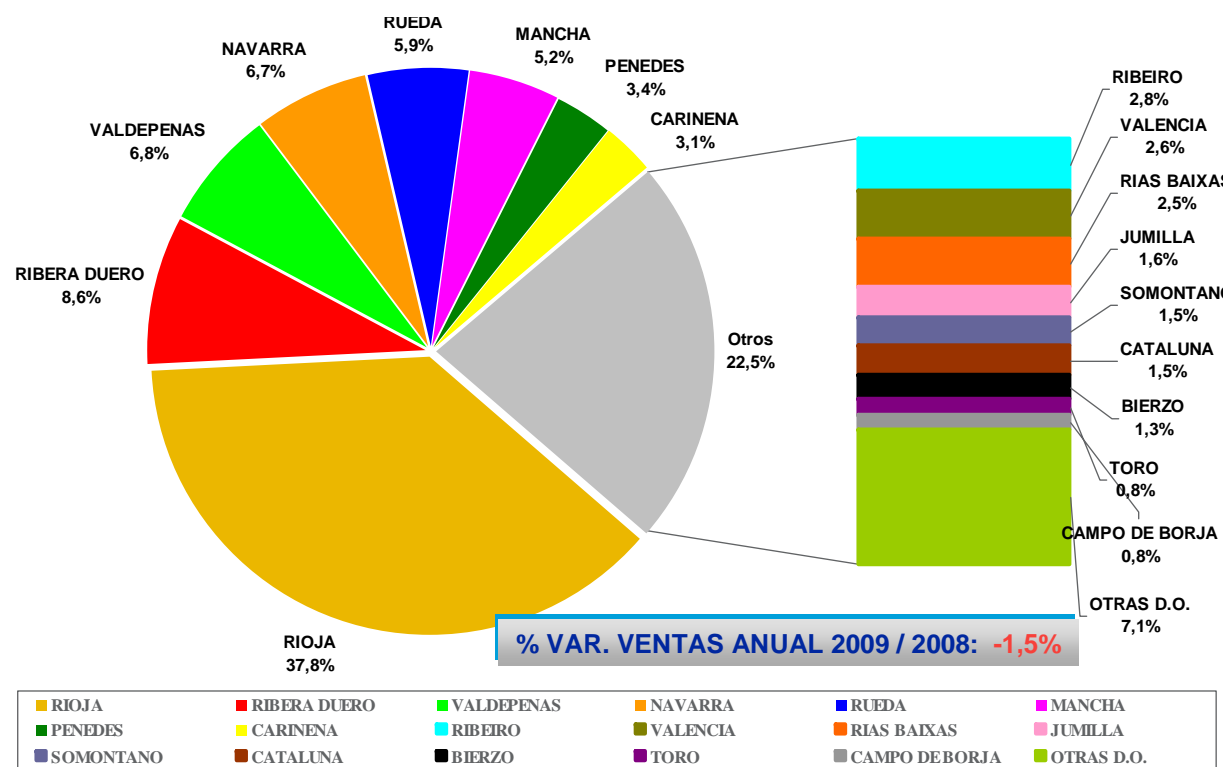
✓ Durante las dos últimas décadas el vino con DO ha incrementado su peso, suponiendo hoy prácticamente el 50% de las ventas de vino tranquilo.

Fuente: ACNielsen



4. MERCADO DEL VINO

MERCADO VINO CON D.O.



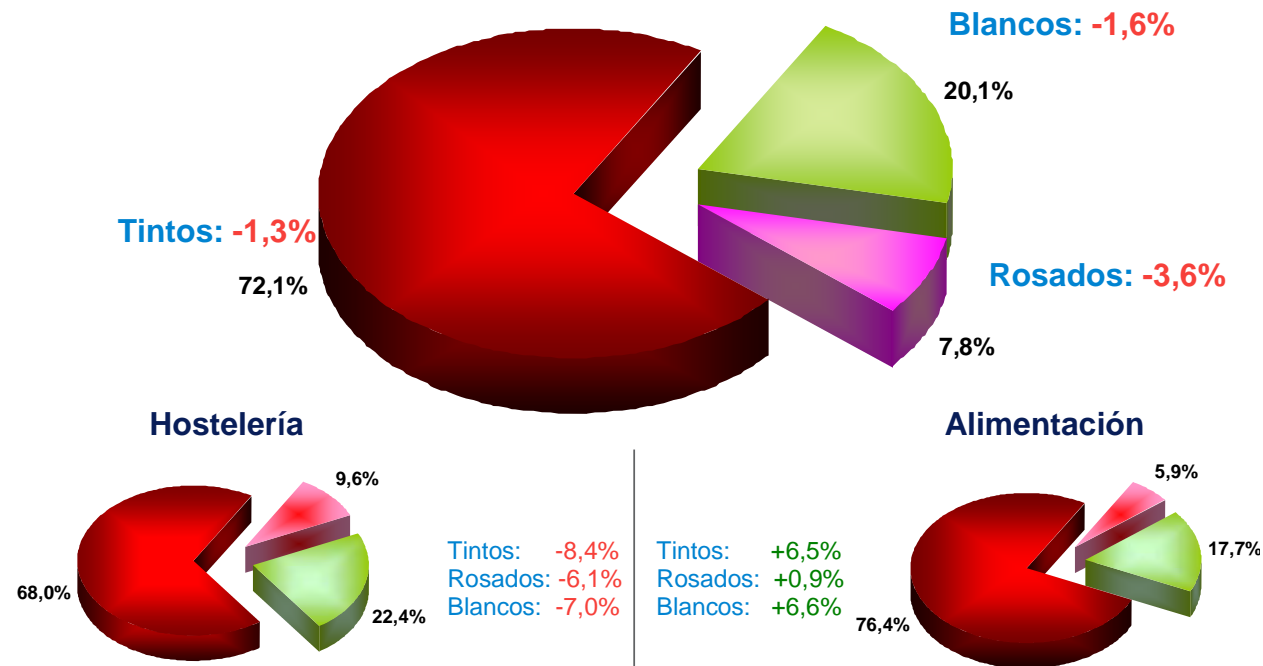
✓Rioja continua siendo sin lugar a dudas la DO líder en el mercado doméstico con una cuota cercana al 40%, seguida de lejos de otras denominaciones como Ribera o Valdepeñas

Fuente: ACNielsen



4. MERCADO DEL VINO

MERCADO VINO CON D.O.: reparto por colores



✓ En lo que se refiere a colores, España sigue siendo un país predominantemente de tintos, si bien en los últimos años estamos presenciando un incremento del peso del vino blanco.

Fuente: ACNielsen



4. MERCADO DEL VINO

MERCADOS INTERNACIONALES: el vino español



✓ En lo que se refiere a exportación, hemos asistido a un incremento de volumen importante en la última época, con la excepción de los últimos dos años, en los que el sector ha sufrido las consecuencias de la crisis económica.

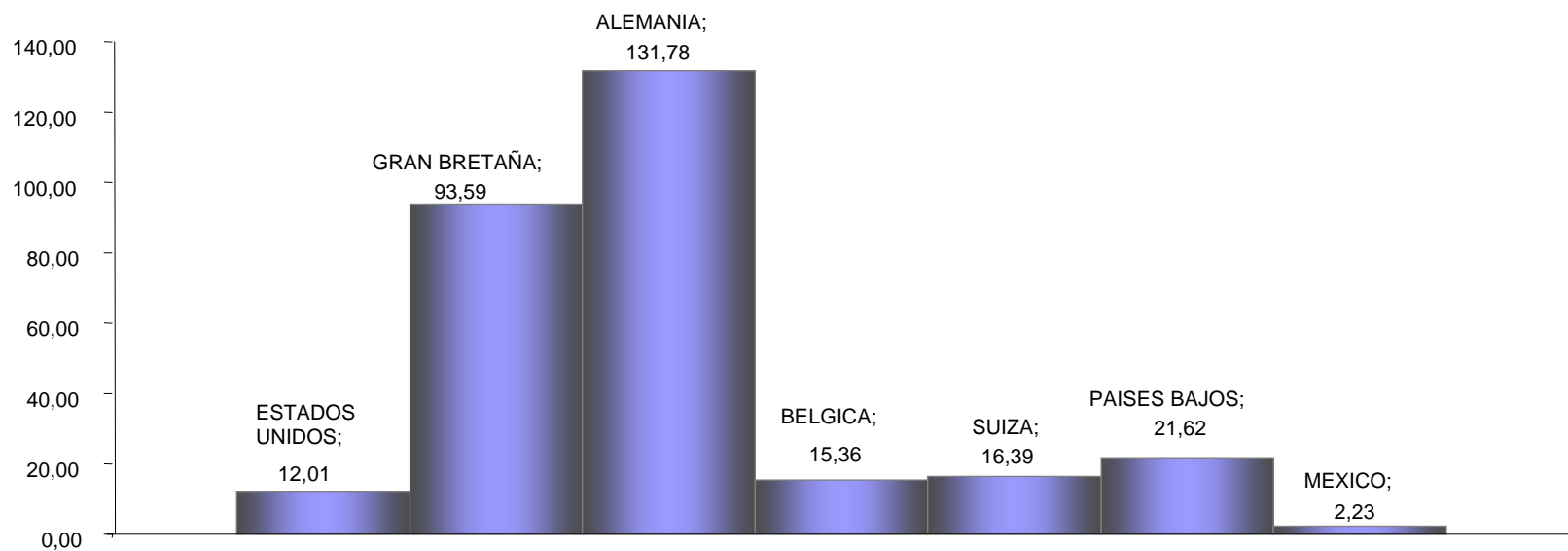
✓ En cuanto a precios medios, se venían consiguiendo ligeros incrementos que una vez más se vieron frenados en 2009

Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



4. MERCADO DEL VINO

MERCADOS INTERNACIONALES: el vino español por país



- ✓Alemania y Gran Bretaña son los dos grandes receptores de las exportaciones de vino españolas.
- ✓Estados Unidos, si bien es un país que consume 1.090 millones de litros de vino al año, todavía es una gran oportunidad para el vino español.

Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence

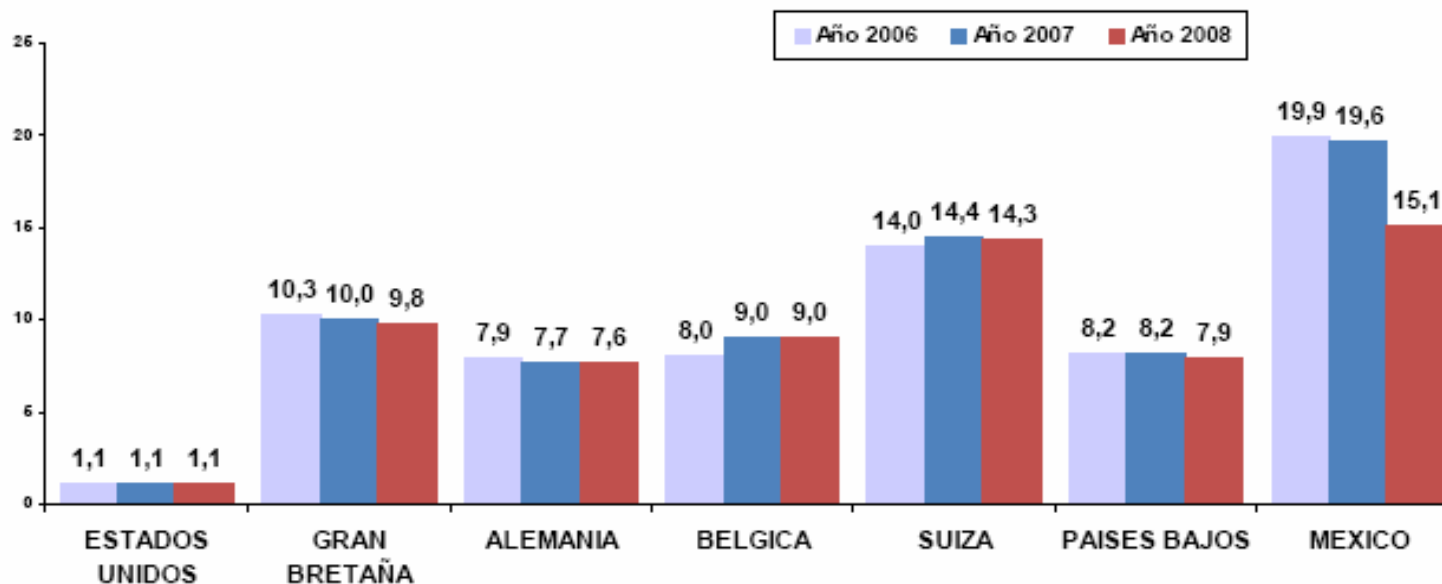
Datos millones de litros 2008



4. MERCADO DEL VINO

MERCADOS INTERNACIONALES: el vino español por país

% Cuota en volumen del VINO ESPAÑOL en el canal de Alimentación. Todos los tipos de vino.



✓ Si hablamos de cuota de mercado, México y Suiza se convierten en los países con una mejor presencia de nuestros vinos.

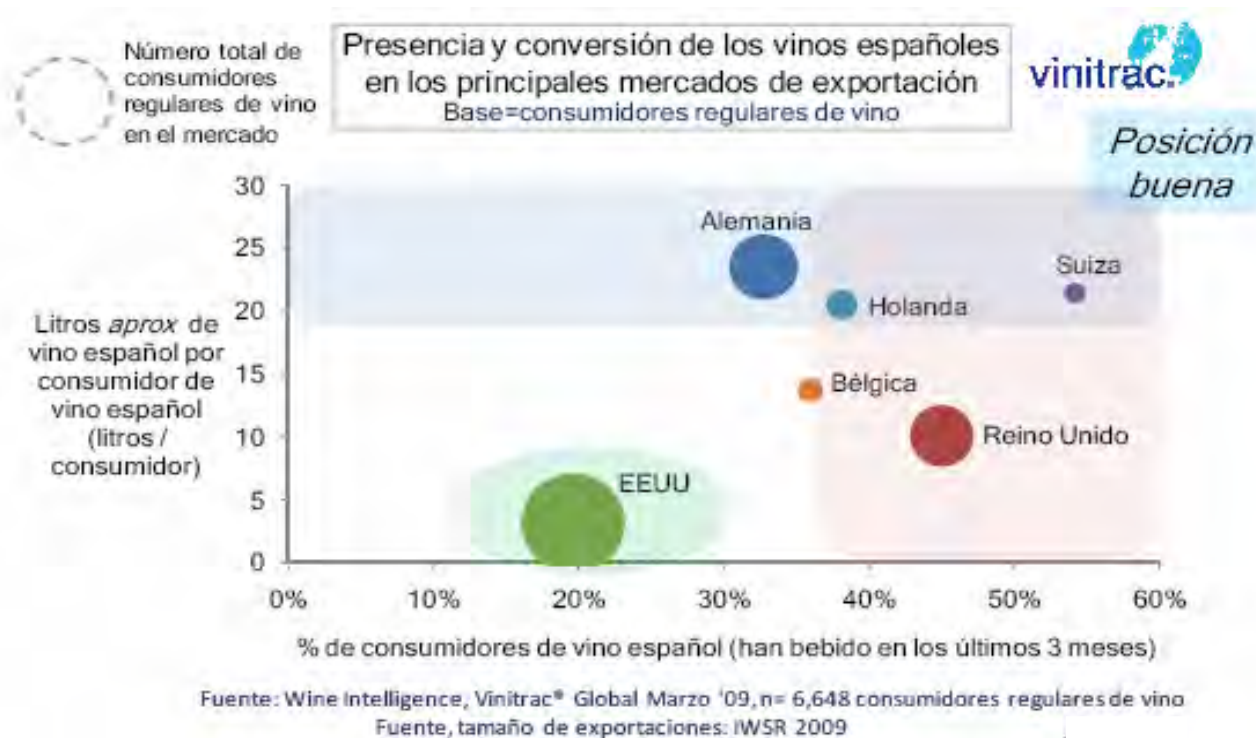
✓ De nuevo Estados Unidos no es de momento una realidad, sino una oportunidad para el vino español.

Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



4. MERCADO DEL VINO

MERCADOS INTERNACIONALES: el vino español



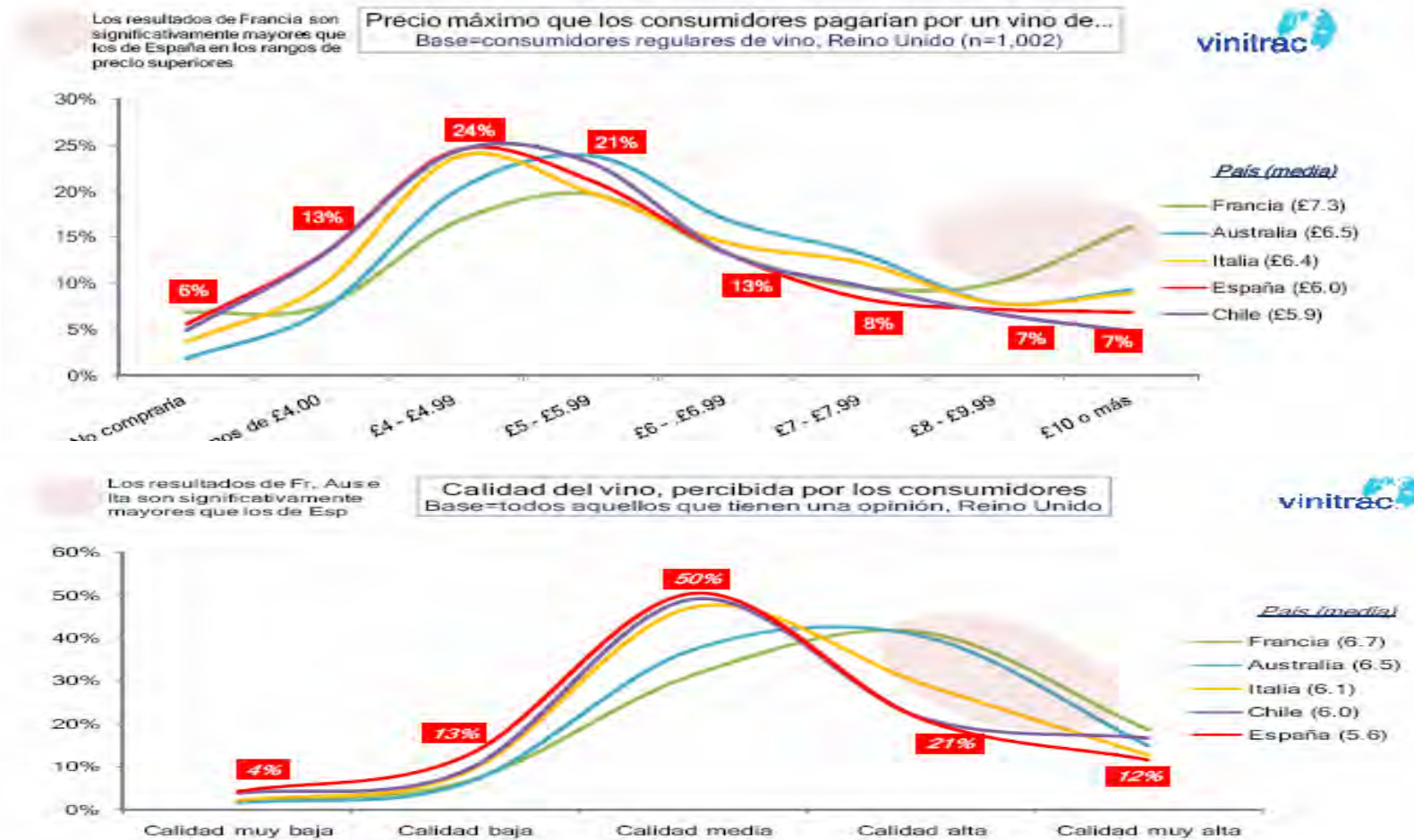
- ✓ Suiza y Holanda a pesar de tener un tamaño reducido, son países en los que el vino español tiene una buena posición.
- ✓ Alemania es un mercado con pocos consumidores de mucho volumen, al revés que el Reino Unido.

Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



4. MERCADO DEL VINO

PERCEPCIÓN DEL VINO ESPAÑOL: UK



Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence

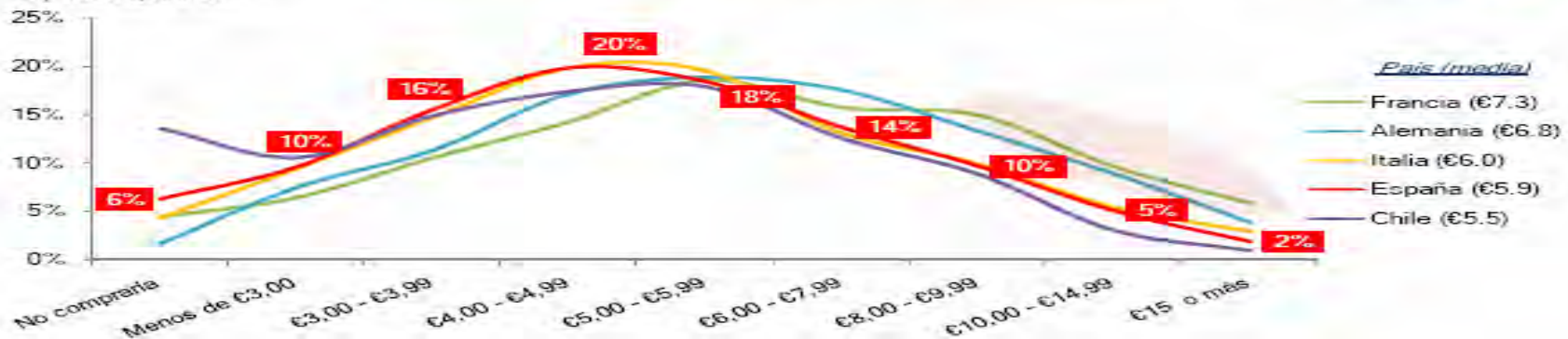


4. MERCADO DEL VINO

PERCEPCIÓN DEL VINO ESPAÑOL: ALEMANIA

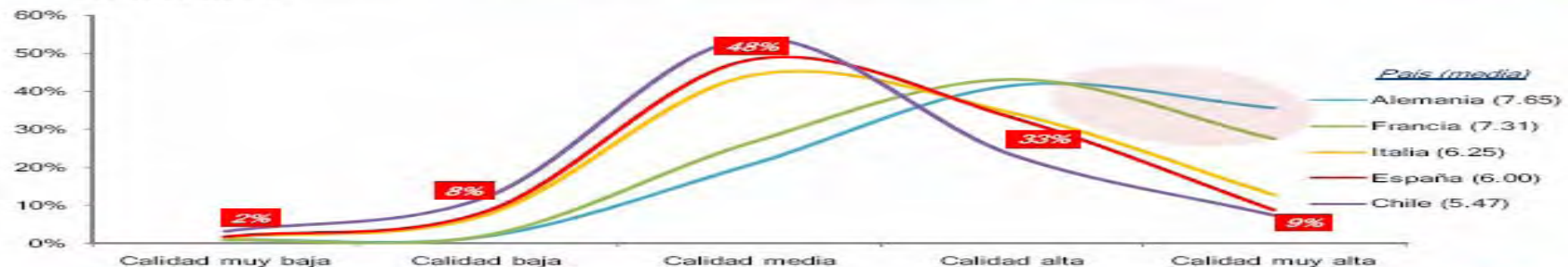
Los resultados de Francia y Alemania son significativamente mayores que España en los rangos de precio superiores

Precio máximo que los consumidores pagarían por un vino de...
Base=consumidores regulares de vino, Alemania (n=1.028)



Los resultados de Francia y Alemania son significativamente mayores que los de España

Calidad del vino, percibida por los consumidores
Base=todos aquellos que tienen una opinión, Alemania



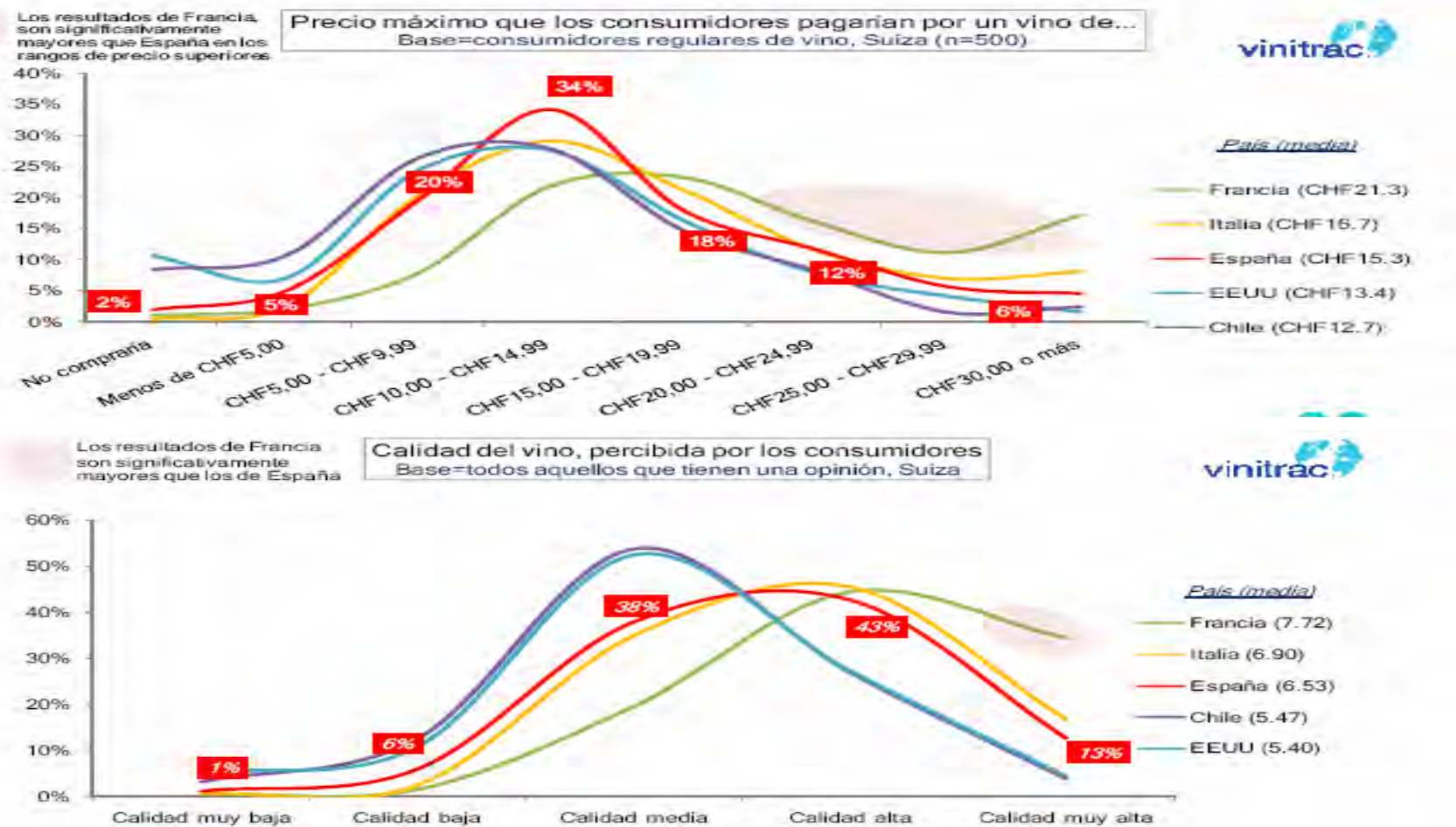
Fuente: Wine Intelligence, Vinitrac@Alemania Marzo '09, n=1,028 consumidores regulares de vino

Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



4. MERCADO DEL VINO

PERCEPCIÓN DEL VINO ESPAÑOL: SUIZA

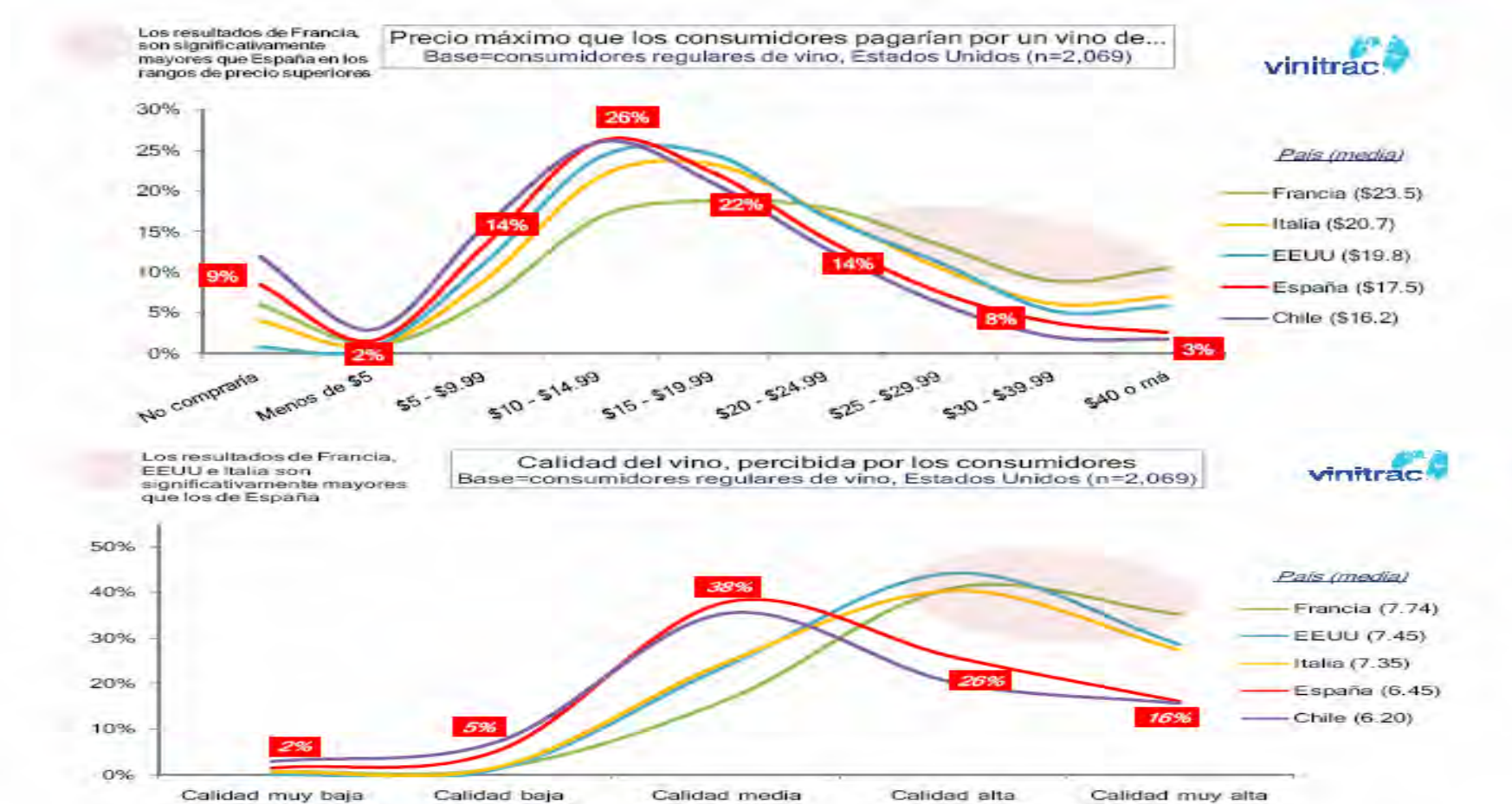


Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



4. MERCADO DEL VINO

PERCEPCIÓN DEL VINO ESPAÑOL: USA



Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



4. MERCADO DEL VINO

A. EVOLUCIÓN DEL MERCADO

- Caída del consumo per cápita: actualmente 17 litros por persona y año.
 - Factor principal: pérdida de cultura de consumo de vino (especialmente entre el segmento de edad más joven).
 - Otros factores determinantes: demonización del consumo de alcohol y por tanto auge de bebidas de menor graduación (cerveza, agua y refrescos)
 - Factores coyunturales: crisis económica que redunda en reducción de gasto por botella, caída en el canal Horeca y necesidad de garantía - marcas.
- Sobreoferta: tanto en volumen de vino ofrecido, como de bodegas y marcas existentes en el mercado.



4. MERCADO DEL VINO

B. PRODUCTO

- Un mayor conocimiento del sector, deriva en una mayor exigencia de calidad por parte del consumidor
- Se detecta desde hace unos años un interés creciente en aumentar el conocimiento sobre el mundo del vino.
- Cada vez más interés por el vino blanco. En general por los vinos jóvenes.
- Se comienza a cuestionar la valía de las Denominaciones de Origen.
- Mercado marquista derivado de la necesidad de seguridad del consumidor.

C. PRECIO

- Tendencia a la baja por sobreoferta en el mercado.
- Si esta tendencia es general en la Denominación, afecta a la imagen de calidad de la zona en sí y de las bodegas adscritas.
- Promociones muy agresivas por parte de las bodegas

D. COMUNICACIÓN

- La mayoría de las bodegas envían un mensaje similar.
- Ha cambiado la manera de gestionar la comunicación, y entre otras cosas las ferias como herramienta clave para la venta y pocas bodegas se han adaptado.
- Desde dentro del sector se comienza a cuestionar la imagen de producto para conocedores desarrollada en los últimos años.



4. MERCADO DEL VINO

E. DISTRIBUCIÓN

- El mercado apunta una tendencia hacia el consumo en el hogar, aunque mucho más ligera que en otros países europeos.
- Dicha tendencia se ha visto reforzada por la mala situación económica, debido a la gran diferencia de precio entre canales.
- Alto poder de negociación del canal comercializador (Hosteleros y Alimentación)
- Incremento de la importancia del factor precio para la distribución.
- Márgenes excesivos en la hostelería frente a reducción de márgenes del resto de agentes de la cadena de valor.
- Tendencia a la reducción de referencias trabajadas en ambos canales (Alimentación y Horeca)
- Mercado doméstico maduro y saturado. Incremento del interés en mercados internacionales de mayor potencial de crecimiento.



4. MERCADO DEL VINO

F. CONCLUSIONES GENERALES

- Situación complicada del sector que se enfrenta a nivel doméstico a una reducción importante del consumo per cápita motivado por diversas razones:
 - Estructurales:
 - Pérdida gradual de la cultura de consumo de vino, principalmente entre los jóvenes.
 - Reducción del consumo de bebidas alcohólicas en general.
 - Coyunturales:
 - Crisis económica que se alarga en el tiempo.
- El desequilibrio entre oferta y demanda generado afecta no solo a nuestro país sino al sector del vino mundial (27 bl producidos vs. 24 bl consumidos) cuyas consecuencias están siendo
 - Movimientos de compra y venta en las grandes compañías
 - Aumento del poder de negociación del canal
 - Caída del precio medio de venta e incremento de la actividad promocional.
- El consumidor realiza cada vez más elecciones racionales y seguras, por lo que la notoriedad, el posicionamiento, en una palabra la MARCA es más que nunca un factor clave de supervivencia.





5. RIOJA ALAVESA



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

PRODUCCIÓN

Estructura productiva Rioja Alavesa

		AÑO				
		2007	2008	2009	2010	CAGR
Hectáreas Tintas		11.864	11.899	11.993	12.202	0,9%
Producción Tinta (miles Kg)		72.340	73.670	76.974	70.935	-0,7%
Rendimiento Tinta (Kg/Ha)		6.097	6.191	6.418	5.814	-1,6%
Hectáreas Blanca		996	970	953	941	-1,9%
Producción Blanca (miles Kg)		8.272	7.654	7.981	7.998	-1,1%
Rendimiento Blanca (Kg/Ha)		8.303	7.885	8.371	8.496	0,8%
Total (Blanco y tinto)	Hectareas	12.860	12.869	12.947	13.143	0,7%
	Producción (miles Kg)	80.611	81.325	84.956	78.933	-0,7%
	Rendimiento medio	6.268	6.319	6.562	6.006	-1,4%

✓Uva tinta:

✓Hasta 2009: Ligero incremento interanual de la producción de uva, debido principalmente al incremento del rendimiento en tinta.

✓En 2010 paradójicamente se reduce el rendimiento de la producción de uva tinta con el objetivo de reducir el stock en bodega, mientras que al mismo tiempo se incrementa el número de hectáreas plantadas.

✓**Uva Blanca:** se reducen las hectáreas plantadas, no así su rendimiento. Reducción de la producción total de esta categoría, cuando es un mercado en expansión.

Fuente: Memorias anuales CRDO Rioja



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

PRODUCCIÓN

Estructura productiva Rioja Alavesa

S.A.U. y SUPERFICIE DE VIÑEDO	NÚMERO DE EXPLOTACIONES	SUPERFICIE AGRARIA UTIL		SUPERFICIE DE VIÑEDO	
		Ha.	SAU / Explot.	Ha.	Viñedo / Explot.
TOTAL RIOJA ALAVESA	1.042	15.597	14,97	12.519 *	12,01
- NO TRANSFORMAN VINO EN LA EXPLOTACIÓN	751	9.298	12,38	6.661	8,87
- TRANSFORMAN VINO EN LA EXPLOTACIÓN	291	6.299	21,65	5.858	20,13

✓Existían en 2009 más de 1.000 explotaciones agrarias en Rioja Alavesa, estando el 80% de su superficie destinada a la viticultura

✓En Hectáreas Rioja Alavesa supone un 21% del viñedo amparado por la DOCa Rioja

*Nota: el número de Hectáreas total no coincide frente al cuadro anterior por diferencia de fuente.

Fuente: Censo Agrario 2009. EUSTAT Y Dep. Medio Ambiente, Planif. Territorial, Agricultura y Pesca. Gobierno Vasco



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

PRODUCCIÓN

Estructura productiva Rioja Alavesa por nº de empleados

Nº de Bodegas:

	NUMERO DE TRABAJADORES					TOTAL
	1-4	5-9	10-19	20-49	>49	
TOTAL	318	29	14	13	4	378

Estructura:

✓El 90% de las bodegas de Rioja Alavesa según el EUSTAT pueden ser consideradas microempresas, ya que su plantilla es inferior a 10 trabajadores.

✓Tan solo existen 4 bodegas que empleen a más de 50 personas.

Fuente: Memoria DIRAE EUSTAT



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

PRODUCCIÓN

Estructura productiva Rioja Alavesa por tipología

Nº bodegas

	ALAVA	%	TOTAL RIOJA	% vs Rioja
COSECHEROS	176	49%	315	56%
COOPERATIVISTAS	7	2%	37	19%
ALMACENISTAS	30	8%	83	36%
CRIADORES	143	40%	375	38%
TOTAL	356	100%	810	44%

Elaboración

	ALAVA	%	TOTAL RIOJA	% vs Rioja
COSECHEROS	7.530.506	10%	13.140.384	57%
COOPERATIVISTAS	8.039.351	11%	77.671.892	10%
ALMACENISTAS	1.812.782	3%	6.555.469	28%
CRIADORES	47.713.384	66%	158.536.335	30%
TOTAL	65.096.023	100%	255.904.080	25%

Fuente: Memoria CRDO Rioja 2010

Elaboración:

✓ Rioja Alavesa elabora el 25% del vino de la DOCa según la memoria del CR.

Estructura:

✓ El 49% de las bodegas de Rioja Alavesa son cosecheros. Una media superior al total DO.

✓ Sin embargo, únicamente elaboran el 10% del vino de venta final de la subzona, frente al 66% que supone el conjunto de los criadores.

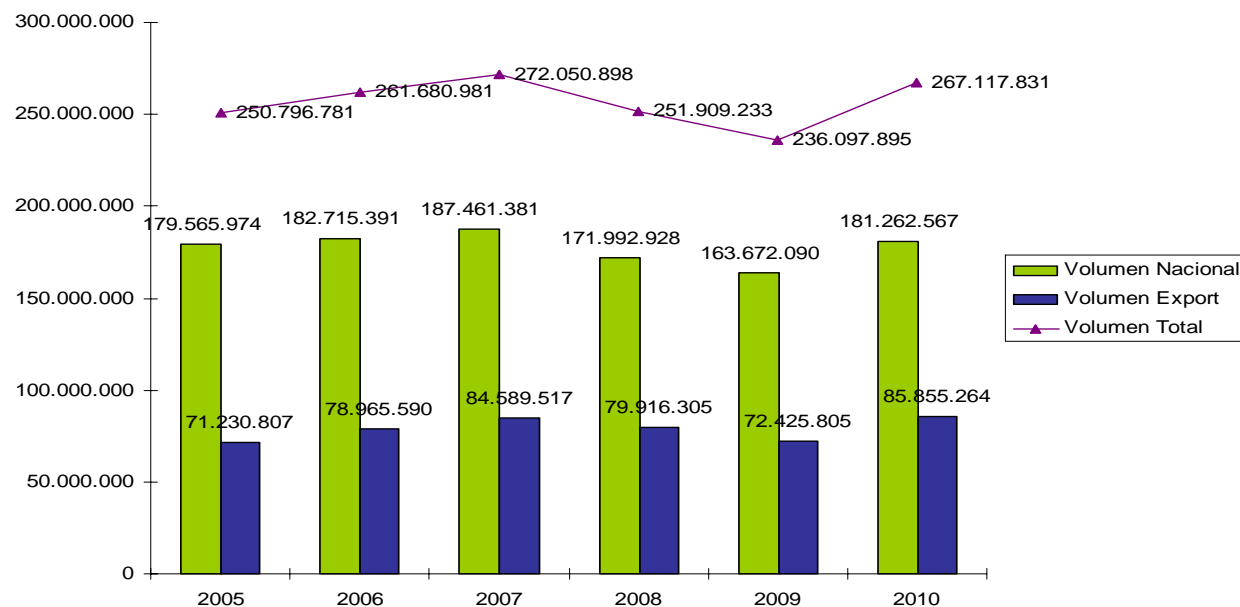
✓ Según las estimaciones recogidas en las entrevistas realizadas, podríamos hablar de que elaboran aprox. el 50% del vino total. Esto supone que venden prácticamente el 75% de su producción a criadores.



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

COMERCIALIZACIÓN

RIOJA: Ventas en volumen (evolución)



✓ Los años 2008-2009 marcan un punto de inflexión negativo en el volumen de ventas de Rioja. Se comporta peor el mercado doméstico, aunque los mercados internacionales también reflejan la crisis económica.

✓ Este último 2010 se recupera el volumen de ventas a niveles próximos a 2006-2007

✓ Sería interesante analizar la misma evolución en términos de valor, sin embargo no existen datos reales publicados.

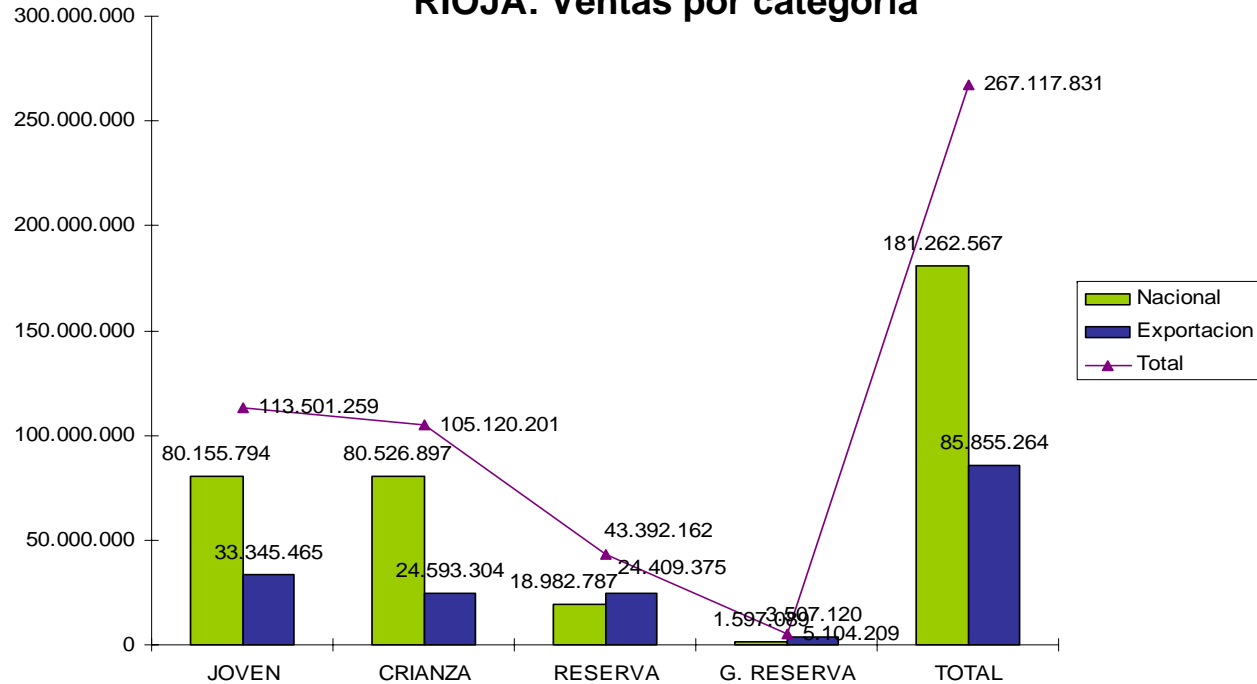
Fuente: Memorias anuales CRDO Rioja



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

COMERCIALIZACIÓN

RIOJA: Ventas por categoría



✓ Si bien el mercado doméstico duplica el volumen de los mercados internacionales, estos últimos tienen un mix de ventas más equilibrado, mientras que el mercado nacional tiende hacia los vinos jóvenes y crianzas.

✓ Interesantes los crecimientos porcentuales de los vinos de reserva, que si bien fueron los más afectados por la mala situación de los años anteriores, presentan la mejor evolución durante 2010.

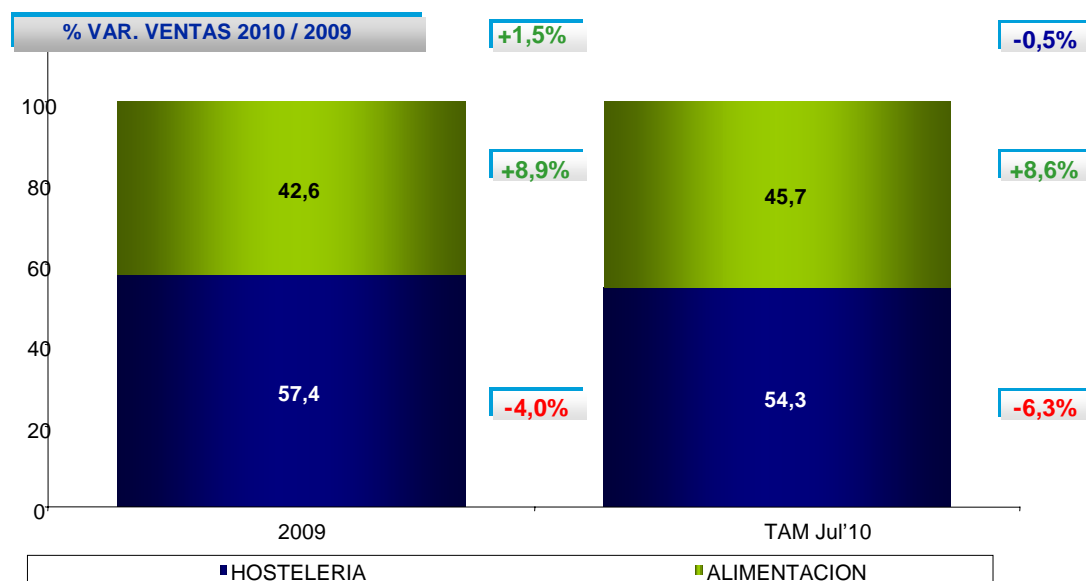
Fuente: Memoria 2010 DOCa Rioja



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

COMERCIALIZACIÓN

RIOJA: Ventas por canal (mercado doméstico)



✓Según datos Nielsen (difieren respecto a los datos del CRDO, recogiendo unas ventas de 114MM de litros) el vino de Rioja evoluciona relativamente bien respecto al mercado total (+1,5%) gracias principalmente al buen comportamiento del canal de Alimentación.

✓El canal de Hostelería por su parte, sigue presentando un comportamiento negativo, aunque algo mejor que durante el año anterior.

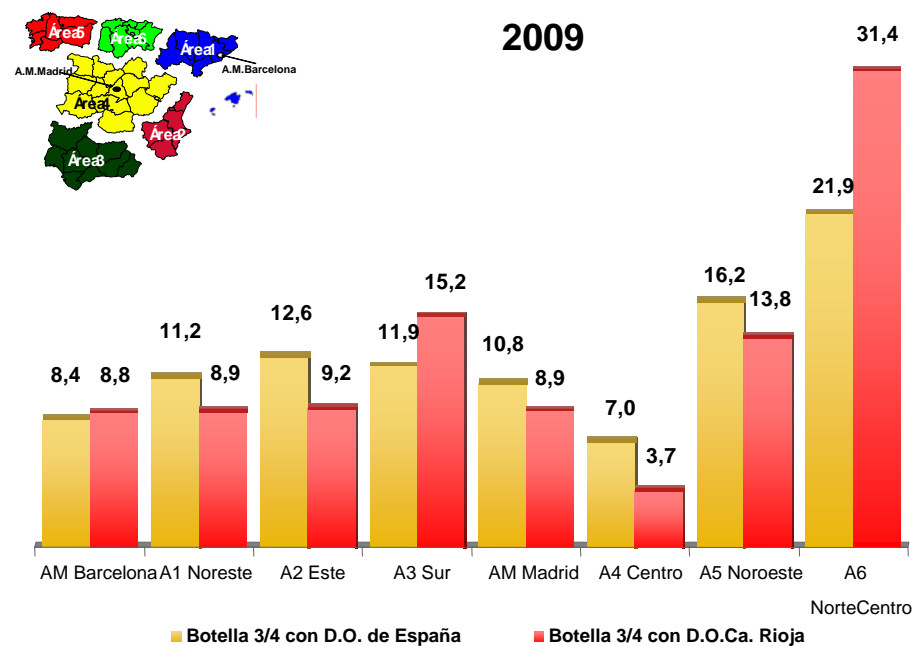
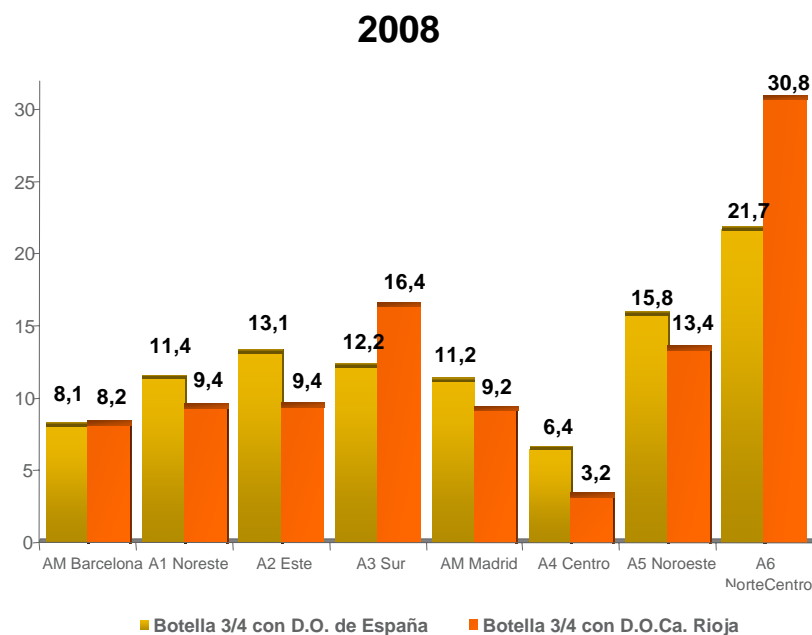
Fuente: elaboración propia a partir de datos ACNielsen Jul'10



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

COMERCIALIZACIÓN

RIOJA: concentración por área Nielsen (doméstico)



El área 6, área natural de la DOCa Rioja, continua siendo prioritaria para los vinos de la denominación, sin que se hayan producido grandes cambios respecto a años anteriores..

Fuente: ACNielsen

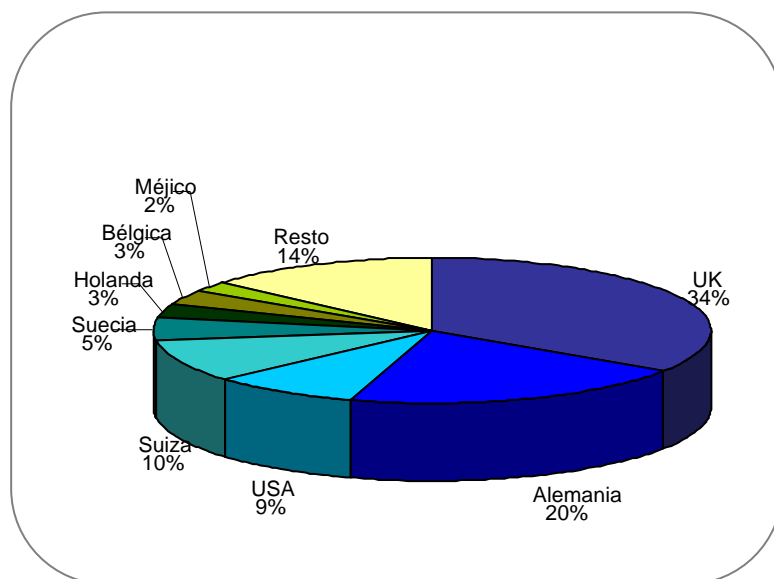


5.1. DATOS CUANTITATIVOS

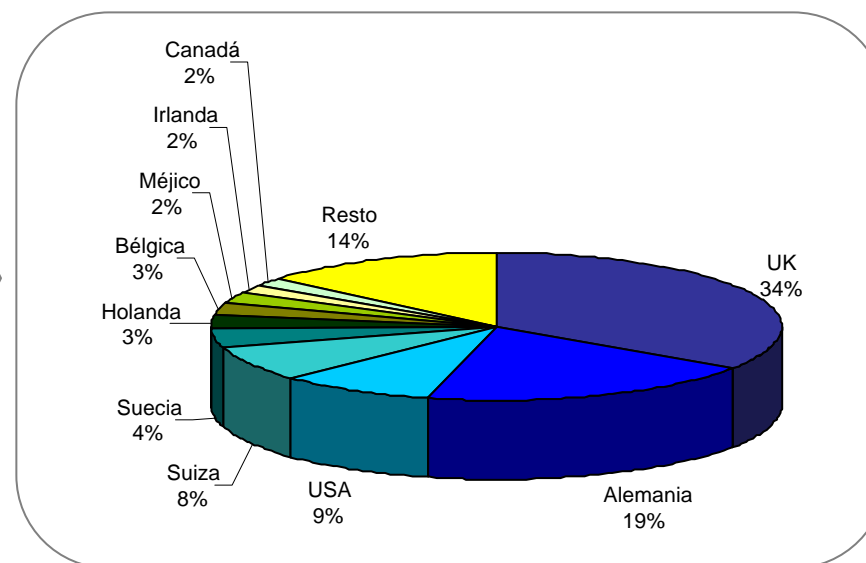
COMERCIALIZACIÓN

RIOJA: principales mercados internacionales

AÑO 2009



AÑO 2010



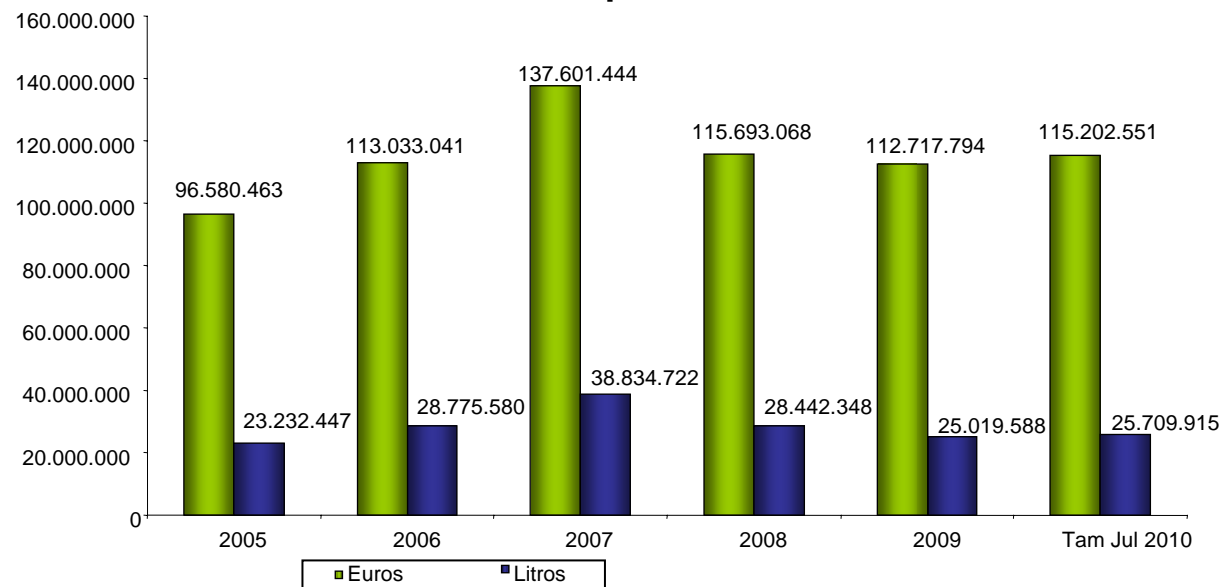
- ✓ Las ventas totales en el mercado internacional crecen en volumen un 18,5%
- ✓ Tras un retroceso entre 2008 y 2009 de un 10%
- ✓ Como principales países receptores de vino de Rioja se mantienen UK, Alemania, Suiza y USA, habiendo pasado este último a tercer lugar

Fuente: Memoria DOCa Rioja 2009 y 2010



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

COMERCIALIZACIÓN ALAVA: exportaciones vino



- Buena evolución de las exportaciones de vinos alaveses (+2,2%), tras dos años consecutivos de caídas.
- Nos encontramos ante una ligera reducción de precio medio de las exportaciones.

	2005	2006	2007	2008	2009	Tam Jul 2010	Tam 2009 /2010	CAGR	% sobre total CAPV
Euros	96.580.463	113.033.041	137.601.444	115.693.068	112.717.794	115.202.551	2,2%	3,6%	93%
Litros	23.232.447	28.775.580	38.834.722	28.442.348	25.019.588	25.709.915	2,8%	2,0%	72%
Euros/litro	4,16	3,93	3,54	4,07	4,51	4,48	-0,5%	1,5%	

	YTD JUN 09	YTD JUN 10	YTD JUN 10 / JUN 09
Euros	61.106.735	63.591.492	4,07%
Litros	14.229.256	14.919.583	4,85%
Euros/litro	4,29	4,26	

Fuente: OEMV



5.1. DATOS CUANTITATIVOS



Consideramos consumidores regulares de vino a todos aquellos que:

Tienen la edad mínima para consumir alcohol

Beben vino tinto, blanco o rosado

Beben vino al menos una vez al mes

Compran vino en el canal alimentación o en el canal HORECA



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

COMERCIALIZACIÓN RIOJA: Imagen en los principales mercados internacionales

DATOS RIOJA

	TOTAL MERCADO	VINO DE RIOJA									VINO ESPAÑOL
	CONSUMIDORES	CONOCIMIENTO SUGERIDO			CONVERSIÓN (Conoc/compra)		PENETRACIÓN			CONSUMIDORES	
	VINO (mm)	%	Nº cons	Ranking	%	Ranking	%	Nº cons	Ranking	VINO ESPAÑOL (mm)	
Reino Unido	27,9	74%	20,6	2	49%	1	36%	10,0	1	12,5	
Alemania	31,7	55%	17,4	2	40%	1	22%	7,0	1	10,4	
Suiza	2,9	86%	2,5	1	48%	1	41%	1,2	1	1,6	
USA	73	25%	18,3	3	38%	1	9%	6,6	1	14,4	

✓El conocimiento de Rioja en mercados internacionales es superior a otras regiones españolas, aunque aún bajo.

✓A destacar el potencial de estos vinos por su alta tasa de conversión de conocimiento a compra.

Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

COMERCIALIZACIÓN

PERCEPCIÓN DEL VINO DE RIOJA: UK



- ✓ Rioja es la región más conocida en Reino Unido y con el mayor ratio de conversión, lo que redunda en un alto nivel de penetración

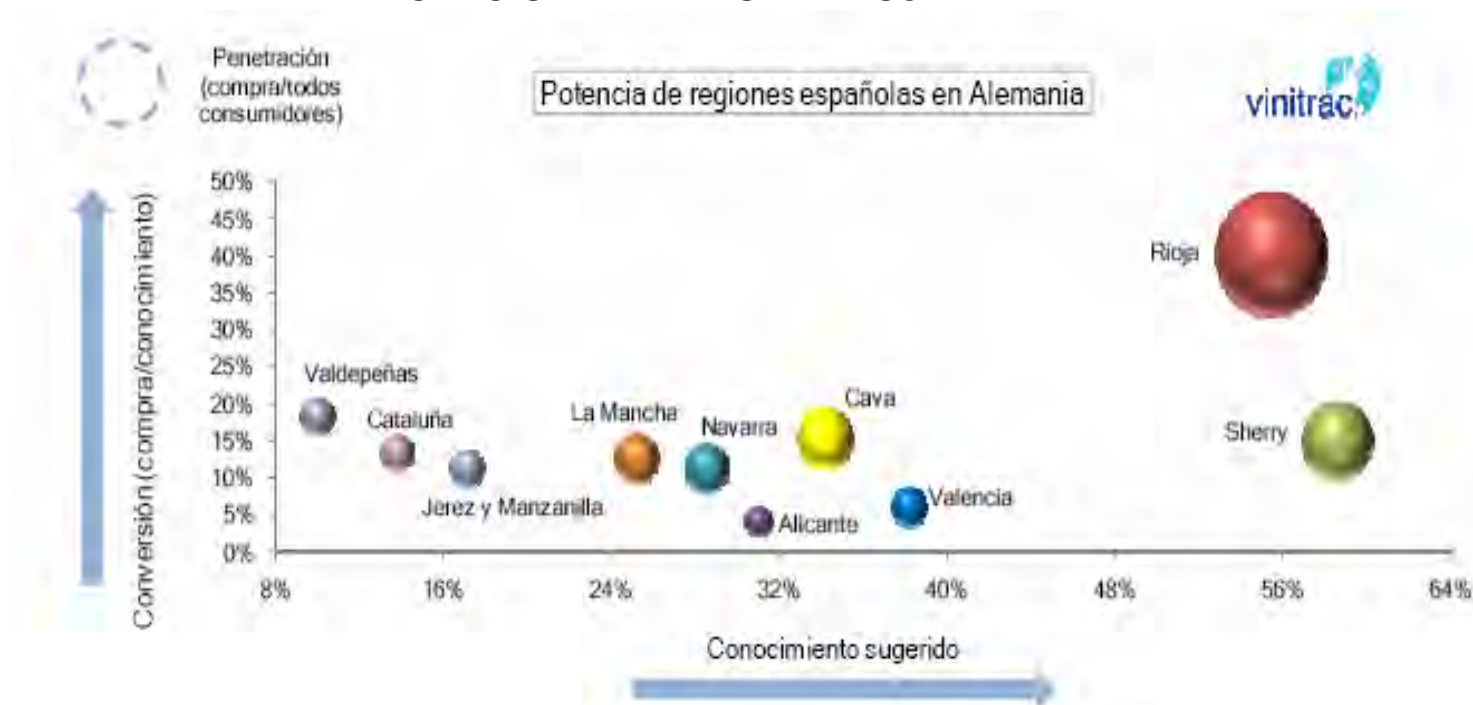
Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

COMERCIALIZACIÓN

PERCEPCIÓN DEL VINO DE RIOJA: ALEMANIA



- ✓ Rioja en este caso es la segunda región más conocida tras los vinos de Jerez. Sin embargo mantiene el mayor ratio de conversión, lo que supone una alta penetración.
- ✓ Respecto a la situación en UK comentar que el conocimiento se reduce de prácticamente el 80% al 55%

Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

COMERCIALIZACIÓN

PERCEPCIÓN DEL VINO DE RIOJA: SUIZA



- ✓ Rioja es la única región, con altas tasas de conocimiento y conversión, duplicando en ambas variables al siguiente competidor.

Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

COMERCIALIZACIÓN

PERCEPCIÓN DEL VINO DE RIOJA: USA



- ✓ Las regiones españolas tienen aún un grado de conocimiento muy bajo en Estados Unidos.
- ✓ En el caso de Rioja, no supera el 25% de los consumidores de vino. Aunque mantiene su alto ratio de conversión lo que la sitúa en una buena posición de partida.

Fuente: OEMW: estudio Wine Intelligence



5.1. DATOS CUANTITATIVOS

CONCLUSIONES CLAVE DATOS CUANTITATIVOS ANALIZADOS

1. La **evolución del sector** en los últimos dos años, se ha caracterizado por:

- Un ligero **aumento de la producción** / oferta.
- Acompañado de una **reducción de la demanda**, que se ha visto frenada este último año 2010.
- Y una **disminución del precio medio***.

2. Produciéndose un **incremento del stock en bodega** entre 2008 y 2009 de un 5% (34MM de litros aprox) que si bien en 2010 se ha visto reducida en un 2% sigue situándose por encima de los valores de 2007**.

3. Y una **reducción del margen unitario** de los productores (finales e intermedios) que afecta de manera especial a las empresas más débiles del sector.

4. En lo referente a mercados:

- Tanto el mercado doméstico como el internacional reflejaron la **caída de consumo durante 2008 y 2009**, mientras que **en 2010 se detecta un punto de inflexión** (+13% en volumen)**.
- En el mercado doméstico, Rioja mantiene la hegemonía entre el vino con DO con un crecimiento en volumen de un 10,75%**.
- A nivel internacional, Rioja es la región más reconocida y valorada entre los vinos españoles. Tras dos años de caída de ventas, se cerró el 2010 un 18,5% en volumen por encima del año anterior, que refleja incrementos importantes en los principales países receptores.

*Fuente: estudio Nielsen Mercado del vino 2008-2009 publicado por el CRDO Rioja. No se publican datos en valor 2010 desde el Consejo

** Fuente: CRDO Rioja 2010



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

- Una vez analizados los datos cuantitativos recopilados, procedemos a exponer a continuación las conclusiones de las entrevistas realizadas, organizadas en los siguientes puntos:

➡ A) EVOLUCIÓN DEL MERCADO

➡ B) ESTRUCTURA PRODUCTIVA

➡ C) CONSUMIDOR

➡ D) PRODUCTO

➡ E) PRECIO

➡ F) COMUNICACIÓN

➡ G) DISTRIBUCIÓN

➡ H) CANAL COMERCIALIZADOR

➡ I) CONCLUSIONES GENERALES



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

INTRODUCCIÓN

- Supone el 21% del viñedo pero el 32% del total ventas de Rioja en 2009 (fuente Araex)
- El sector vitivinícola da ingresos y trabajo a un alto porcentaje de la población de Rioja Alavesa.
- Según los datos obtenidos, el sector vitivinícola comprende el 15% del PIB de la subzona, llegando a un 50% según ciertos estudios si incluimos la industria auxiliar.
- Rioja supone parte fundamental de la imagen positiva y el reconocimiento de Rioja Alavesa puesto que:
 - Es la DO líder española tanto a nivel doméstico como internacional (ver datos cuantitativos), con altas tasas de notoriedad y reconocimiento.
 - El consumidor la percibe como de calidad y garantía.
 - Buena relación calidad / precio vs otras DOs como Ribera
 - Se mantiene relativamente bien en tiempos de dificultades en relación a otras Denominaciones.



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

A. EVOLUCIÓN DE MERCADO

- El **mercado doméstico** es un mercado maduro y que presenta un ligero decrecimiento a nivel general.
- El crecimiento en estos mercados es difícil y se consigue a costa de la cuota de mercado de competidores de la propia DOCa Rioja o de otras DOs españolas.
- El Area 6, y concretamente el País Vasco es el área natural del Rioja, que Rioja Alavesa podría demandar como propia, desarrollando un sentimiento de **orgullo de lo propio**.
- Los **mercados internacionales** suponen una mayor oportunidad de crecimiento simplemente por incremento de la Distribución Numérica de Rioja, aunque al mismo tiempo generan una mayor dificultad de llegada y gestión.
- Los mercados clave para las marcas dependerán de la capacidad exportadora de cada bodega.
- Como mercados potencialmente interesantes podríamos hablar de los siguientes:



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

UK: mercado de gran volumen, pero maduro. Con alta diversidad es especialmente sensible a las promociones.

Alto potencial en off trade para vinos de Rioja, pero complicado por el poder de negociación de los clientes.

US: mercado de máximo potencial para el vino a medio plazo. Dificultad de gestión por el sistema de las 3 fases (importador, distribuidor y retail), la diferente situación de los estados y el reducido conocimiento del consumidor sobre vino, que tiende por el momento a marcas del Nuevo Mundo.

ALEMANIA: mercado de gran volumen. El vino español está considerado por debajo en calidad y precio que los vinos franceses o italianos aunque por encima del Nuevo Mundo. Rioja es la segunda región más conocida, pero la de mayor conversión a compra.

SUIZA: mercado más pequeño que los anteriores aunque con una buena penetración de los vinos españoles.

De nuevo en los ratios de calidad y precio nos sitúan por debajo del resto de vinos del Viejo Mundo pero por encima del Nuevo Mundo.

MEJICO: interesante en cuanto a importancia (volumen) y nivel de precio de los vinos españoles en el país.

BRICS: no parecen una oportunidad real a corto plazo y menos para las bodegas pequeñas por la dificultad de los mercados, su escaso conocimiento del vino, ... Para las bodegas grandes quizá China – Hong Kong y Brasil podrían ser destinos a analizar.



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

PROBLEMÁTICA COMPETITIVA

Si bien el hecho de pertenecer a la DO Rioja nos aporta una percepción y posición competitiva de nuestros vinos en general buena (a pesar de que aún queda trabajo para llegar al nivel de otros orígenes del Viejo Mundo), la competencia interna dentro de la DO, genera cierta problemática que es necesario analizar:

- **Competencia directa en todos los canales con marcas de la propia DO Rioja procedentes de otras subzonas y con un coste medio de producción inferior a Rioja Alavesa.** A lo que añadimos, consecuencia de la problemática general del mercado, una intensa actividad promocional que ha derivado en una “guerra de precios” en el sector, en la que también se han visto inmersas las marcas de la DO Rioja.

El resultado es una mayor dificultad si cabe para los vinos de Rioja Alavesa en su llegada al consumidor.

- Existencia en el mercado, además del vino amparado por la DO Rioja, de alrededor de **80-100 MMkgs de uva excedentaria** según fuentes del sector, que puede ser competencia directa y mucho más barata de la uva y el vino (embotellado o en graneles) amparados, procediendo en ocasiones incluso del mismo viticultor.

La consecuencia de ambos puntos es, por un lado un deterioro de la imagen y por otro una importante reducción de márgenes en todos los estadios de la cadena de valor.

Ambos puntos precisan de acciones tanto a nivel de campo - bodega, como a nivel comercial - marketing para generar tanto mejoras competitivas, como el nivel de diferenciación necesario.



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

B) ESTRUCTURA PRODUCTIVA

Los datos cuantitativos obtenidos estructuran el sector en cosecheros, criadores, cooperativas y almacenistas.

Sin embargo, de forma cualitativa y de cara a un diagnóstico más claro, y una clara diferenciación de necesidades, podríamos hablar de cinco tipos de empresa en el sector vitivinícola de Rioja Alavesa

1. **Bodegas de gran tamaño** y volumen de producción
2. **Bodegas de menor tamaño** pero con altos niveles de reconocimiento en el mercado por su calidad, enfocadas en nichos de alto precio.
3. **Bodegas medianas** con gestión profesionalizada aunque menor notoriedad y calidad percibida. En camino hacia las tipologías superiores.
4. **PYMES con venta a consumidor final** que no tienen notoriedad en el mercado, y que en muchas ocasiones también venden vino / uva a otras empresas del sector.
5. **Viticultores que NO venden a consumidor final**, sino únicamente a otras empresas del sector.



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

Podríamos considerar los dos primeros grupos como el **“motor” del sector**, mientras que el tercero se encuentra en un punto muy cercano a este grupo.

- Porque generan imagen positiva de Rioja Alavesa y aportan notoriedad a la zona.
- En el caso de las grandes bodegas, debido a su volumen son (o deberían ser) generadoras de negocio para las PYMES

Los grupos 4 y 5 sin embargo, y aunque aglutinan a una parte muy importante de los trabajadores del sector podríamos decir que **adolecen de falta de competitividad**:

- Son en general empresas con menos medios y menor grado de profesionalización.
- Con mayor dificultad a la hora de vender su producto, principalmente en épocas complicadas.
- Poco conocimiento del mercado y de los gustos del consumidor.
- Sin capacidad ni masa crítica para hacer frente a la nueva situación de mercado



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

RELACIONES INTRASECTORIALES

- La dependencia de las PYMES respecto a las grandes compañías a la hora de vender su producto (vino / uva) genera tiranteces en el sector.
- La reducción del consumo general otorga mayor poder a la empresa compradora, quien ya de por sí parte de una situación privilegiada. La consecuencia es una negociación Ganar – Perder en la que las pequeñas empresas claramente se encuentran en desventaja.
- Existe un alto nivel de crispación en lo referente al precio de venta de uva (a observar la evolución tras el acuerdo sobre el contrato tipo y el observatorio de precios en el CRDO Rioja).

ASOCIACIONISMO

El cooperativismo es un tipo de asociación poco arraigado en Rioja Alavesa. Existen 7 cooperativas en la región

Por otra parte, (además de los sindicatos) encontramos dos asociaciones clave en la zona:

ABRA: asociación de bodegas (actualmente 125) cuya actividad actualmente se centra en labores de comunicación/promoción y la representación del colectivo ante instituciones..

ARAEX: consorcio de bodegas (9 de Rioja Alavesa) cuya estructura propia tiene objetivos reales de venta en mercados exteriores.



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

C. CONSUMIDOR

- Los vinos de Rioja Alavesa son poco conocidos por la subzona a la que pertenecen.
- Sin embargo existe un buen número de marcas muy bien percibidas.
- No existe posicionamiento diferenciado de Rioja Alavesa, ni siquiera en Alava
- En Alava: se pide Rioja Alavesa por “emoción”, historia. Hay un “rumor” de que es la zona más selecta.
- El consumidor conocedor tiende en estos últimos años a considerar Rioja Alavesa de mayor calidad que otras subzonas (especialmente la gente de menos edad).
- El consumidor general (no experto) percibe los vinos de Rioja Alta como de mayor calidad que los de la Rioja Alavesa (especialmente los de mayor edad).
- Imagen entre el consumidor de mayor edad de vino cosechero y de maceración carbónica.
- Todos los entrevistados de la cadena de valor (excepto el CRDO Rioja) coinciden en creer que existe la oportunidad de diferenciación de cara al mercado doméstico.



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

D. PRODUCTO

- Se han ido elaborando cada vez vinos más complejos, dejando algo de lado la producción de vino cosechero y también de maceración carbónica que se hacía hace unos años. Actualmente la realidad es que hay una gama muy amplia de vinos.
- Existencia de características orográficas reales diferenciadoras:
 - Terruño, mesoclima, orientación, estructura de viñedos, tipo de laboreo, monocultivo.
- Convencimiento por parte del sector de la zona de que la Rioja Alavesa es una de las mejores zonas del mundo para cultivar viñedo y la calidad que puede resultar de su elaboración.
- Son vinos más frescos, más fáciles de beber y tienen una muy buena aceptación en el mercado actual.



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

E. PRECIO

- El precio medio de los vinos de Rioja Alavesa se posiciona por encima del resto de subzonas de Rioja. El motivo es que es más costosa la producción de uva. El coste de producción es mayor por no tener grandes superficies de viñedo o por no poder mecanizar la recogida de la uva.
- El mercado considera de cualquier forma, que los vinos de Rioja Alavesa ofrecen un buen nivel de calidad en relación a su precio.
- En relación a la situación del mercado, los vinos de Rioja Alavesa también han sufrido la reducción de precio medio a consumidor, lo que afecta como consecuencia a los precios de venta de la uva / mosto.
- El factor precio es clave en ciertos mercados internacionales y las bodegas nos transmiten la dificultad de competir con marcas de otras subzonas que pueden competir con menores precios.



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

F. COMUNICACIÓN

- Respecto a las actividades de Comunicación realizadas hasta ahora:
 - No existe un mensaje único en la comunicación de Rioja Alavesa: *“una comarca privilegiada del País Vasco”, “uno de los vinos más apreciados del mundo”, “la zona vitivinícola más dinámica de Europa”, “calidad por origen”, ...*
 - La comunicación realizada a nivel institucional no se recuerda desde el propio sector.
 - Incremento de la presencia en ferias: en el año 2002 se estaba presente en 2 ferias y en el 2005 en 19 (2 nacionales y 17 internacionales).
- En cuanto a redaccionales y noticias:
 - La prensa especializada y entre los especialistas cada vez se habla más y mejor de la Rioja Alavesa.
 - Se detecta un importante enfoque en bodegas de arquitectura aunque esto no represente a la realidad global del sector (Ysios, Baigorri, M.Riscal, CVNE).



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

- De cara a futuro:
 - Las grandes bodegas de Rioja Alavesa no tienen un especial interés porque las identifiquen con la subzona, puesto que ya tienen sus propias herramientas de comunicación. Sin embargo no lo valoran como negativo.
 - Las bodegas medianas y pequeñas sí, y las asociaciones entrevistadas (excepto el CRDO Rioja) y el Gobierno Vasco también.
 - Por lo tanto parece obvio que hay que comunicar que Rioja Alavesa tiene diferencias con las otras subzonas de Rioja porque así lo está demandando buena parte del sector.
 - Se coincide en todos los casos en la necesidad de una estrategia de VALOR basada en la calidad, y en actividades de formación y educación.
 - El enoturismo se valora muy positivamente por suponer una herramienta de imagen y de venta.
- Por tanto, **se detecta una necesidad de comunicación y educación por parte de las instituciones**



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

G. DISTRIBUCIÓN

- Diagnóstico muy diferenciado en función del tamaño y la capacidad de cada bodega: sector a dos velocidades.
- Comentario general sobre la falta de masa crítica y de formación/ profesionalización de muchas de las bodegas del sector de cara a la comercialización de sus productos tanto en el mercado doméstico como en el internacional.
- **Desde las PYMES se solicita principalmente ayuda para vender, así como formación y herramientas para la venta.**
- **Las empresas de mayor tamaño no necesitan ayudas a la venta, aunque se recomendaría apoyar la internacionalización.**



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

H. CANAL COMERCIALIZADOR

Alimentación

- A nivel general, los lineales de vino no aportan información al consumidor más allá de las DOs ofrecidas.
- Las promociones son principalmente de precio o presentaciones especiales (cajas, estuches).
- Rioja supone aproximadamente un 40% del espacio de tintos. En general, excepto en Eroski (zona País Vasco) no existe una zona específica o diferenciada para Rioja Alavesa.
- En blancos y rosados el peso de Rioja es menor y en la misma línea se mueve Rioja Alavesa.

Hostelería

- En barra se pide por DO, Crianza o Marca. No se pide Rioja Alavesa.
- En carta, a nivel nacional Rioja tiene el mayor número de referencias en todas las cartas revisadas excepto en las zonas de Ribera/Madrid y Cataluña aunque mantiene un peso importante.
- No hemos encontrado diferenciación de los vinos de Rioja Alavesa en ningún lugar, excepto en algún restaurante de nivel con un amplio número de referencias en la zona de Bilbao.

En ambos casos el nivel de precio dentro de Rioja depende de la marca, no de la subzona.



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

H. CANAL COMERCIALIZADOR

Tiendas especializadas

Si bien existe la idea general de que se están haciendo grandes vinos en la zona de Rioja Alavesa, no existe diferenciación en tienda de estos vinos respecto a los del resto de subzonas de Rioja.

Distribuidor / Mayorista

Rioja Alavesa es una parte más de Rioja. Buscan rotación y rentabilidad. Para obtener ambas cosas hace falta una marca fuerte (a la que poder cargar un poco más de margen) o un producto barato.

Nos comentan lo siguiente:

Rioja Alavesa no es un origen específico – conocido a día de hoy para el hostelero, aunque se está haciendo buen vino no solo joven.

El mercado y especialmente la hostelería es marquista, aunque existe una selección inicial anterior quizá menos consciente de origen=garantía.

Para activar Rioja Alavesa se hace necesario comenzar por promocionar la subzona a través de la formación pero de una forma accesible y apoyarse en las marcas reconocidas. Buscar el apoyo y la credibilidad de los expertos.

El Hostelero es una pieza clave, ya que es el nexo final con el consumidor y decide qué marcas ofrece y cuáles recomienda.



5.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

I. CONCLUSIONES GENERALES

- **Situación general:** Partimos de una situación coyuntural negativa, que parece tender a convertirse en estructural debido a una reducción de la demanda generada por diversos factores.
- **Mercados:** doméstico maduro e internacionales en crecimiento. Los mercados objetivo a definir, dependerán de la tipología de bodega a la que nos refiramos.
 - A nivel doméstico Area 6 Nielsen, a “reconquistar” como área natural de Rioja Alavesa, seguido de A5, AMM y AMB.
 - A nivel internacional: priorizar UK, Alemania, USA.
- **Estructura de producción:** subzona a dos velocidades.
 - Grupo 1: Grandes bodegas, bodegas con estrategia de nicho y bodegas medianas profesionalizadas → apenas necesitan apoyo en cuestiones de planes y estrategia.
 - Grupo 2: PYMES (incluyendo cooperativas) → gran atomización, enfoque de producción: falta de masa crítica, de conocimiento del mercado y en ocasiones de capacitación comercial en su sentido más amplio.
- **Relaciones intrasectoriales:** poder de negociación en manos de las grandes bodegas, lo que genera tensiones principalmente en cuanto a precios de compra.
- **Producto:** buena evolución pero necesidad de asegurar y continuar una estrategia de calidad y valor como punto fuerte de la subzona.
- **Posicionamiento/ Comunicación:** percepción positiva en lo relativo a establecer un posicionamiento propio y diferenciado que comunicar al mercado, basado en características orográficas reales de la zona.



5.3. ANÁLISIS DAFO

FORTALEZAS

- Forma parte de una DO clave como Rioja con todos su valores positivos.
- Se parte de una imagen positiva a nivel general.
- Los conocedores la asocian a calidad
- Características orográficas y meteorológicas propias y diferenciadoras que aportan elementos positivos.
- Alta calidad de la uva por no mecanización de labores en viñedo.
- Modelo exitoso de exportación ampliable a otras bodegas (Araex)
- Paisaje único
- Bodegas de arquitectura: subzona pionera y reconocida por ello
- Bodegas tradicionales con larga historia.
- Subzona en la que se han realizado importantes inversiones.
- Sensibilidad y búsqueda de la mejora continua como parte de la cultura de la zona

OPORTUNIDADES

- Definir un gap con una estrategia de valor → que se pida “Rioja Alavesa” en bares y tiendas
- 100 puntos Parker a Artadi y Remirez de Ganuza
- Crear una cultura de región → turismo + vino (enoturismo)
- Mercados exteriores habituados a coupages frescos y afruitados similares a Rioja Alavesa.
- Amplio camino en el exterior: dotar de ayudas para crear estructuras
- Asociaciones entre bodegas para crear masa crítica. Sinergias.
- Profesionalización
- Auge de vino blanco

DEBILIDADES

- Desconocimiento de la subzona por parte del consumidor final
- No existe posicionamiento claro y diferenciador. Imagen no definida.
- Entre los consumidores de más de 50 años (aprox), imagen de vino cosechero y maceración carbónica.
- Empresas pequeñas (en general) sin tamaño competitivo para exportar.
- Falta estructuras y formación comercial → enfoque producción
 - poca proactividad hacia ayudas institucionales
 - poco interés en actividades fuera del ámbito productivo
- Portfolios amplios y poco estructurados.
- Alto coste de producción, no aprovechamiento de sinergias.

AMENAZAS

- Reducción de consumo per capita
- Decisiones de bodegas que se alejen del posicionamiento de calidad buscado: exceso de oferta, descenso del precio, problemas de calidad, temas financieros...
- Vino /uva excedentario, vendido como Rioja generando una caída del precio promedio.
- Posible liberalización del mercado en 2015: peligro del sistema de DOs y por tanto de la garantía de calidad de las mismas



5.4. MISIÓN Y VISIÓN

Partiendo de la misión y visión de la subzona

MISIÓN RIOJA ALAVESA

Elaboración de vinos de calidad, que reflejan la tipicidad de la zona, para un consumidor que busca diferenciación y garantía, generando riqueza en el entorno.

VISIÓN RIOJA ALAVESA

Ser reconocidos por el consumidor general como la subzona “tractora” de la DO Rioja con personalidad propia, basada en una imagen contrastada de calidad y unas características diferenciadoras consecuencia de una orografía, un suelo y un clima únicos y óptimos para el cultivo de la vid.



5.5. POSICIONAMIENTO

BENEFICIO BÁSICO A CONSUMIDOR: vino de calidad reconocida, con características diferenciadas procedentes de una subzona con características orográficas, edafológicas y climatológicas diferenciadas y óptimas para el cultivo de la vid, dentro de la DO líder Rioja.

SOPORTE BÁSICO:

1. Calidad Reconocida

- ✓Puntos Parker
- ✓Numerosas medallas y reconocimientos internacionales a vinos y bodegas de la zona
- ✓21 % en volumen de botellas, 32 % en facturación dentro de la DOC Rioja.
- ✓Bodegas y marcas de prestigio
- ✓Zona objeto de inversión
- ✓Larga tradición vitivinícola.
- ✓Alta calidad de uva consecuencia de la no mecanización de labores de viñedo.

2. Características diferenciadas

- ✓Mayor altura de las parcelas, situadas en terrazas y orientadas al sur, sureste.
- ✓Suelos arcilloso calcáreos, alomados y de roca dura y profunda, que aportan riqueza en extracto de glicerina, buen color y en el caso de los blancos, personalidad propia.
- ✓Clima: el efecto pantalla de la Sierra Cantabria que desvía los vientos fríos del norte y hace posible la conservación del calor en los terrenos de viña



5.5. POSICIONAMIENTO

3. DO lider Rioja

- ✓ Máxima notoriedad en el mercado doméstico
- ✓ 40% cuota de mercado (doméstico)
- ✓ Reconocimiento internacional
- ✓ DO de España con el mejor ratio de conversión conocimiento / compra a nivel internacional
- ✓ Considerado garantía de calidad por el consumidor

IMAGEN DESEADA:

Vino de calidad, procedente de una subzona con características diferenciadas y óptimas para el cultivo de la vid, que lo hacen más adaptados a los gustos del consumidor actual y diferenciable respecto a otros vinos de la propia denominación (Rioja).

Zona de inversión aspiracional- No todo el mundo puede estar en Rioja Alavesa por mucho que quiera. (Solo proyectos de gran interés y tractores y bodegas pequeñas de larga tradición familiar). **Concepto “Edición limitada”.**

Vinos procedentes de una zona de larga tradición vitivinícola que no ha sucumbido a presiones comerciales ni a ciertas formas de gestión de la gran industria manteniendo las buenas prácticas ancestrales adaptadas con los medios actuales.



5.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos a establecer serían los siguientes:

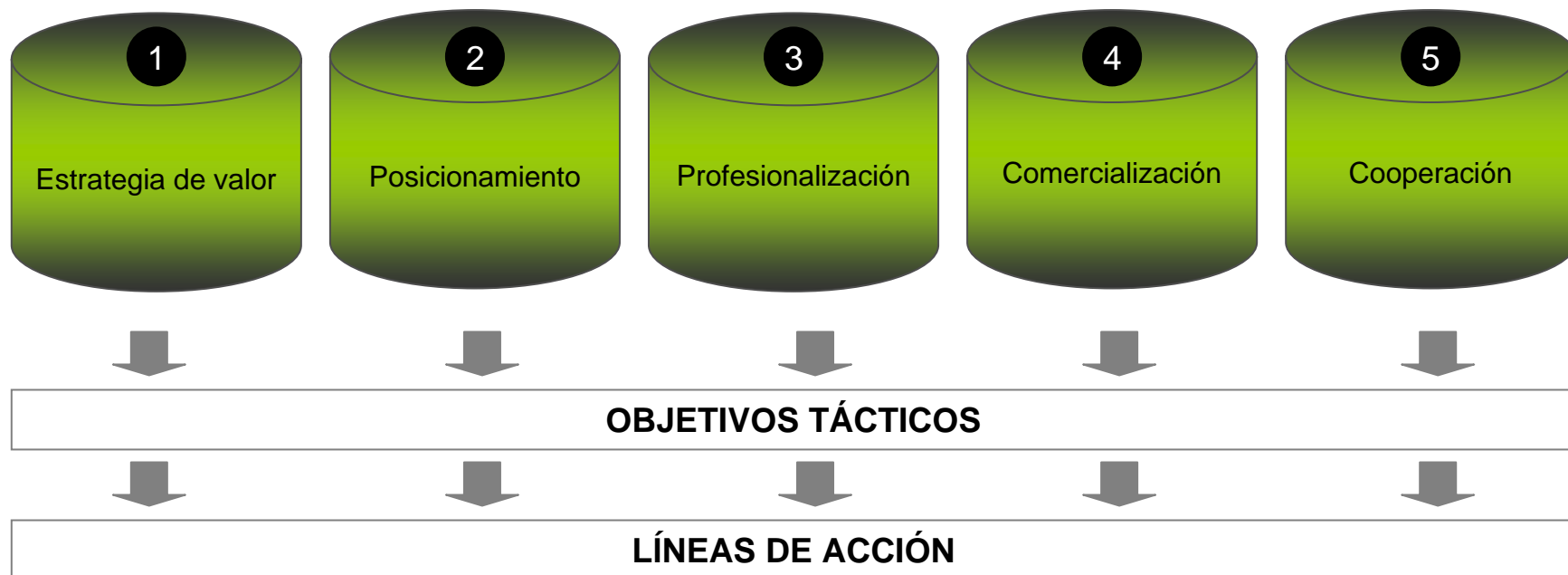
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ✓Asentar una estrategia de valor para la subzona.
- ✓Generar notoriedad y transmitir posicionamiento. Trasladar la imagen de calidad de la subzona no solo al conocedor sino también al consumidor aficionado.
- ✓Profesionalización del sector (en función de necesidades).
- ✓Apoyo a la comercialización a corto plazo (en función de necesidades / velocidades)
- ✓Incentivar la cooperación entre empresas en aras de una mayor eficiencia y competitividad.



5.7. PILARES ESTRATÉGICOS

✓ Los pilares estratégicos son las bases de crecimiento cuantitativo y cualitativo del sector que se deben trabajar y tener en cuenta de manera general.



5.8. LINEAS DE ACCIÓN

1 Estrategia de valor basada en la calidad y tipicidad del producto, reflejo de la zona

OBJETIVOS:

- Asegurar y fomentar una producción de calidad.
- Fomentar la elaboración de vinos de valor añadido enfocados a los gustos y necesidades del consumidor respetando la tipicidad de Rioja Alavesa.
- Comunicar la calidad del producto y mostrar y demostrar la bonanza de los factores naturales de la subzona

LÍNEAS DE ACCIÓN

- ✓ Formación: búsqueda de la excelencia de las bodegas en temas técnicos
- ✓ Impulso a la mejora: generación de procedimientos que estimulen una mejora de la calidad y la adaptación al mercado de los productos con origen y elaboración en Rioja Alavesa.
- ✓ Comunicación: los planes y acciones de comunicación de la calidad, se unifican en el pilar 2: posicionamiento.
- ✓ Investigación y desarrollo: utilizando entidades de GV como Neiker y Azti, fomentarla investigación y la implantación de la misma en las explotaciones vitivinícolas como herramienta de calidad y diferenciadora



5.8. LINEAS DE ACCIÓN

2

Posicionamiento

OBJETIVOS:

- Incrementar el conocimiento de la subzona Rioja Alavesa en los mercados
- Transmitir el posicionamiento de calidad y tipicidad diferenciador de manera creíble y relevante

AREAS OBJETIVO

Prioridad 1: País Vasco y resto Area 6 Nielsen

Prioridad 2: Area 5, Area Metropolitana Madrid (AMM), Area Metropolitana Barcelona (AMB) y mercado doméstico

LINEAS DE ACCIÓN:

✓Comunicación:

- ✓Redaccionales, entrevistas, microespacios sobre Rioja Alavesa que aporten credibilidad
- ✓Comunicación de acciones Panel de Cata
- ✓Plan de publicidad

✓RRPP:

- ✓Actividades con valor formativo e informativo dirigidas a los diferentes agentes de la cadena de valor
- ✓Eventos puntuales en ferias en coordinación con expertos de la zona con tirón mediático

✓Punto de venta:

- ✓Actividades de promoción en Hostelería, Tienda Especializada y Alimentación
- ✓Negociación de espacio único en los lineales de Alimentación.

✓Enoturismo: como herramienta de comunicación

Nota: entendemos que actualmente es difícilmente comprensible la comunicación en el exterior de Rioja Alavesa. Apostamos en este caso por el apoyo al trabajo de la propia marca y por la atracción de agentes clave: misiones inversas, medios de comunicación y enoturismo.



5.8. LINEAS DE ACCIÓN

3 Profesionalización

GRUPO OBJETIVO: Bodegas y Viticultores de la región.

OBJETIVOS:

- Cambio de enfoque de las organizaciones: de la producción, al mercado.
- Mejora de la competitividad del sector
- Apoyo a la realización de planes a medio / largo plazo

LINEAS DE ACCIÓN

- ✓ Formación 360º en gestión (escalable en función de las necesidades de cada bodega)
- ✓ Apoyo a la contratación de ayuda externa en la realización de planes de gestión a medio/ largo plazo



5.8. LINEAS DE ACCIÓN

4 Comercialización (I): Mercado doméstico

OBJETIVOS:

- Apoyo a la búsqueda de sinergias entre empresas que mediante asociaciones de cualquier tipo mejoren su estrategia de llegada al mercado*.
- Apoyo a la realización de planes de negocio / comerciales con ayuda externa
- Formación en gestión comercial y marketing**
- Promoción de producto

AREA OBJETIVO: Mercado doméstico

LINEAS DE ACCIÓN

- ✓ Ayudas a la búsqueda y contratación de asesoramiento externo en temas de comercialización.
- ✓ RRPP: Acciones de promoción y formación al canal.
- ✓ Punto de venta: Actividades de promoción en Hostelería, Tienda Especializada y Alimentación

* Recogido en el punto cooperación

**Recogido en el punto profesionalización



5.8. LINEAS DE ACCIÓN

4 Comercialización (II) Mercado Internacional

OBJETIVOS:

- Apoyo a la venta en mercados internacionales.
- Apoyo a la comunicación y promoción en mercados internacionales

ÁREAS OBJETIVO PRIORITARIAS:

Reino Unido, Alemania, Estados Unidos, China y Japón. Suiza

ACCIONES

- ✓ Organización de misiones inversas y visitas de periodistas clave.
- ✓ Enoturismo: enfocado también al turista internacional
- ✓ Ferias: Actividades paralelas con gatekeepers reconocidos en colaboración con agencias del país destino.
- ✓ Apoyo a los planes y actividades internacionales de las propios de las bodegas.
- ✓ Otros comentarios y recomendaciones:
 - ✓ Estimamos que actualmente es difícilmente comprensible la comunicación tradicional (publicitaria) sobre Rioja Alavesa en mercados internacionales. Es importante coordinar esfuerzos entre instituciones y asociaciones → ICEX, CRDO Rioja, Cámara de Comercio y Asociaciones...
 - ✓ Por eficiencia de la inversión, se hace necesario aprovechar, apoyar y seguir las acciones de promoción del CRDO Rioja en estos mercados.



5.8. LINEAS DE ACCIÓN

5 Cooperación

OBJETIVOS:

- Incentivar el asociacionismo que busque mejoras de eficiencia y competitividad entre las bodegas.

LINEAS DE ACCIÓN

- ✓ Incentivar a aquellas asociaciones entre empresas que fuera de la figura anteriormente descrita persigan este mismo objetivo.



5.9. PLAN DE ACCIÓN

Tipología	Abrev-	Acción	Pilar
IMPULSO A LA MEJORA	IM	1 Nombramiento de Panel de cata de expertos	Estrategia de valor
		2 Comunicación resultados calidad de Rioja Alavesa	Estrategia de valor
		3 Ayudas a la implantación de avances de I+D en la mejora de producto	Estrategia de valor
RRPP	RP	1 Brand Ambassador Rioja Alavesa	Posicionamiento
		2 Acciones formativas para consumidores aficionados	Posicionamiento
		3 Acciones formativas para hostelero y distribuidor	Posicionamiento
		4 Eventos con expertos en ferias	Posicionamiento
COMUNICACIÓN	C	1 Gabinete de comunicación	Posicionamiento
		2 Campaña de publicidad	Posicionamiento
ENOTURISMO	E	1 Magazines radio	Posicionamiento
		2 Formación a bodegueros	Estrategia de valor
		3 Ayudas a la preparación de bodegas	Estrategia de valor
PUNTO DE VENTA	PV	1 Negociación de presencia a través de corners / materiales (Alimentación)	Comercialización
		2 Acciones segmentadas con tarjetas de fidelidad (Alimentación)	Comercialización
		3 Rioja Alavesa en Hostelería	Comercialización
MERCADOS INTERNACIONALES	MI	1 Gestión de misiones inversas en mercados clave.	Comercialización
		2 Viajes A Rioja Alavesa de periodistas internacionales	Comercialización
		3 Subvenciones a actividades de comunicación y promoción (ver 2010)	Comercialización
		4 Acciones paralelas en ferias con gatekeepers	Posicionamiento
INFORMACIÓN Y FORMACIÓN	F	1 Formación 360º	Profesionalización
		Viticultura	
		Enología	
		Ventas	
		Marca y comunicación	
		Enoturismo	
		Legal	
		Financiero	
AYUDA A LA GESTIÓN	AG	1 Ayudas a la búsqueda de apoyo a la gestión y a la comercialización	Profesionalización
INFLUENCIA EN LA ESTRUCTURA	IE	1 Ayudas a la cooperación entre empresas	Cooperación



5.9. PLAN DE ACCIÓN

IM - IMPULSO A LA MEJORA

IM 1. PANEL DE CATA DE RIOJA ALAVESA

Creación de un panel de cata técnico y de imagen.

Metodología de cata y evaluación

Partiendo del trabajo realizado por el LASEHU en los últimos años con el objetivo de definir los criterios de valoración sensorial de los vinos tintos jóvenes y criados en barrica de Rioja Alavesa, establecer dichos criterios para blancos.

Definición reclutamiento del panel:

Partir del propio equipo del LASEHU y complementarlo con expertos de la zona, nacionales e internacionales con alta credibilidad e imagen en el sector.

Responsabilidades:

- Selección anual de aquellas marcas / bodegas que cumplen el criterio definido como puntuación mínima, y *comunicación* de los resultados.
- Selección de la marca mejor valorada, que representará ese año a los vinos de la subzona y será el vino (tinto) oficial del Gobierno Vasco para actos, eventos y obsequios.
- Apoyo a la *comunicación en medios del propio panel en sí, de sus decisiones y de las bodegas catadas.*



5.9. PLAN DE ACCIÓN

IM 2. COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS. CALIDAD RIOJA ALAVESA

Creación de un sello, una medalla, que pueda mostrarse en la etiqueta y que recoja los resultados del Comité de Cata, de forma que sirva como herramienta de comunicación y venta.

El sello permite una doble función: identificar a los vinos de Rioja Alavesa de cara al consumidor final, y asociar dicha marca a calidad, puesto que serán aquellas bodegas que cumplan los estándares definidos, quienes puedan hacer uso de la misma.

Opción alternativa:

Si por alguna razón se hace imposible crear y utilizar dicho sello en la propia botella, se comunicaría los resultados del Comité de Cata a través de acciones de comunicación en medios, eventos y actividades punto de venta.



5.9. PLAN DE ACCIÓN

IM 3. AYUDAS A LA IMPLANTACIÓN DE AVANCES DE I+D EN LA MEJORA DE PRODUCTO

- Colaboración con Centros Tecnológicos o Institutos de Investigación en la línea de lo que ya se realiza con Azti o Neiker en la realización de actividades de I+D enfocadas en el objetivo final de mejora de la calidad y refuerzo de la tipicidad del vino de Rioja Alavesa, bien a través de mejoras vitícolas, de procesos de elaboración, análisis sensoriales...
- Ayudas al sector para la implantación de los resultados de dichas investigaciones.



5.9. PLAN DE ACCIÓN

RP - RRPP

RP1. BRAND AMBASSADOR DE RIOJA ALAVESA

Selección con periodicidad anual de una persona que durante ese tiempo represente frente a medios, consumidor y mercado, a Rioja Alavesa, sus vinos y sus valores.

Dicha persona debe generar credibilidad, tanto en su relación con la zona, como en la representación de los valores de la misma. Por ello, abogamos por comenzar en los primeros años por profesionales reconocidos y bien valorados del entorno Álava - País Vasco, cuya defensa de los vinos de la zona sea coherente y creíble.

Por otra parte, es fundamental que el Brand Ambassador genere interés mediático (actor, deportista, artista,...), de forma que sea un atractivo que ayude en el trabajo continuo de construcción de notoriedad e imagen de Rioja Alavesa.

El nombramiento de dicho Brand Ambassador se realizará en evento público, solicitándole además:

- Apoyo en eventos concretos y acciones de RRPP
- Conocimiento del posicionamiento y argumentos de Rioja Alavesa
- Transmisión, difusión y defensa de Rioja Alavesa siempre que tenga oportunidad.



5.9. PLAN DE ACCIÓN

RP2. ACCIONES FORMATIVAS CON TRASFONDO LÚDICO PARA AFICIONADOS QUE PONGAN EN COLABORACIÓN A:

Bodegas: como productores

Expertos: como presentadores- guía

Canal comercializador (tiendas especializadas): anfitriones

Consumidor final: receptor de información.

- Objetivos:

Conectar al sector, generar colaboración y negocio

Formar al consumidor aficionado en el conocimiento de las subzonas de Rioja y concretamente en la calidad y tipicidad de los vinos de Rioja Alavesa.

Promocionar las marcas del sector.

- **Áreas:** Area 6 Nielsen, Area 5 Nielsen, Area Metropolitana Madrid y Area Metropolitana Barcelona



5.9. PLAN DE ACCIÓN

RP 3. ACTIVIDADES FORMATIVAS PARA EL HOSTELERO Y DISTRIBUIDOR

- Objetivo:

Dar a conocer la zona, sus características y bondades.

En el area 6, reclamar la zona como propia

- Desarrollo:

- Contactar con las asociaciones de hostelería de las ciudades clave.
- Organizar sesiones desde Rioja Alavesa (en genérico) en las que los restaurantes de la zona puedan formarse en sumillería, gestión de bodega, maridaje, es decir puntos de interés REAL para ellos.



5.9. PLAN DE ACCIÓN

C - COMUNICACIÓN

- **Objetivo:** Comunicación del posicionamiento, la calidad y las actividades realizadas:

C1. GABINETE DE COMUNICACIÓN

Gestión de redaccionales y entrevistas en los medios clave (Brand Ambassador) .

Comunicar:

- Calidad y personalidad propia: premios, menciones etc.,
- Generar publicity de acciones del panel de cata y las acciones de RRPP

C2. CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

- **Desarrollo:**

1. Definición de eslogan → inclusión de parte emocional
2. Desarrollo de línea creativa
3. Planificación de medios off line y on line

- **Público objetivo:** consumidor final conocedor y aficionado / canal y prescriptores / profesional

- **Tipología de medios:**

- Off line: medios generalistas (suplementos) y revistas de vino y gastronomía*
- On line: blogs de vino y gastronomía → necesidad de una web sencilla como “landing page”.
- Redes: sólo se propondría una estrategia en redes si se define un responsable para mantener vivos los perfiles

* Se está grabando material en 3D de Rioja Alavesa. A valorar posibilidad de generar un spot.

<http://www.noticiasdealava.com/2010/09/01/sociedad/euskadi/un-corto-de-altura-para-los-elfos-del-vino>



5.9. PLAN DE ACCIÓN

E – ENOTURISMO (articulación a través de la Ruta del Vino)

E1. COMUNICACIÓN EN TONO TURÍSTICO DE LAS BONDADES VITIVINÍCOLAS DE LA ZONA

- **Objetivo:** maximizar notoriedad, y generar credibilidad y atractivo.

- **Desarrollo:**

Traslados a Rioja Alavesa de los principales Magazines de fin de semana de la radio española:

Ser → A vivir que son dos días (Montserrat Domínguez)

Onda Cero → Te doy mi palabra (Isabel Gemio)

RNE → No es un día cualquiera (Pepa Fernández)

COPE → 2 días contigo (Cristina López Schlichting)

Menciones previas y durante el programa y entrevistas a representantes institucionales (Brand Ambassador)

E2.FORMACIÓN A BODEGUEROS

Se incluirá en el apartado dedicado a la formación un área de enoturismo.

E3. AYUDAS A LA PREPARACIÓN DE LAS BODEGAS PARA RECIBIR ENOTURISMO NACIONAL E INTERNACIONAL

Recomendación: coordinación y colaboración con el departamento de Turismo en:

Creación de actividades paralelas, seguimiento y atención a eventos en la zona etc.

Promoción del turismo vinícola a nivel internacional



5.9. PLAN DE ACCIÓN

PV - PUNTO DE VENTA

PV 1. NEGOCIACIÓN CON CADENAS DE ALIMENTACIÓN Y TIENDAS ESPECIALIZADAS

- Objetivo:

Generar conocimiento en el propio punto de venta.

Facilitar al consumidor la elección en el momento de la compra.

- Desarrollo:

- En la zona de la CAPV disponer de un espacio Rioja Alavesa en el lineal, dentro de Rioja (la clusterización o regionalización de los surtidos de las cadenas, facilitará la tarea).
- En el resto de zonas poner en marcha un corner Rioja Alavesa durante periodos determinados.

PV 2. ACCIONES SEGMENTADAS CON TARJETAS DE FIDELIDAD

- Acciones de comunicación segmentadas a través de las BBDD de las cadenas de Alimentación en las que comunicar Rioja Alavesa.



5.9. PLAN DE ACCIÓN

PV 3. RIOJA ALAVESA EN HOSTELERÍA

- **Objetivo:** estar presente en los principales locales de hostelería de las capitales (Area 6 Nielsen, Area 5 Nielsen, Area Metropolitana Madrid y Area Metropolitana Barcelona), según un calendario preestablecido.

- **Acción:** Cliente fantasma / Mystery Shopper

- **Desarrollo:**

Generación de materiales promocionales punto de venta en línea con la comunicación definida.

Contratación de un equipo de “comerciales externos”:

Prospección de los establecimientos clave explicando la acción.

- Participarán aquellos establecimientos que ofrezcan entre sus marcas alguna de Rioja Alavesa.

- A quienes no tengan y estén interesados en participar, se les aportará un díptico con un listado de marcas y bodegas, y los distribuidores de la zona y se volverá al cabo de una semana.

Actividad de cliente fantasma: *“Colocación por parte del establecimiento de los materiales y ante la solicitud de un vino especial, un Crianza, un Rioja... se ofrece una marca de “Rioja Alavesa” (diciendo marca y procedencia), entra en el sorteo de un viaje para dos personas a Rioja Alavesa (hotel más visita a una bodega de su elección más una comida) y un pack de vino para cada camarero”*

El cliente fantasma se identificará siempre apuntando fecha y hora y realizando una foto y pasará por todos los establecimientos adheridos

Madrid y Barcelona: se seleccionarán únicamente los barrios clave para la promoción.



5.9. PLAN DE ACCIÓN

MI - MERCADOS INTERNACIONALES

MI 1. GESTIÓN DE MISIONES INVERSAS

Continuar el trabajo de acercar a Rioja Alavesa a distribuidores, compradores y en general potenciales clientes de terceros de los países prioritarios con el objetivo de dar a conocer la región in situ, y principalmente generar negocio entre las bodegas de Rioja Alavesa

MI 2. VIAJES A RIOJA ALAVESA DE PERIODISTAS INTERNACIONALES DE INTERÉS

Contacto y gestión del viaje de periodistas de los principales medios de comunicación especializados de los países clave a nivel internacional.

MI 3. SUBVENCIÓN A LOS PLANES PROPIOS DE PROMOCIÓN DE LAS BODEGAS (VER SUBVENCIÓN 2010).

MI 4. REALIZACIÓN DE EVENTOS PARALELOS EN FERIAS DEL SECTOR CON GATEKEEPERS RECONOCIDOS.

Recomendación: Coordinación con otros Departamentos y Entidades

- Activación / comunicación de Rioja Alavesa como destino turístico relacionado con el vino en países clave: coordinación con el Departamento de Turismo
- Ferias: no duplicar esfuerzos con ICEX, o CRDO Rioja
- Resto de actividades: Aprovechar la promoción del CRDO Rioja, comunicar y reforzar sus mensajes.



5.9. PLAN DE ACCIÓN

F – FORMACIÓN

F 1. GENERACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN 360º a lo largo del año para bodegas y viticultores que incluya las siguientes áreas, en diferentes grados de profundidad (básico, medio y avanzado):

- Formación técnica de viticultura
- Enología
- Ventas
- Marca y comunicación
- Enoturismo
- Legal
- Financiero

En principio se analizará la oferta existente (UPV, asociaciones, Cámaras) para coordinarla y en lo posible mejorarla en aras de crear un plan completo.

Dada que la profesionalización del sector es un punto imprescindible, se aconsejaría ligar cierto tipo de ayuda a la asistencia a los cursos de formación.

PROPUESTA: por cada curso al que se asiste, se subvenciona 1 jornada (o 2 medias jornadas) de consultoría en la propia bodega, en materia de lo explicado y que sirva como primera aplicación práctica del curso.



5.9. PLAN DE ACCIÓN

AG - AYUDAS A LA GESTIÓN Y A LA COMERCIALIZACIÓN

AG 1 .REFORZAR LAS AYUDAS A LAS PYMES A LA CONTRATACIÓN EXTERNA PARA LA REALIZACIÓN DE:

- Planes de gestión, planes estratégicos (NIVEL 1)
- Auditorias y mejoras en la gestión comercial (NIVEL 2)
- Planes Comerciales y de Marketing (NIVEL 2)
- Gestión comercial (nacional e internacional) (NIVEL 3)



5.9. PLAN DE ACCIÓN

IE - INFLUENCIA EN LA ESTRUCTURA DEL SECTOR

IE 1 - AYUDAS A ASOCIACIONES, COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS, CENTRALES DE COMPRA...

Apoyo a los acuerdos entre bodegas en aras de una mayor competitividad y eficiencia, bien para la compra en conjunto, la promoción o la comercialización tanto a nivel doméstico como internacional.





5.10 TIMING

PLAN DE ACCIONES RIOJA ALAVESA					2011				2012													
Tipología	Acción				Fases	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	
IMPULSO A LA MEJORA	IM	A	1	Nombramiento de Panel de cata de expertos	Coordinación con panel LASEHU Definición resto de miembros Negociación y reclutamiento Comienzo de los trabajos conjuntos																	
			2	Comunicación resultados calidad de Rioja Alavesa	Definición sello / medalla y aprobación Plan de acciones noticiables Puesta en marcha																	
		B	3	Ayudas a la implantación de avances de I+D en la mejora de producto	Identificación de proyectos realizados / a realizar Definición del contenido de las ayudas Comunicación al sector Publicación																	
RRPP	RP	A	1	Brand Ambassador Rioja Alavesa	Selección y contacto Brand Ambassador Evento Nombramiento																	
			2	Acciones formativas para consumidores aficionados	Definición detallada Puesta en marcha																	
		A	3	Acciones formativas para hostelero y distribuidor	Definición detallada Puesta en marcha																	
			4	Eventos con expertos en ferias (doméstico e internacional)	Definición detallada (expertos / acciones...) Puesta en marcha (confirmar ferias) Seguimiento																	
COMUNICACIÓN	C	A	2	Gabinete de comunicación (coordinado con IM2)	Plan de acciones noticiables																	
		B	1	Campaña Publicidad	Creación Planificación Puesta en marcha plan de medios																	
ENOTURISMO	E	C	1	Magazines radio	(Ver plan de formación) Coordinar con La Ruta del Vino de Rioja Alavesa																	
		-	2	Formación a bodegueros																		
		B	3	Ayudas a la preparación de bodegas																		
PUNTO DE VENTA	PV	B	1	Negociación de presencia a través de corners / materiales (Alimentación - T. especializada)	Negociación Puesta en marcha																	
			2	Acciones segmentadas con tarjeta de fidelidad (Alimentación)	Definición mensaje, acción y materiales Negociación y acciones a consumidor																	
		B	3	Rioja Alavesa en Hostelería	Mistery Shopper																	
MERCADOS INTERNACIONALES	MI	A	1	Gestión de misiones inversas en mercados clave.	A coordinar con Dirección de Innovación																	
			2	Viajes A Rioja Alavesa de periodistas internacionales	Definición de medios / periodistas objetivo Negociación y ejecución																	
		A	3	Subvenciones a actividades de comunicación y promoción	A coordinar con Dirección de Innovación																	
			-	4	Acciones paralelas en ferias con gatekeepers (ver RP)	-																
INFORMACIÓN Y FORMACIÓN	F	A	1	Formación 360º	Definición de necesidades Coordinación y planificación de los cursos Puesta en marcha																	
AYUDA A LA GESTIÓN	AG	A	1	Ayudas a la búsqueda de apoyo a la gestión y a la comercialización	Definición concreta del calendario y contenido Definición de agentes externos que puedan ayudar al desarrollo de los planes Comunicación al sector Puesta en marcha																	
INFLUENCIA EN LA ESTRUCTURA	IE	A	1	Ayudas a la cooperación entre empresas	Identificación de necesidades Diseño del plan de ayudas Puesta en marcha																	
Tipología	Acción				Fases	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic	

5.10 TIMING PARTE 1

PLAN DE ACCIONES RIOJA ALAVESA					2011				2012											
Tipología	Acción			Fases	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
IMPULSO A LA MEJORA	IM	A	1	Nombramiento de Panel de cata de expertos	Coordinación con panel LASEHU															
					Definición resto de miembros															
					Negociación y reclutamiento															
				Comienzo de los trabajos conjuntos																
		A	2	Comunicación resultados calidad de Rioja Alavesa	Definición sello / medalla y aprobación															
					Plan de acciones noticiables															
					Puesta en marcha															
		B	3	Ayudas a la implantación de avances de I+D en la mejora de producto	Identificación de proyectos realizados / a realizar															
					Definición del contenido de las ayudas															
					Comunicación al sector															
					Publicación															
RRPP	RP	A	1	Brand Ambassador Rioja Alavesa	Selección y contacto Brand Ambassador															
					Evento Nombramiento															
					Definición detallada															
					Puesta en marcha															
		A	2	Acciones formativas para consumidores aficionados	Definición detallada															
					Puesta en marcha															
		A	3	Acciones formativas para hostelero y distribuidor	Definición detallada															
					Puesta en marcha															
		A	4	Eventos con expertos en ferias (doméstico e internacional)	Definición detallada (expertos / acciones...)															
					Puesta en marcha (confirmar ferias)															
					Seguimiento															
COMUNICACIÓN	C	A	2	Gabinete de comunicación (coordinado con IM2)	Plan de acciones noticiables															
		B	1	Campaña Publicidad	Creación															
					Planificación															
					Puesta en marcha plan de medios															
ENOTURISMO	E	C	1	Magazines radio																
					-	2	Formación a bodegueros													
					B	3	Ayudas a la preparación de bodegas													
					(Ver plan de formación)															
					Coordinar con La Ruta del Vino de Rioja Alavesa															
Tipología	Acción			Fases	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic



5.10 TIMING PARTE 2

PLAN DE ACCIONES RIOJA ALAVESA					2011				2012												
Tipología		Acción			Fases	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
PUNTO DE VENTA	PV	B	1	Negociación de presencia a través de corners / materiales (Alimentación - T. especializada)	Negociacion																
					Puesta en marcha																
		C	2	Acciones segmentadas con tarjeta de fidelidad (Alimentación)	Definición mensaje, acción y materiales																
					Negociación y acciones a consumidor																
	B	3	Rioja Alavesa en Hostelería	Mistery Shopper																	
MERCADOS INTERNACIONALES	MI	A	1	Gestión de misiones inversas en mercados clave.	A coordinar con Dirección de Innovación																
		A	2	Viajes A Rioja Alavesa de periodistas internacionales	Definición de medios / periodistas objetivo																
		A	3	Subvenciones a actividades de comunicación y promoción	Negociación y ejecución																
		-	4	Acciones paralelas en ferias con gatekeepers (ver RP)	A coordinar con Dirección de Innovación																
				-																	
INFORMACIÓN Y FORMACIÓN	F	A	1	Formación 360º	Definición de necesidades																
					Coordinación y planificación de los cursos																
					Puesta en marcha																
AYUDA A LA GESTIÓN	AG	A	1	Ayudas a la búsqueda de apoyo a la gestión y a la comercialización	Definición concreta del calendario y contenido																
					Definición de agentes externos que puedan																
					ayudar al desarrollo de los planes																
					Comunicación al sector																
				Puesta en marcha																	
INFLUENCIA EN LA ESTRUCTURA	IE	A	1	Ayudas a la cooperación entre empresas	Identificación de necesidades																
					Diseño del plan de ayudas																
					Puesta en marcha																
Tipología		Acción			Fases	Sept	Oct	Nov	Dic	Enero	Febrer	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic

5.11. EQUIPO NECESARIO

EQUIPO NECESARIO

1. Responsable de Marketing / Promoción con experiencia encargado de:
 - La gestión, coordinación y el seguimiento del plan de acciones de Rioja Alavesa desde el Gobierno Vasco
 - La estrategia, planificación y gestión futura de actividades enfocadas a continuar apoyando el conocimiento y consumo de Rioja Alavesa en los mercados.
 - Coordinación de los trabajos que se encomienden a los diversos colaboradores (consultoras, agencias etc.)
 - Las relaciones en temas de marketing y promoción con las bodegas y el canal



5.12. INDICES DE CONTROL DE RESULTADOS

✓ Por otra parte, y de cara a realizar un seguimiento del plan se hace necesario establecer índices de control que midan de manera cuantificable la evolución de la subzona en los pilares clave definidos:

PILAR	MEDICIÓN	ÍNDICE
Estrategia de valor	Componentes del panel	Nº catadores / Perfil catadores
	Evolución de los vinos catados por el panel	Nº de vinos / Evolución de la puntuación de los vinos presentados
	Comunicación resultados calidad de Rioja Alavesa	Nº de bodegas que obtienen e incluyen el sello en su packaging
	Aplicación de las acciones de I+D	Número de solicitudes, número de aprobaciones
Posicionamiento	A falta de estudios ad-hoc al uso, se medirá:	
	Reseñas y su contenido / Inserciones publicitarias	Número de reseñas / GRPs campaña
	Grado de asistencia a eventos y actividades	Número de eventos / Número de asistentes
Profesionalización	Asistencia a los cursos de formación	Número de cursos ofrecidos, número de asistentes
	Solicitudes de ayuda para la realización de planes estratégicos	Número de solicitudes, número de aprobaciones
Comercialización	Incremento de ventas en volumen y en valor	Indicadores: % de incremento en volumen, % de incremento en valor, ratio valor/volumen
		Mercados: doméstico e internacional
Cooperación	Solicitudes de ayuda para asociaciones	Número de solicitudes, número de aprobaciones



5.13. EN RESUMEN

- Rioja Alavesa se enfrenta desde hace aproximadamente dos años, a un **cambio profundo en la demanda** de sus productos.
- Se ha pasado de vender todo lo que se produce a precios suficientes, a generar **una oferta que excede la demanda** actual de nuestros vinos.

Con el objetivo clave de mejorar el comportamiento del sector vitivinícola de Rioja Alavesa, abogamos por:

- Mantener una **estrategia de valor**, con una oferta diferencial **enfocada a las necesidades** del mercado.
- Comunicar, formar y educar** al canal y al consumidor final sobre la existencia y el **posicionamiento** de Rioja Alavesa
- Priorizar el desarrollo en:
 - **País Vasco - Area 6** como zona natural de Rioja Alavesa creando orgullo de “lo propio”
 - **Mercados Internacionales Clave.**
- Fomentar la cooperación** entre las empresas del sector con el objetivo de aumentar su eficiencia y **competitividad**, así como de ayudar a la venta.
- Impulsar **la formación** en el sector en aras de mejorar su **gestión** en lo que sea necesario.





TXAKOLI



6.1. DATOS CUANTITATIVOS

PUNTO DE PARTIDA

- Nº DE BODEGAS ACTUALES: **82**

Getariako Txakolina → 24 (Año 2010)

Bizkaiko Txakolina → 51 (Año 2010)

Arabako Txakolina → 7 (Año 2010)

- Nº DE VITICULTORES ACTUALES: **378**

Getariako Txakolina → 96 (Año 2010)

Bizkaiko Txakolina → 235 (Año 2010)

Arabako Txakolina → 47 (Año 2010)

- PRODUCCIÓN 2010: **3.210.000 litros**

FUENTES: MARM y Consejos Reguladores



6.1. DATOS CUANTITATIVOS

PUNTO DE PARTIDA- PRODUCCIÓN (Por año natural)

- La superficie de viñedo plantada en la CAPV ha ido incrementándose a lo largo de estos últimos 15 años de las 170 Ha. existentes en el año 1997 hasta las casi 800 Ha. actuales.

SUPERFICIE VITÍCOLA POR DENOMINACIÓN DE ORIGEN														
DENOMINACIÓN DE ORIGEN	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GETARIAKO TXAKOLINA	68	85	89	123	147	177	177	220	220	227	327	346	400	400
BIZKAIKO TXAKOLINA	60	85	95	120	120	160	210	220	230	215	240	273	278	338
ARABAKO TXAKOLINA	76	0	0	0	0	0	0	30	76	42	42	SIN DATO	47	50

*Datos en Ha.

** Fuente: MARM

- Al verse incrementada la superficie de viñedo plantada, la producción también ha ido incrementando, aunque actualmente con unos criterios de calidad notablemente superiores a los que existían hace algunos años. **Actualmente (2010) se elaboran unos 3.210.000 litros de txakoli en la CAV.**

PRODUCCIÓN VITÍCOLA POR DENOMINACIÓN DE ORIGEN														
DENOMINACIÓN DE ORIGEN	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GETARIAKO TXAKOLINA	530	600	750	800	780	850	1100	1460	1444,4	1541,8	1356,4	1570,5	1600	1740
BIZKAIKO TXAKOLINA	185	243	404	458,1	452,1	524,8	674,9	851,2	946,3	931,6	893,2	1043,3	1240	1170
ARABAKO TXAKOLINA	0	0	0	0	0	150,2	197,4	230,2	222,7	194,6	224,8	169,1	255	300

* Datos en miles de litros.

** Fuente: MARM



6.1. DATOS CUANTITATIVOS

PUNTO DE PARTIDA- COMERCIALIZACIÓN (Por campañas).

- Si dejamos la parte productiva a un lado y nos centramos en la parte comercial éste es el histórico de comercialización de vinos blancos producidos en España, la categoría de txakoli entraría dentro de estos 1.651.667 Hl. comercializados la campaña 08-09.

CAMPAÑA	Blanco
90/91	2.713.332
91/92	3.039.632
92/93	3.083.131
93/94	2.633.295
94/95	2.423.419
95/96	1.865.250
96/97	2.374.031
97/98	2.158.187
98/99	2.139.730
99/00	2.006.731
00/01	1.575.551
01/02	1.677.138
02/03	1.602.549
03/04	1.582.689
04/05	1.929.942
05/06	1.789.035
06/07	1.913.655
07/08	1.802.362
08/09	1.651.667

*Datos en Hl.

** Fuente: MAPA

*** No incluye D.O. Penedés.

- Se aprecia una menor cantidad comercializada en los datos históricos. Aun y todo el vino blanco en la campaña 2008-2009 supuso el 16 % del vino total comercializado entre el mercado interior y el mercado de exportación.
- Acercándose un poco más a la realidad de las Denominaciones de Origen de los vinos blancos de la CAPV, es decir al Txakoli, nos encontramos el siguiente histórico de vino comercializado:



6.1. DATOS CUANTITATIVOS

- Centrándonos en el histórico de txakoli comercializado por cada Denominación de Origen:

VENTAS TOTALES POR DENOMINACIÓN DE ORIGEN														
DENOMINACIÓN DE ORIGEN	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
GETARIAKO TXAKOLINA	464,8	489,9	548,2	614,9	684,8	704	814,9	770,7	1055,4	1273,9	1512,8	1720,6	1441,6	1431,2
BIZKAIKO TXAKOLINA	16	210	166,5	243	404	375,3	384,7	474	629,7	744,6	936,5	954,2	909,1	935,7
ARABAKO TXAKOLINA	0	0	0	0	0	0	0	124,2	197,4	230,2	222,7	194,6	224,8	165,1

* Datos en miles de litros.

** Fuente: OEMV

TOTAL VENTAS 2008-2009: 2.532.000 LITROS (100%)

VENTAS TOTALES EN MERCADO INTERIOR POR DENOMINACIÓN DE ORIGEN														
DENOMINACIÓN DE ORIGEN	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
GETARIAKO TXAKOLINA	454,9	481	537,7	601,3	666	681,4	790	730,5	1016,9	1223,8	1456,5	1651,5	1361	1364,5
BIZKAIKO TXAKOLINA	16	210	166,5	243	404	375,3	384,7	474	626,7	738	313,3	928,5	875,7	900,2
ARABAKO TXAKOLINA	0	0	0	0	0	0	0	123,1	180,4	214,8	200,2	171,1	185,8	142,7

* Datos en miles de litros.

** Fuente: OEMV

TOTAL VENTAS MERCADO INTERIOR 2008-2009: 2.407.400 LITROS (95 %)

VENTAS TOTALES EN EXPORTACIÓN POR DENOMINACIÓN DE ORIGEN														
DENOMINACIÓN DE ORIGEN	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
GETARIAKO TXAKOLINA	9,9	8,9	10,5	13,6	18,8	22,6	24,9	40,2	38,5	50,1	56,3	69,1	80,6	66,7
BIZKAIKO TXAKOLINA	0	0	0	0	0	0	0	0	3	6,6	23,2	25,7	33,4	35,5
ARABAKO TXAKOLINA	0	0	0	0	0	0	0	1,1	17	15,4	22,5	23,5	39	22,4

* Datos en miles de litros.

** Fuente: OEMV

TOTAL VENTAS EXPORTACIÓN 2008-2009: 124.600 LITROS (5 %)



6.1. DATOS CUANTITATIVOS

- Teniendo como base la campaña 2008-2009, las ventas totales por tipos de txakoli.



VENTAS 08-09 POR TIPOS DE VINO					
DENOMINACIÓN DE ORIGEN	Blanco	Rosado	Tinto	Espumoso	TOTAL
GETARIAKO TXAKOLINA	14.224	50	12	26	14.312
BIZKAIKO TXAKOLINA	9.149	142	66	0	9.357
ARABAKO TXAKOLINA	1.651	0	0	0	1.651
TOTAL	25.024	192	84	26	25.326

- Atendiendo a las ventas en el mercado interior en la misma campaña y por tipos de vino.



VENTAS MERCADO INTERIOR 08-09 POR TIPOS DE VINO					
DENOMINACIÓN DE ORIGEN	Blanco	Rosado	Tinto	Espumoso	TOTAL
GETARIAKO TXAKOLINA	13.607	0	12	26	13.645
BIZKAIKO TXAKOLINA	8.852	97	54	0	9.002
ARABAKO TXAKOLINA	1.427	0	0	0	1.427
TOTAL	23.886	97	66	26	24.074

- Atendiendo a las ventas en el mercado de exportación en la misma campaña y por tipos de vino.



VENTAS EXPORTACIÓN 08-09 POR TIPOS DE VINO					
DENOMINACIÓN DE ORIGEN	Blanco	Rosado	Tinto	Espumoso	TOTAL
GETARIAKO TXAKOLINA	617	50	0	0	667
BIZKAIKO TXAKOLINA	297	45	13	0	355
ARABAKO TXAKOLINA	224	0	0	0	224
TOTAL	1.138	95	13	0	1.246

* Datos en Hl..

** Fuente: MARM



6.1. DATOS CUANTITATIVOS

- Atendiendo a los países (mercado exterior) con los que se tuvieron relaciones comerciales que derivaron en ventas en la campaña 2008-2009:

VENTAS EXPORTACIÓN 08-09 POR PAÍSES																
DENOMINACIÓN DE ORIGEN	ALEMANIA	BÉLGICA	DINAMAR.	FRANCIA	HOLANDA	IRLANDA	LITUANIA	PORTUGAL	UK	SUECIA	OTROS EU	USA	MEXICO	OTROS AM	JAPON	TOTAL
GETARIAKO TXAKOLINA	7	8	0	175	23	0	0	4	40	1	2	335	5	24	41	665
BIZKAIKO TXAKOLINA	10	0	3	1	1	2	2	0	0	0	0	330	2	0	4	355
ARABAKO TXAKOLINA	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	199	0	0	15	224
TOTAL	17	8	3	186	24	2	2	4	40	1	2	864	7	24	60	1.244

* Datos en Hl.

** Fuente: MARM

*** Existe un desajuste de 2 Hl. en los datos facilitados por el MARM exportados por la D.O. Getariako Txakokolina



6.1. DATOS CUANTITATIVOS

- Valor económico de las ventas de Txakoli:

VALOR ECONÓMICO 2008-2009					
DENOMINACIÓN DE ORIGEN	Mercado Nacional	% s / total	Exportación	% s / total	TOTAL
GETARIAKO TXAKOLINA	6.549.599	94	400.439	6	6.950.038
BIZKAIKO TXAKOLINA	5.005.279	96	197.158	4	5.202.436
ARABAKO TXAKOLINA	764.877	88	105.600	12	870.477
TOTAL	12.319.755	95	703.197	5	13.022.952

* Datos en €

** Fuente: MARM



6.1. DATOS CUANTITATIVOS

CONCLUSIONES CLAVE DATOS CUANTITATIVOS ANALIZADOS

1. Incremento histórico de superficie de viñedo y producción en las 3 Denominaciones de Origen de Txakoli.
2. Incremento de volumen de txakoli comercializado año tras año hasta las últimas campañas.
 - Duda sobre la absorción comercial. Este es el momento en el que se debe de definir el modelo de negocio (tamaño y mercados) por que el sector se encuentra en un momento de inflexión.
 - Los excedentes en el año 2010 han sido de unos 7.000 litros.
3. Mercado soporte campaña 08-09: doméstico (95% del total tanto en volumen como en €).
 - Prioridad → Mercado local CAPV: (90% del volumen total).
4. Primeros pasos en exportación.
 - Fundamentalmente EEUU (69% en volumen sobre total exportación).



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

- Una vez conocido el escenario se puede empezar a reflexionar sobre los puntos donde incidir más en este plan.
- El Diagnóstico de Situación del sector del Txakoli, además de analizarlo con los datos cuantitativos ya vistos, se valorará de manera cualitativa en 7 puntos:

- ➡ ▪ **A) EVOLUCIÓN DEL MERCADO y DIMENSIONAMIENTO DEL SECTOR**
- ➡ ▪ **B) CONSUMIDOR**
- ➡ ▪ **C) PRODUCTO**
- ➡ ▪ **D) PRECIO**
- ➡ ▪ **E) COMUNICACIÓN**
- ➡ ▪ **F) DISTRIBUCIÓN**
- ➡ ▪ **G) ANÁLISIS DAFO o CONCLUSIONES GENERALES**



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

INTRODUCCIÓN

- Una vez analizados los datos cuantitativos recopilados, se procede a exponer a continuación las conclusiones clave de las entrevistas realizadas:
 - El mundo del txakoli está en un **estado de reflexión** sobre qué papel que deben tomar administraciones, productores, viticultores y propietarios de bodegas.
 - Actualmente las **3 D.O.s.** son suficientemente diferentes y se posicionan de manera distinta como para mantenerse y gestionarse de manera independiente según se expresa de manera mayoritaria el sector.
 - Al igual que en las bodegas de Rioja Alavesa se trabaja a **dos velocidades diferentes**:
 - **1)** Bodegas con experiencia contrastada en el mercado cuyo producto ha evolucionado considerablemente a nivel técnico.
 - **2)** Bodegas con menor experiencia en el mercado y un menor desarrollo técnico del producto.
 - Es un producto de **consumo** mayoritariamente **local** y **tradicional**. Existe una **percepción** en el mercado de que la **demanda es superior a la oferta** y este motivo hace posicionarse al txakoli como un producto aspiracional.
 - Se ha empezado a elaborar vino blanco “autodenominado **Chacoli**” en **otras provincias**. Está por ver que amenaza real supone este hecho tras el pulso que están manteniendo las distintas administraciones implicadas.
- En general, es un sector con un gran potencial al que le queda, primero, mucho por profesionalizarse sobre todo a nivel comercial y segundo, buscar la manera correcta de crecer.



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

A) EVOLUCIÓN DEL MERCADO y DIMENSIONAMIENTO DEL SECTOR

- Actualmente la duda principal del sector es la **capacidad de absorción** que pueden tener los diferentes mercados a los que se enfrenta. Se diferencian 3 mercados: local (CAPV), doméstico (España) e internacional.
- El **mercado soporte (local)** aglutina un 85-90 % de las ventas. A pesar de ser el txakoli una categoría de producto en sí, el vino blanco de otras D.O.s (principalmente Rueda con 281.500 Hl. y los vinos gallegos con 145.465 Hl. de producción total) también son competidores del Txakoli. La situación en el **mercado doméstico** es más crítica debido al liderazgo que tienen otras D.O.s en la comercialización de vino blanco. La diferencia entre mercados parte del arraigo al consumo existente en el mercado local. El txakoli que se comercializa en el mercado doméstico principalmente es en las áreas metropolitanas de Madrid y Barcelona. La diferencia entre mercado local y doméstico parte del arraigo al consumo existente en el País Vasco.
- Algunas bodegas comercializan producto en **mercados internacionales**, si bien son la minoría y lo hacen además con pequeños volúmenes. Hay un creciente interés por los mercados exteriores. Se idealiza con la idea de que la internacionalización “soluciona el problema”, “incrementa ventas” y “hay que estar en los mercados exteriores”.
- En realidad los mercados internacionales están por desarrollar por completo. Posteriormente se definirá la importancia de consolidar el mercado local y doméstico como fase previa al gran esfuerzo que supone el fidelizar mercados-importadores internacionales.



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

EXPERIENCIAS PREVIAS DE OTRAS DENOMINACIONES DE ORIGEN

- **Factores** como la bajada en el consumo per cápita, mayor consumo en hogares, tasas máximas de alcohol, crisis económica,... han influido de manera notoria en el decrecimiento en las ventas a nivel general. Otro de los factores influyentes más importantes y fundamentales ha sido la sobreoferta de producto existente en el mercado.
- La **sobreoferta** ha sido consecuencia de “producir y producir” y un “querer vender sin parar” de las bodegas y Consejos Reguladores. Esta situación ha acarreado consigo varias consecuencias:
 - Una **depreciación** en los precios de venta por botella.
 - Un **deterioro de la imagen** de la marca de garantía o D.O.
 - Una **situación económica desfavorable** para las bodegas, en muchos casos irreversible.
 - ...
- **Actualmente el sector del txakoli** se encuentra en un estadio como en el que se encontraron muchas Denominaciones de Origen hace unos años:
 - **Situación económica no crítica.**
 - **Pocos excedentes** en las últimas campañas (que el consumidor todavía no conoce).
 - **Buena aceptación** del mercado.
- Es momento de dimensionar el sector, de no cometer los errores que otros han cometido y de fijar unos cimientos fuertes con los que, en un futuro sí, crecer.



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

Con este fin se plantean tres fases:

- FASE 0: ESTUDIO DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO DEL TXAKOLI EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

- FASE 1: CONSOLIDACIÓN Y MEJORA CUALITATIVA

- Sentar las bases en el mercado local y doméstico (en este orden).
- No crecimiento en autorización de superficies de viñedo ni en nº de botellas elaboradas totales.

- FASE 2: CRECIMIENTO

- Apuesta por los mercados internacionales.
 - Crecimiento.
-
- No quiere decir esto que no vaya a haber un apoyo a las bodegas en la internacionalización (para ello se han definido propuestas en Rioja Alavesa cuyo destinatario también puede ser el sector del txakoli), si no que no es prioritario a corto plazo para el sector EN GENERAL. La mayoría de las bodegas NO están preparadas aún para realizar una propuestas de internacionalización. El sector del txakoli no es un sector maduro (en su mayoría) y por ello debe recorrer un camino previo a la FASE 2.



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

B) CONSUMIDOR

- No existe un perfil de consumidor como tal, únicamente se podría decir que tiene un **poder adquisitivo medio-alto**. Sin embargo sí que podemos hablar sobre **momentos de consumo**: está muy ligado a la franja costera, a maridarlos con pescados en las comidas y a consumirlo en barra con buen tiempo (primavera-verano).
- En Gipuzkoa se consume algo más en barra que en mesa y generalmente en vaso “tipo sidra”, por el contrario en Bizkaia el consumo prioritario se realiza en mesa y es servido en copa de vino.
- Se da una circunstancia de posible oportunidad de posicionar el txakoli como producto autóctono en las tiendas de alimentación ya que una parte de clientes son turistas que realizan la compra.
- Es un producto que se **consume** por ser autóctono, **por tradición**. Incluso en plazas como Madrid y Barcelona el consumo se realiza en restauración de tipo “cocina vasca”.
- Si bien es cierto que cada vez es un vino más reconocido por su calidad, **no es un vino prestigiado** todavía como pueden ser los vinos blancos gallegos. En algunos casos se sigue asociando el txakoli a términos como “vinagre”, “ácido”, “uva poco madurada”, “agrio”,... estos términos van en detrimento de la imagen del vino, por lo que sería uno de los puntos sobre los que trabajar. El consumidor opina que se ha mejorado en calidad pero que todavía es mejorable a nivel general.



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

B) CONSUMIDOR

- **Criterios de compra:**

1. Marca → muy pocas marcas son reconocidas: Txomin Etxaniz es la principal.
2. Región → el consumo es absolutamente regional (excepto en Álava), probablemente no por orgullo de pertenencia sino por características organolépticas.

El consumidor experto busca txakoli de bodegas pequeñas, poco conocidas y artesanales siguiendo la tendencia general del mundo del vino.

- **Percepción:**

- El consumidor “amateur” lo considera un vino de calidad.
- División de opiniones entre los especialistas de si es un tipo de vino de alta calidad o no, alegando estos últimos que el precio es excesivamente alto.
- Sin embargo, al ser el precio una característica de la categoría en sí, no supone un problema en el consumo.



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

C) PRODUCTO

- Ha pasado de ser un producto **de baja** calidad a ser un producto de **calidad media a nivel general**. Se sigue una correcta línea de buenas prácticas de producción y elaboración pero todavía queda mucho por hacer.
- La realidad es que la D.O. Getariako Txakolina está elaborando un producto fresco, no complejo, y fácilmente diferenciable, mientras que la D.O. Bizkaiako Txakolina está elaborando txakolis más complejos y más similares a los vinos blancos para el consumidor.
- Los expertos apuntan a una **falta de homogeneidad en los vinos de las D.O.s** que puede generar problemas de imagen por la falta de notoriedad de las marcas, es decir, el que haya una bodega que elabore txakoli de baja calidad y el ser el txakoli una categoría de producto en sí, repercute negativamente a la imagen de bodegas que lo están haciendo bien.
- Se repite el comentario de la existencia de **“ilegalidades” con el origen de la uva**.
- Volumen escaso : a pesar de que a día de hoy no es tan cierto, a nivel imagen, la idea que existe es de que “la demanda supera la oferta” por lo que se crea un **aura de producto aspiracional**.



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

D) PRECIO

- **Ha hecho lo más difícil**, posicionarse como un vino del año con precio elevado. Un segmento de consumidores opina que el precio está por encima de lo que debiera ser su valor real.
- El txakoli de bajo precio (D.O. Arabako Txakolina) hace daño a la imagen y compite de manera muy agresiva en Gipuzkoa o Bizkaia, fundamentalmente en el canal alimentación.
- El principal **competidor** en vinos blancos son los vinos con **D.O. Rueda y los vinos gallegos**. Actualmente se está vendiendo Rueda a precio muy bajo. Se encuentran 3 líneas de vinos D.O. Rueda: El primero de mezcla de variedades (precio de compra de distribuidor a partir de 1.30 €), el segundo con un 85% de la variedad verdejo (precio de compra de distribuidor a partir de 1.70 €) y el tercero con un 100% de variedad verdejo (precio de compra de distribuidor a partir de 2.10 € aprox.). El hostelero le gana mucho margen a cada botella de Rueda y bastante menos a la de Txakoli.
- **Precios de mayor a menor**: Generalmente la D.O Bizkaiko Txakolina es la Denominación en la que los precios son más elevados , sigue D.O. Getariako Txakolina y por último y a una diferencia considerable las D.O. Arabako Txakolina.
- El consumidor de hostelería (barra) no percibe el precio real de la botella de txakolí al ser consumido por copas o vaso individual.

* Precios corroborados por 15 distribuidores a nivel de España.



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

E) COMUNICACIÓN

Situación actual:

- Las **marcas** de txakoli **no tienen notoriedad por si solas**, el txakoli **es una categoría de producto** por sí misma, es un caso parecido a la sidra. El consumidor de barra generalmente pide un txakoli de manera genérica, no una marca.
- Importante **proteger** de alguna manera **el término txakolí** (chacolí y chacolín) ante la situación que se está viviendo con otras comunidades autónomas.
- **Necesita diferenciarse** de otras DOs de vino blanco para que el hostelero no lo compare continuamente y para que interiorice la diferencia de precio.

Comunicación realizada:

- Comunicación muy **vinculada a las tradiciones**.
- **Eslóganes** utilizados no unificados: *“el vino vasco que mira al mar”, “un vino especial, arraigado en la cultura de un pueblo”, “un vino cuya demanda crece imparable año tras año”, ...*(Todos ellos por el Gobierno Vasco).



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

E) COMUNICACIÓN

- Eventos

- Generalmente todas las acciones promocionales, asistencia a eventos y acciones similares se han realizado con txakolis genéricos. En Bizkaia y Araba se ha pasado de hacer acciones con producto genérico a hacerlo con marcas particulares.
- Se ha ido de manera conjunta a ferias nacionales (Alimentaria y Gourmet) bajo el paraguas de la D.O. apoyados por las instituciones. A ferias internacionales se ha asistido con ayudas de la administración igualmente.
- Bizkaia está presente en todos los certámenes gastronómicos y en muchos culturales. Subcontrata un pequeño gabinete de prensa que le ayuda gestionar la parte de comunicación de manera profesional.

- Percepciones

- La opinión interna generalizada es que funciona mejor una comunicación hecha a través de acciones populares (no populistas) que a través de campañas de medios.
- No se recuerdan las campañas realizadas.
- Existe una **percepción y una realidad** en el mercado de que la **demanda es superior a la oferta** y este motivo hace posicionarse al txakoli como un producto aspiracional. Es un concepto que el sector debe aprovechar al máximo tras definir una apropiada estrategia de *Gestión de la Escasez*.



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

F) DISTRIBUCIÓN

- Al igual que en las bodegas de Rioja Alavesa existe un **diagnóstico muy diferenciado** según la tipología de cada bodega. Existen bodegas que funcionan con distribuidores y otras que venden ellos mismos el txakoli.
- Al igual que en muchos sectores se necesita una mayor **masa crítica** para ser más competitivos en el sector y algunos viticultores y bodegas ya han dado pasos en busca de **sinergias**.
- La mayoría de bodegas distribuyen su vino a través de pequeños distribuidores o por su cuenta. Esto **requiere una política muy clara de precios** para no caer en una venta en paralelo.
- La **hasta hace poco falta de producto** ha generado alguna queja por falta de suministro por parte de la distribución y para la hostelería pero una **ventaja** por otra: se ha mitificado la escasez de producto a final de temporada creando ese aura de producto aspiracional ya mencionado. El canal comercializador se ha percatado que disminuye su poder de negociación cuando habla de txakoli.
- Las pequeñas bodegas tienen mucho por hacer en la distribución local y doméstica antes de salir al mercado internacional.
- **Poca formación comercial.** Poco centrados en la comercialización y mucho en la producción.



6.2. INFORMACIÓN CUALITATIVA

G) CONCLUSIONES GENERALES

- **Evolución del mercado:** Se parte de una situación de punto de inflexión en la que la oferta está empezando a superar la demanda y en la que debemos definir el modelo comercial centrándose en el mercado local que es el pilar del sector.
- **Consumidor:** el txakoli carece de prestigio y se consume por tradición pudiendo resultar peligroso si el único argumento de venta es el de ser un producto arraigado en la zona. Se debe fundamentar en otros aspectos además de éste para ser considerado un producto de valor añadido. Carece de posicionamiento diferencial.
- **Producto:** Imagen de producto escaso y con división de opiniones en cuanto a la calidad. Ritual de servicio en Gipuzkoa. Imagen de que se han cometido irregularidades.
- **Precio:** Percepción en el canal HORECA de vino de alto precio, no siendo siempre de alta calidad . Se deben fijar argumentos de venta y comunicarlos para no entrar en una guerra de precios con vinos de otras Denominaciones de Origen.
- **Comunicación:** Producto del País Vasco. Falta de estrategia de comunicación coherente y continuada. El término Txakoli debe ser protegido.
- **Distribución:** Falta de profesionalización a nivel comercial. Necesidad de búsqueda de sinergias para aumentar competitividad.



6.3. ANÁLISIS DAFO

FORTALEZAS

- Bebida tradicional.
- Equilibrio actual entre oferta y demanda.
- Percepción de falta de producto → imagen aspiracional
- Posicionamiento de precio elevado.
- Existe relevo generacional

DEBILIDADES

- No definición del posicionamiento diferencial.
- Enfoque producción → falta de formación y estructura comercial.
- Bodegas pequeñas → falta de “profesionalización”.
- Falta de planificación en la comunicación.
- Falta de marcas tractoras.
- Desconocimiento de marca de las 3 D.O.s.

OPORTUNIDADES

- Crecimiento sostenido, controlado y de calidad
- Definición de un posicionamiento diferenciador fundamentado en un vino blanco de alta gama.
- Ser reconocidos como un pilar de la gastronomía vasca. Trasladar el sentimiento de “lo propio” al mercado.
- Incremento del consumo entre el turismo doméstico e internacional
- Apertura de nuevos mercados a nivel local, doméstico (fase 1) e internacional (en una 2ªfase).
- Ampliar los momentos de consumo.
- Desestacionalizar el consumo.
- Enoturismo

AMENAZAS

- Fraude de falso Txakoli. Por parte de la hostelería y de alguna bodega fuera de la D.O.
- Producción de txakoli fuera de las DOs actuales.
- No ser capaces de controlar la oferta.
- Guerra de precios.
- Otras D.O.s. de vinos blancos.
- Especulación del suelo



6.3. ANÁLISIS DAFO

- El Análisis DAFO presentado es común para las Denominaciones de Origen Bizkaiko Txakolina y Getariako Txakolina. Consideramos que ambas D.O. se encuentran en un similar estadio de proyecto empresarial.
- La D.O. Arabako Txakolina por su parte, se encuentra en un estadio más inicial con tasas de conocimiento y consumo inferiores y por tanto se ha considerado de forma individual.
- A nivel general podríamos decir:
 - FORTALEZAS
 - Flexibilidad consecuencia de tamaño reducido.
 - DEBILIDADES
 - Tamaño reducido y actividad complementaria para muchos bodegueros.
 - Poco conocimiento del sector y de la comercialización.
 - Concentración de clientes (Lizarran 50% de la producción).
 - Concentración de sector productivo (50% una única bodega).
 - OPORTUNIDADES
 - Darse a conocer como producto
 - AMENAZAS
 - Competencia muy directa con las otras DOs de txakoli, desde una perspectiva de competidor secundario.



6.4. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN TXAKOLI

Ofrecer a un consumidor aficionado a descubrir y disfrutar de productos regionales auténticos, a través del desarrollo y profesionalización del sector, un vino autóctono de calidad, diferenciable del resto de vinos blancos y arraigado en la cultura de la zona.

VISIÓN TXAKOLI

Ser reconocido por el consumidor local, nacional y el turismo internacional, priorizando en este orden, como uno de los productos de calidad pilares de la cultura gastronómica vasca, con un crecimiento sostenido que nos permita mantener la imagen de producto aspiracional.



6.5. POSICIONAMIENTO

BENEFICIO BÁSICO A CONSUMIDOR: vino blanco con un punto de acidez que lo hace único frente a otros blancos tradicionales, típico de la zona del País Vasco y de consumo arraigado en la sociedad.

SOPORTE BÁSICO:

Enología

Terruño- Vino blanco del norte con carácter atlántico

Vinos percibidos por el consumidor como ligeramente ácidos.

Variedad predominante *Ondarrabi Zuri* y *Ondarrabi Zuri Zerratia* (o *Petit Corbu*).

Autóctono

Elaborado con variedad blanca típica de la zona (*Ondarrabi Zuri*) en gran medida.

Existencia de tres D.O.s únicamente en el territorio de la CAPV.

Existe evidencia histórica de elaboración de Txakoli en la zona.

Bodegas pequeñas, propiedad del propio viticultor.

Tradicional

Consumo muy centrado en la zona de origen (90% en la CAV).

Asociado a momentos compartidos: reuniones sociales, aperitivos, consumo a pie de calle...

Presente en fiestas de tradición popular, junto con la sidra, como bebida propia.



6.5. POSICIONAMIENTO

IMAGEN DESEADA:

Vino de calidad, pilar de la gastronomía vasca, tradicional y con profundas raíces en la sociedad y el consumo regional.

Producto aspiracional.

Adecuado para el consumo general: aperitivo, acompañando comidas, en el hogar y fuera de él.



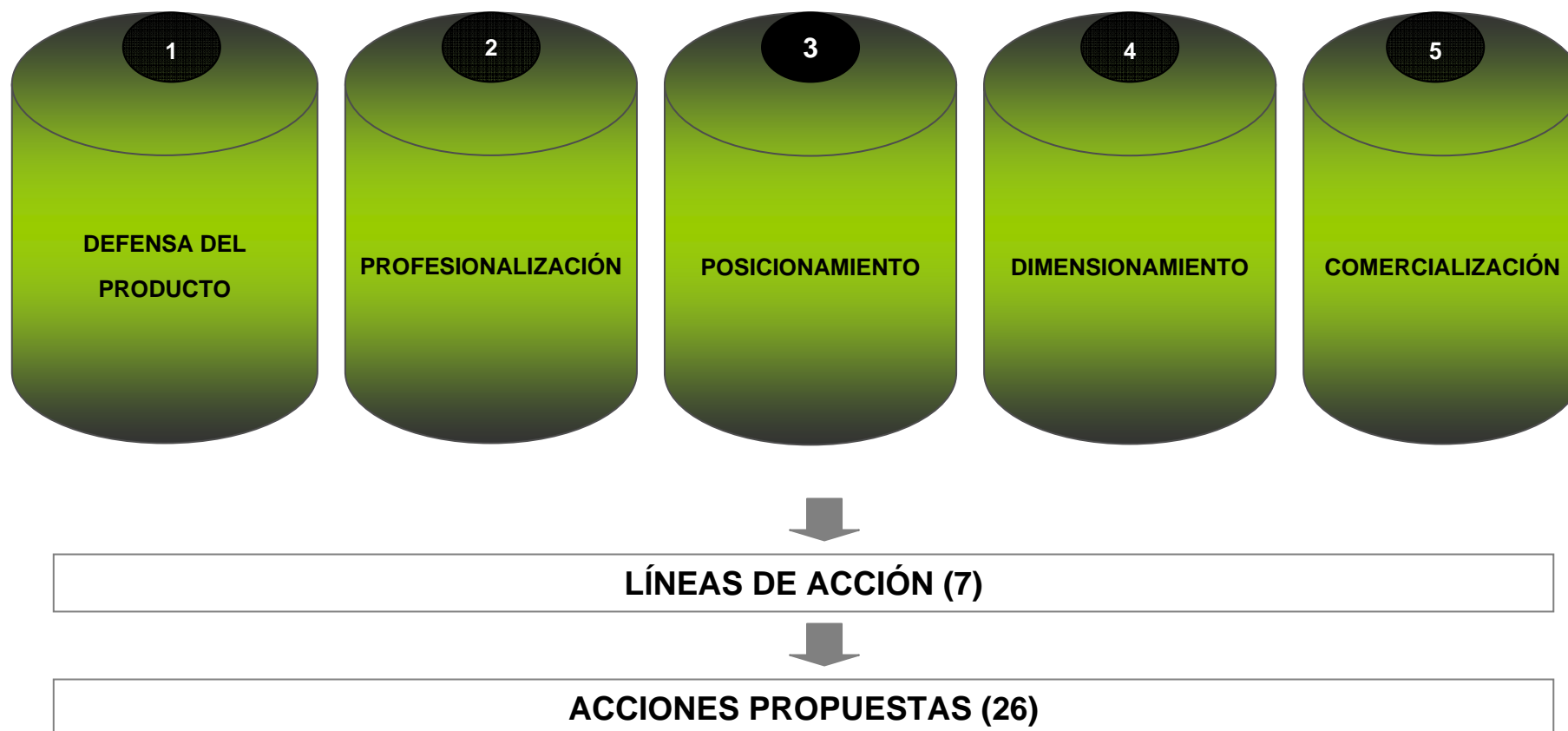
6.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: Los objetivos a establecer serían los siguientes

- **Desarrollar de manera sostenida y sostenible el sector** del txakoli con el fin de generar :
 - A corto-medio plazo: sentar las bases en el mercado local y doméstico (en este orden).
 - A largo plazo: crecer y hacer una apuesta más global en el mercado internacional.
- **Profesionalizar** el sector a través de la formación y herramientas de reflexión estratégicas. Especialmente en el **área comercial**.
- Ser **reconocidos** en los mercados a los que nos dirigimos (según plazos) por elaborar un **vino singular de gran calidad de consumo tradicional en el País Vasco**.
- Posicionarse como **producto “Edición-Producción Limitada”**.



6.7. PILARES ESTRATÉGICOS



6.8. LÍNEAS DE ACCIÓN

1

Defensa del producto

OBJETIVO:

Difusión y **puesta en valor del txakoli** defendiendo la **singularidad, calidad y homogeneidad de las características organolépticas** del producto como eje principal de la propuesta.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- A) FORMACIÓN: **concienciación** basada en la manera de concebir la **importancia del producto** y del sector **dentro de la cultura y la gastronomía vasca**.
- B) INVESTIGACIÓN: Impulsar **colaboraciones y acuerdos** con empresas de investigación.



6.8. LÍNEAS DE ACCIÓN

2

Profesionalización

OBJETIVOS:

Dotar al sector de **herramientas operativas, formativas y de reflexión** en todas las áreas.

Estructurar el sector de manera que cada área (producción, elaboración y comercialización) sea objeto de **sinergias** entre bodegas con el fin de hacerlas más competitivas.

LINEAS DE ACCIÓN:

A) FORMACIÓN a bodegas donde la **columna vertebral sea la calidad** en todos los procesos, desde el viñedo hasta la puesta en mercado del producto (**Formación 360º**).

B) INFORMACIÓN: Trabajar desde el sector con **información periódica** en todas las áreas para una mejora integral en la propuesta comercial del sector y de las bodegas.

C) AYUDAS: Dotar de herramientas y **generar cultura en las bodegas de “estado de reflexión continuo”** con el fin de actuar sistemáticamente tanto a nivel interno como de cara al mercado.



6.8. LÍNEAS DE ACCIÓN

3

Posicionamiento

OBJETIVO:

Definir y hacer llegar al consumidor de manera creíble el posicionamiento definido para el txakoli con el fin de **incrementar demanda y mejorar la imagen del producto**.

LINEAS DE ACCIÓN

A) COMUNICACIÓN: Transmitir el posicionamiento definido a través de **presencia en medios** de una manera clara, sencilla y eficaz al mercado. Crear un discurso – argumentario común transmitible al mercado. A través de prescriptores, RRPP, publicity ... destinadas a: consumidor tradicional, posibles nuevos consumidores y turistas nacionales e internacionales. **Orden de prioridad:** local, mercado doméstico e internacional.

→ **Gestión de la escasez:** Creación de un **aura aspiracional** en torno al producto que permita tener un mayor poder de negociación con los diferentes canales y una mejor percepción por parte del consumidor final y la defensa del precio de ingreso.

B) PROMOCIÓN: Con el fin de trasladar el posicionamiento tanto del sector como de cada bodega **estar presente** en ferias y espacios profesionales, acciones en punto de venta y acciones populares.



6.8. LÍNEAS DE ACCIÓN

4 Dimensionamiento

OBJETIVO:

Fijar el futuro del sector fundamentado en una **dimensión equilibrada y** con **crecimientos muy moderados**.

LINEAS DE ACCIÓN

A) DIMENSIONAMIENTO DEL SECTOR:

Análisis del sector para conocer exhaustivamente cual es la estructura del mercado.

Desarrollar de manera **sostenida y sostenible** el sector del txakoli con el fin de generar un modelo sectorial equilibrado entre oferta y demanda que permita:

- A **corto-medio plazo**: sentar las bases en el mercado local y doméstico (en este orden).
- A **largo plazo**: crecer de manera sostenida y hacer una apuesta firme en el mercado internacional.

B) ESTRUCTURA Y DIMENSIONAMIENTO DE LAS BODEGAS: Apoyar a bodegas particulares y de pequeño tamaño a **crear estructuras apropiadas para alcanzar un mayor grado de competitividad**.



6.8. LÍNEAS DE ACCIÓN

5

Comercialización

OBJETIVO:

Establecer acciones para dirigir al sector **hacia una mentalidad enfocada al cliente – mercado** final evolucionando desde la mentalidad de producción actual.

DIRIGIDAS A:

- Bodegas con **experiencia contrastada** en el mercado cuyo **producto ha evolucionado** considerablemente a nivel técnico → **Apoyo en la Operatividad**.
- Bodegas con **menor experiencia en el mercado** y un **menor desarrollo técnico** del producto → **Apoyo en la Formación y en la Operatividad**.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- A) FORMACIÓN: impartida específicamente por especialistas comerciales del sector vitivinícola y **dirigida a las bodegas de menor experiencia comercial** en el mercado.
- B) AYUDAS: Búsqueda de apoyos externos. Reflexión, definición y **puesta en marcha políticas comerciales** apropiadas.
- C) PROMOCIÓN: **Estar presente en el mercado y espacios generadores de valor** (p. ej. vinculado al turismo) de una manera consensuada y profesional dotando de herramientas al sector. Dirigirlo a **canales** de distribución, punto de venta, consumidor y líderes de opinión. **Prioridad:** mercado local, mercado doméstico (priorizando AMM y AMB) y finalmente mercado internacional.



6.9. PLAN DE ACCIÓN

Tipología	Abrev.	Acción	Pilar
FORMACIÓN	F	1-Formación Vitícola 2-Formación Enológica 3-Formación Específica	Profesionalización Profesionalización Profesionalización
PROMOCIÓN	P	1-Presencia en ferias 2-Creación de espacios profesionales 3-Promoción en Punto de Venta 4-Promoción en Puntos de referencia 5-Ferias Tradicionales 6-Memoria de Promoción	Posicionamiento Posicionamiento y Comercialización Posicionamiento y Comercialización Posicionamiento Posicionamiento Posicionamiento
COMUNICACIÓN	C	1-Definición del Txakoli y Discurso común 2-Definición y Nombramiento de Prescriptores 3-Sello "Pueblo productor de Txakoli" 4-Identificación en hostelería de Distintivo Anti Fraude 5-Plan de Medios 6-Responsable-Gabinete de Comunicación, Internet y las Redes Sociales	Posicionamiento Posicionamiento Posicionamiento Posicionamiento Posicionamiento Posicionamiento
INVESTIGACIÓN	INV	1-Ayudas a la implantación de avances de I+D en la mejora de producto 2-Colaboraciones para mejora de la gestión interna de bodegas 3-Plan de incentivación para la creación de productos diferenciales	Defensa del producto Profesionalización Profesionalización
INFORMACIÓN	I	1-Datos internos 2-Información sobre el consumidor 3-Información sobre el canal HORECA	Profesionalización Profesionalización Profesionalización
AYUDAS	A	1-Planes Individuales 2-Misiones inversas dentro del mercado doméstico	Comercialización Comercialización
ESTRUCTURA Y DIMENSIONAMIENTO DE BODEGAS	EyD	1-Central de compras 2-Acuerdos Comerciales 3-Fusiones	Dimensionamiento Comercialización Dimensionamiento



6.9. PLAN DE ACCIÓN

F- FORMACIÓN

En función de los niveles de formación de las bodegas, se participará en unos módulos o en otros. El temario a impartir deberá adecuarse y enfocarse al público objetivo.

F1- FORMACIÓN VITÍCOLA

Apoyo a las tres Denominaciones de Origen en la **contratación de especialistas en viticultura** con el fin de aplicar las mejores Prácticas Agrícolas.

Fomento a través de los formadores de unas **prácticas medioambientalmente sostenibles** tanto en el área de **producción** como en el área de **elaboración**.

Creación de bolsas de trabajo de personas formadas con el fin de recurrir a manos de obra cualificada y con experiencia.

F2- FORMACIÓN ENOLÓGICA

Identificar a reconocidos especialistas nacionales e internacionales con experiencia en elaboración de vinos blancos y apoyar a las tres Denominaciones de Origen en la contratación de éstos con el fin de mejorar la formación y después aplicar las mejores **Prácticas Enológicas**.



6.9. PLAN DE ACCIÓN

F3- FORMACIÓN ESPECÍFICA

Apoyo específico a cada una de las tres Denominaciones de Origen de Txakoli en la contratación de **formación orientada al mercado**. Se dará preferencia al área comercial no olvidando áreas como comercial, marketing, comunicación, redes sociales, administración comercial para bodegas, ...

La formación se ajustará en horarios y fechas a las necesidades del sector.

- **MÓDULO COMERCIAL:** organizaciones comerciales, opciones de distribución, canales, organización, precios, asistencia a ferias, formación a vendedores, ...
- **MÓDULO MARKETING:** análisis de fortalezas, estudios de mercado, procesos de compra, canales, plan de marketing, fuentes de información, reflexión estratégica, ...
- **MÓDULO COMUNICACIÓN:** herramientas rentables, auto-análisis, posicionamiento, promociones, RRPP, Redes Sociales, ...
- **MÓDULO FINANCIERO:** balances, cuenta de resultados, solvencia, herramientas, márgenes, ...
- **MÓDULO GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE BODEGAS:** incluirá además del contenido propio de esta temática, la formación en la aplicación informática para gestionar los “Libros de Bodega”, trazabilidad, ...



6.9. PLAN DE ACCIÓN

P- PROMOCIÓN

P1- PRESENCIA EN FERIAS

Ayudas y acompañamiento para asistir a **ferias nacionales e internacionales específicas de alimentación y turismo bajo el paraguas de “producto del País Vasco”** y como bodega individual, no con el Consejo Regulador.

Alimentación:

Objetivos: comerciales y de imagen → Alimentaria (Barcelona), Gourmet (Madrid) y Fenavin (Ciudad Real).

Turismo:

Objetivos: imagen y difusión → Fitur (Madrid), Sevatur (San Sebastian), Agrotur (Salón nacional del Turismo Rural-Cornellá), ...

P2- CREACIÓN DE ESPACIOS PROFESIONALES

Ayudas para la **creación y asistencia a foros específicos** de menor dimensión que las ferias nacionales, cuyo **fin** sea la **promoción y comercialización** del Txakoli .

El **Público objetivo** será única y exclusivamente el **profesional** de la zona del sector de la hostelería (distribuidores y hosteleros). El objetivo será llegar a acuerdos comerciales además de posicionar el txakoli.

Ciudades prioritarias:

- MADRID - SEVILLA - VALENCIA
- BARCELONA - ZARAGOZA - BILBAO, SAN SEBASTIAN Y VITORIA

Ej.: Salones Enolia, experiencia 2010 en Madrid de Bizkaiko Txakolina, ...



6.9. PLAN DE ACCIÓN

P3- PROMOCIÓN EN PUNTO DE VENTA

Creación de campaña de promoción en punto de venta en la CAPV:

- **Puntos de consumo:** bares, restaurantes y sociedades gastronómicas.

El objetivo de la campaña se centrará en **fomentar el consumo de txakoli frente a otros vinos blancos**. Apoyo en punto de venta a hostelería con el fin de favorecer la prescripción del txakoli. Ligarlo a la gastronomía (pintxos o restauración).

- **Tiendas de alimentación de productos selectos:**

Objetivo: **Mejorar la visualización a y aumento de la rotación.**

OBJETIVO EN PARALELO:

Desestacionalizar su consumo. Fuera de la época estival (semana santa-regatas) priorizar la promoción en restauración por decrecimiento de volumen de negocio en hostelería. **Ejemplo de acción:** vino blanco recomendado por el restaurante.

P4- PROMOCIÓN EN PUNTOS DE REFERENCIA:

Objetivo: **Fomento y presencia visual y comercial** en los puntos de referencia para visitantes. Alcanzar acuerdos con otras empresas de productos tradicionales del País Vasco para conformar lotes.

- Todas las Oficinas de turismo del País Vasco.
- Museos con tienda.
- Tiendas de souvenirs para turistas.
- Congresos y recepciones oficiales.
- Tiendas en estaciones de transportes (autobús, tren y aeropuertos) y hoteles.
- Red de agroturismos de la CAPV.



6.9. PLAN DE ACCIÓN

P5- FERIAS TRADICIONALES

Presencia en los principales **eventos gastronómicos y fiestas tradicionales del País Vasco**.

Objetivo: **Posicionarnos como “TXAKOLI = el vino tradicional del País Vasco elaborado con variedades de uva blanca”**. “En el País Vasco se toma txakoli igual que en Galicia se toma “Albariño” o en Asturias “una sidra””.

No perder el posicionamiento actual. Actualmente se encuentra en un término medio entre “**vino tradicional popular**” y “**vino para público selecto**” y es en esa franja intermedia donde debe continuar.

No se tendrá **presencia en ferias** en las que se comercialice o haya **presencia vino blanco fuera de las 3 D.O.s** simulando ser txakoli.

P6- MEMORIA DE PROMOCIÓN

Cada D.O. **presentará** una memoria de promoción **anual** donde se recogerán las actividades realizadas por cada Consejo Regulador, las noticias aparecidas en prensa, informes estadísticos de la página web, ...



6.9. PLAN DE ACCIÓN

C-COMUNICACIÓN

C1- DEFINICIÓN DEL TXAKOLI Y DISCURSO COMÚN

Creación de un discurso **común y consensuado** para las tres D.O. sobre la historia del txakoli y su consumo tradicional en el País Vasco con el fin de trasladar al consumidor local, doméstico e internacional la pertenencia única del producto. Este **discurso deberá ser claro, creíble, corto, que perdure y que sea fácilmente recordable**.

Con el fin de crear un discurso común pero a la vez que cada D.O. aporte los matices que considere adecuados (a definir en cada caso), **se elaborarán dos partes** diferenciadas en este breve discurso: una **primera parte de discurso común** y una **segunda específica de cada D.O.**

Redactar una nueva definición para el txakoli y actuar en consecuencia (cambios de grafía en la R.A.E,...).

Actualmente la definición existente es la siguiente: “Chacolí. (Del vasco *txacolín*). Vino ligero algo agrio que se hace en el País Vasco, en Cantabria y en Chile”.



6.9. PLAN DE ACCIÓN

C2- DEFINICIÓN Y NOMBRAMIENTO DE PRESCRIPTORES

- **Creación del Club de Prescriptores del Txakoli del País Vasco: Identificación de personajes que el sector “adoptará” para hablar del txakoli** (de las tres D.O.) en diferentes ámbitos (similar a ser cofrade de un producto): cocineros (Arguiñano, Berasategui,...), actores (Alex de la Iglesia, Marta Etura, Imanol Arias,...) deportistas (Xabi Alonso, Fernando Llorente, Edurne Pasaban,...), periodistas (Iñaki Gabilondo,...). **Deberán identificarse con el País Vasco, tendrán notoriedad y proyección.** Poco a poco se irán sumando a este Club los personaje públicos que se estime oportuno.
- Se nombrarán tres prescriptores cada año en un mismo acto, uno por cada D.O. El lugar donde se realizará el acto de nombramiento será itinerante (un año en Álava, otro en Vizcaya y otro en Guipúzcoa de manera rotatoria).
- Se les transmitirá **dos ideas**:

- 1) Aprenderse el discurso común creado (y el de la D.O. que lo haya nombrado).
- 2) Defender y difundir siempre los valores del txakoli.

- **Nombramiento de un *Brand Ambassador*.** Al igual que en Rioja Alavesa. Será la **cara visible** del txakoli en entrevistas, eventos y acciones que represente los valores del producto. Actuará como RRPP.

En caso de llevarse adelante esta acción se deberá definir el perfil de la persona que el sector cree conveniente.



6.9. PLAN DE ACCIÓN

C3- SELLO “PUEBLO PRODUCTOR DE TXAKOLI”

Identificar al pueblo en el que se sitúe por lo menos una bodega de txakoli con un distintivo que lo identifique como “Pueblo productor de Txakoli”. Similar al sello de “Pueblo más bonito de Francia”. Presencia del sello en mapas, señalética en la entrada del pueblo, ...

Se creará un Manual de Identidad corporativa del sello

C4- IDENTIFICACIÓN EN HOSTELERÍA DE DISTINTIVO ANTI FRAUDE:

“AQUÍ SÓLO SE OFRECE TXAKOLI AUTÉNTICO. TXAKOLI CON D.O”

Identificar mediante cartelería o adhesivo en el propio establecimiento del canal HORECA.

Fomentar la cultura de exigir el sello de garantía con el fin de discriminar el vino blanco de mesa con carbónico.

* Desconociendo la acción presentada a 31 de marzo por el Gobierno Vasco, coincidimos plenamente en la puesta en marcha de la campaña “Hemen benetako Txakolina-Auténtico Txakoli”



6.9. PLAN DE ACCIÓN

C5- PLAN DE MEDIOS

OFF LINE:

- LOCAL→ Apariciones en prensa escrita y digital: **presencia a través de acciones de publicity en la prensa diaria.**
- PRESENCIA NACIONAL → Apariciones en **Revistas especializadas de gastronomía y turismo** a nivel nacional: Apicius, Vino y Gastronomía, Vinos de España / revistas presentes en hoteles, artículos sobre el País Vasco en publicaciones dedicadas al sector turístico.
- INTERNACIONAL→ **Acuerdos con redactores de guías turísticas** para incluir el txakoli como producto típico y destacable del País Vasco. Visitas a bodegas.

Apariciones en televisión coste 0: canales temáticos sobre gastronomía y turismo

ON LINE:

- **Apariciones en medios On line** sobre gastronomía y turismo→ El Comidista, Gastronomía y Cía., El Viajero (El País),...
- **Redes Sociales**→ **Identificar los perfiles más leídos** y los **portales dedicados a la gastronomía y el turismo** más visitados para contactar con ellos y **ofrecer contenido con el fin de publicarlo y difundirlo**. Destaca la figura de **Mikel Garaizabal** como comunicador permanente en el sector del txakoli a través de su perfil de Facebook.



6.9. PLAN DE ACCIÓN

C6- RESPONSABLES - GABINETE DE COMUNICACIÓN, INTERNET y LAS REDES SOCIALES

Contratación de un responsable - gabinete de comunicación que dé **cobertura a medios escritos, audiovisuales, internet y redes sociales** con el fin de tener una presencia continuada del txakoli como producto y poner en marcha el Plan de Medios definido anteriormente.

Registro de dominios de interés.

Se considera oportuna que **las 3 D.O.s cuenten con una misma persona** o un gabinete de comunicación que gestione todo el contenido.

En los **últimos tiempos el txakoli se ha visto envuelto en diferentes temas que no han beneficiado su imagen. Se pretende exactamente el efecto contrario.**



6.9. PLAN DE ACCIÓN

INV- INVESTIGACIÓN

INV1. AYUDAS A LA IMPLANTACIÓN DE AVANCES DE I+D EN LA MEJORA DE PRODUCTO

Colaboración con Centros Tecnológicos o Institutos de Investigación en la línea de lo que ya se realiza con Azti o Neiker en la realización de actividades de I+D enfocadas en el objetivo final de mejora de la calidad y refuerzo de la tipicidad del vino de Rioja Alavesa, bien a través de mejoras vitícolas, de procesos de elaboración, análisis sensoriales...

Ayudas al sector para la implantación de los resultados de dichas investigaciones.

INV2- COLABORACIONES PARA MEJORA DE LA GESTIÓN INTERNA DE BODEGAS

Apoyo a las bodegas que lleguen a **acuerdos** con empresas para **desarrollo en áreas específicas de gestión** como pueden ser: comercial, procesos, financiera ...

INV3- PLAN DE INCENTIVACIÓN PARA LA CREACIÓN DE PRODUCTOS DIFERENCIALES

Fomento e incentivación en la elaboración de txakoli con valor añadido específico, como el modelo de producción integrada, certificado de producto ecológico, packaging, vinificación por características edafológicas y climáticas, ...



6.9. PLAN DE ACCIÓN

I- INFORMACIÓN

Cada año deberemos conocer “el estado de salud” del sector para conocer su progresión, “sus síntomas”, y su evolución. Esta información se compartirá con todo el sector. Puesta en común de todos los datos históricos con el fin de analizar su evolución y tomar medidas correctoras.

NOTA: Si bien no se contempla como una acción concreta, se propone crear una línea de comunicación directa entre la Administración y las D.O.s con el fin de conocer posibles **casos de fraude**. Se propone fijar una fecha al año, únicamente para trasladarse información recíprocamente entre Gobierno Vasco y las D.O.s.

II-DATOS INTERNOS

Fijar desde el Departamento de manera consensuada la obtención de TODOS los datos de las bodegas de las tres D.O. Será medida de obligado cumplimiento y sancionable en caso de que las bodegas no aporten la información requerida. El sector debe conocer la totalidad del mercado, sus datos y tendencias para que las bodegas sean más competitivas a través del conocimiento de los datos-informes que se elaboren.

- Nº de Ha. plantadas, nº de viticultores y nº de bodegas.
- Volumen producido.
- Ventas en volumen y en valor económico.
- Excedentes.
- Ventas por canal en volumen y en valor.
- Mercado al que se ha destinado el producto (local diferenciando provincias, doméstico o internacional).
- ...



6.9. PLAN DE ACCIÓN

I2-INFORMACIÓN SOBRE EL CONSUMIDOR

Reuniones para conocer información cualitativa anual sobre el consumidor.

Realización de estudio de Usos y Actitudes (U&A) una vez cada cuatro años para conocer las motivaciones de compra y las pautas de consumo de los consumidores, dónde, cuándo y sobre todo porqué. A mayor conocimiento del sector más posibilidades de éxito.

*Por el momento se considera interesante realizar este estudio en la CAPV.

I3-INFORMACIÓN SOBRE EL CANAL HORECA

Contratación de un **estudio cada cuatro años** donde se analice **cuantitativamente y cualitativamente** la situación del txakoli en el canal HORECA:

Posición entre las bebidas más consumidas en el canal HORECA

Perfil del consumidor desde el punto de vista del hostelero.

Importancia para el hostelero del txakoli.



6.9. PLAN DE ACCIÓN

- Parámetros de Elección.
- Casos de vinos blancos de mesa que se asemejan en imagen al txakoli creando confusión al consumidor.
- Identificación del fraude en el sector hostelero cuando se sirve vino blanco en lugar de txakoli.
- Evolución.
- Tendencias.
- Hábitos de compra del hostelero.
- ...

***Por el momento se considera interesante realizar este estudio en la CAPV.**

NOTA 1: El mercado base del Txakoli está situado por el momento en la CAPV y por el momento la recogida de datos sería interesante sólo en esta área. Se considera **fundamental** conocer **datos sobre la DISTRIBUCIÓN** (numérica y ponderada), la **NOTORIEDAD** (espontánea o sugerida) y la **PENETRACIÓN** en hogares.

NOTA 2: Una incorrecta gestión puede dañar la imagen del sector del txakoli a nivel global a corto y medio plazo, por lo que es fundamental contar con al **información de la producción y venta de txakoli fraudulento**.



6.9. PLAN DE ACCIÓN

A- AYUDAS

A1- PLANES INDIVIDUALES

Creación de ayudas específicas para la contratación de agentes especializados externos a las bodegas para la reflexión, diagnóstico, definición de acciones y puesta en marcha. Se proponen tres niveles de ayudas:

-NIVEL 1: PLANES DE REFLEXIÓN: destinados a todas las bodegas (del tipo Agenda de Innovación-Itinerarios de Competitividad). Exigirá la contratación de agentes externos especializados en el sector vitivinícola y conocedores del mercado. De una **dedicación estimada de unas 30 horas** en formato de reuniones conjuntas.

-NIVEL 2: PLANES COMERCIALES: para bodegas que hayan realizado el PLAN DE REFLEXIÓN (o Agenda de Innovación - Itinerarios de Competitividad) y/o hayan alcanzado un nivel de madurez en el mercado. Exigirá la contratación de agentes externos especializados en el sector vitivinícola y conocedores del mercado. De una **dedicación estimada de unas 300 horas** en formato de **reuniones conjuntas** (unas 20 horas) **y de reflexión y acción** por parte del especialista contratado (180-250 horas).

-NIVEL 3: GESTIÓN COMERCIAL: creación de ayudas para la **puesta en marcha**, externalizada o no, **del Plan Comercial definido anteriormente**.



6.9. PLAN DE ACCIÓN

A2- MISIONES INVERSAS DENTRO DEL MERCADO DOMÉSTICO

Definición de ayudas con el fin de generar **misiones inversas seleccionadas y organizadas** dentro del mercado doméstico.

Se realizarán misiones inversas **priorizando la búsqueda de distribuidores** en función del interés mostrado por el txakoli.

Se tendrá en cuenta el área de distribución y la población existente en su área. Se priorizarán por lo tanto las áreas anteriormente mencionadas en la acción P2.

Priorizaremos también a los **distribuidores en los que en su “zona natural” no se elabore vino blanco**.

Definición de un manual de acogida de misiones inversas consensuado por las tres D.O.s.

Desde el Departamento de dará apoyo a estas misiones comerciales, si bien serán las propias D.O.s las que las coordinen.



6.9. PLAN DE ACCIÓN

EyD- ESTRUCTURA Y DIMENSIONAMIENTO DE BODEGAS

Al igual que se recomendaba en Rioja Alavesa, la **cooperación entre bodegas es fundamental para ser competitivos** en el mercado, para ello se definen las siguientes acciones.

EyD1- CENTRAL DE COMPRAS

Creación de una central de compras conjunta para las 3 D.O.s. que permitirá a todo el sector ser más competitivo.

EyD2- ACUERDOS COMERCIALES

Apoyo a las bodegas que lleguen a **acuerdos con otras bodegas (tanto de txakoli como no) para la promoción y comercialización de manera conjunta** (tipo consorcios de exportación, etc).

Estos acuerdos podrán alcanzarse con bodegas del País Vasco o bodegas pertenecientes a otras D.O., pero la **entidad beneficiaria debiera ser la bodega perteneciente al País Vasco** en cualquier caso.

EyD3- FUSIONES

Ayuda a viticultores y propietarios de bodegas a **crear estructuras de negocio conjuntas**, alcanzando un mayor peso dentro del sector con el fin de ser más competitivos.

Fomentar la creación de marcas conjuntas por parte de diferentes bodegas. El **objetivo global será no tener un océano de marcas** como ocurre en muchas D.O.s. y tener un mayor poder de reconocimiento por parte del consumidor.



6.10. TIMING (completo)

PLAN DE ACCIONES SECTOR TXAKOLI					2011					2012												
TIPOLOGIA		ACCION Y PRIORIDAD ABC	PRIORIDAD ABC	FASES	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
FORMACIÓN	F	1-Formación Vitícola	C	Definición de necesidades Planificación y preparación de los cursos Puesta en marcha																		
		2-Formación Enológica	B	Definición de necesidades Planificación y preparación de los cursos Puesta en marcha																		
		3-Formación Específica	A	Definición de necesidades Planificación y preparación de los cursos Puesta en marcha																		
PROMOCIÓN	P	1-Presencia en ferias	B	Definición ferias de interés y preparación (Pre) Gestión Rentable de la Asistencia (Durante) Seguimiento Comercial (Post)																		
		2-Creación de espacios profesionales	A	Diseño y definición del espacio profesional Organización (Pre) Gestión Rentable de la Asistencia (Durante) Seguimiento Comercial (Post)																		
		3-Promoción en Punto de Venta	A	Definición de campaña canal HORECA Puesta en marcha y difusión en medios Valoración																		
				Definición de campaña en tiendas de alimentación Puesta en marcha Valoración y difusión																		
		4-Presencia en Puntos de referencia	A	Objetivos e identificación de puntos Alcance de acuerdos de colaboración Puesta en marcha																		
		5-Ferias Tradicionales	B	Identificación de ferias de interés Asistencia																		
COMUNICACIÓN	C	6-Memoria de Promoción	C	Recopilación de datos Presentación																		
		1-Definición del Txakoli y Discurso común	A	Redacción consensuada																		
		2-Definición y Nombramiento de Prescriptores	C	Definir personas de interés para el Club de Prescriptores del Txakoli Presentación de las incorporaciones-Comunicación en medios Acto anual																		
		3-Sello "Pueblo productor de Txakoli"	C	Definición de líneas de actuación Creación del sello Manual corporativo del sello Presentación de las incorporaciones-Comunicación en medios																		
		4-Identificación en hostelería de sello Anti-Fraude	A	Testar campaña Puesta en marcha en caso de ser oportuna																		
		5-Plan de Medios	B	Apariciones en prensa local-Publicity Apariciones en revistas a nivel nacional Apariciones en TV Acuerdos con guías de viajes internacionales Presencia On line- Redes sociales y publicity																		
		6-Responsable-Gabinete de Comunicación, Internet y las Redes Sociales	A	Contratación																		
		1-Ayudas a la implantación de avances de I+D en la mejora de producto	B	Presentar organismos y empresas que prestan apoyo Recoger información acerca de intereses del sector Facilitar colaboraciones Detectar necesidades																		
INVESTIGACIÓN	INV	2-Colaboraciones para mejora de la gestión interna de bodegas	A	Facilitar colaboraciones																		
		3-Plan de incentiviación para la creación de productos diferenciales	C	Apoyo económico a nuevas iniciativas																		
		1-Datos internos	A	Recogida de datos de las 3 D.O. Puesta en común																		
INFORMACIÓN	I	2-Información sobre el consumidor	B	Análisis de la evolución anual Definición de objetivos-Preparación de propuesta Contratación de estudio de usos y actitudes																		
		3-Información sobre el canal HORECA	B	Contratación de estudio																		
		1-Planes Individuales	A	Definición del calendario y contenido de los 3 niveles de planes Definición por parte del sector de agentes que pueden ayudar a desarrollar los planes como agentes externos a la bodega Comunicación al sector de los 3 niveles de planes individuales Puesta en marcha																		
AYUDAS	A	2-Misiones inversas dentro del mercado doméstico	B	Definición de operativa común-protocolaria para una misión inversa Identificación de mercados y distribuidores de interés (Pre) Programación anual (Pre) Recepción de invitados y gestión rentable de la misión (Durante) Valoración de la rentabilidad comercial (Post)																		
		1-Central de compras	A	Identificación de necesidades Diseño del plan de puesta en marcha Puesta en marcha-operativa																		
ESTRUCTURA DIMENSIONAMIENTO DE BODEGAS	EyD	2-Acuerdos Comerciales	B	Identificación de necesidades Diseño del plan de puesta en marcha Puesta en marcha-operativa																		
		3-Fusiones	C	Identificación de necesidades Diseño del plan de puesta en marcha Puesta en marcha-operativa																		
TIPOLOGIA		ACCION		FASES	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	

6.10. TIMING PARTE 1

PLAN DE ACCIONES SECTOR TXAKOLI					2011					2012												
TIPOLOGÍA		ACCIÓN Y PRIORIDAD ABC	PRIORIDAD ABC	FASES	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
FORMACIÓN	F	1-Formación Vitícola	C	Definición de necesidades																		
				Planificación y preparación de los cursos																		
				Puesta en marcha																		
		2-Formación Enológica	B	Definición de necesidades																		
				Planificación y preparación de los cursos																		
				Puesta en marcha																		
		3-Formación Específica	A	Definición de necesidades																		
				Planificación y preparación de los cursos																		
				Puesta en marcha																		
PROMOCIÓN	P	1-Presencia en ferias	B	Definición ferias de interés y preparación (Pre)																		
				Gestión Rentable de la Asistencia (Durante)																		
				Seguimiento Comercial (Post)																		
		2-Creación de espacios profesionales	A	Diseño y definición del espacio profesional																		
				Organización (Pre)																		
				Gestión Rentable de la Asistencia (Durante)																		
				Seguimiento Comercial (Post)																		
		3-Promoción en Punto de Venta	A	Definición de campaña canal HORECA																		
				Puesta en marcha y difusión en medios																		
				Valoración																		
				Definición de campaña en tiendas de alimentación																		
		4-Presencia en Puntos de referencia	A	Puesta en marcha																		
				Valoración y difusión																		
				Objetivos e identificación de puntos																		
				Alcance de acuerdos de colaboración																		
		5-Ferias Tradicionales	B	Puesta en marcha																		
				Identificación de ferias de interés																		
Asistencia																						
6-Memoria de Promoción	C	Recopilación de datos																				
		Presentación																				
COMUNICACIÓN	C	1-Definición del Txakoli y Discurso común	A	Redacción consensuada																		
		2-Definición y Nombramiento de Prescriptores	C	Definir personas de interés para el Club de Prescriptores del Txakoli																		
				Presentación de las incorporaciones-Comunicación en medios																		
				Acto anual																		
		3-Sello "Pueblo productor de Txakoli"	C	Definición de líneas de actuación																		
				Creación del sello																		
				Manual corporativo del sello																		
				Presentación de las incorporaciones-Comunicación en medios																		
		4-Identificación en hostelería de sello Anti-Fraude	A	Testar campaña																		
				Puesta en marcha en caso de ser oportuna																		
		5-Plan de Medios	B	Apariciones en prensa local-Publicity																		
Apariciones en revistas a nivel nacional																						
Apariciones en TV																						
Acuerdos con guías de viajes internacionales																						
Presencia On line- Redes sociales y publicity																						
Contratación																						
TIPOLOGÍA		ACCIÓN		FASES	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	



6.10. TIMING PARTE 2

PLAN DE ACCIONES SECTOR TXAKOLI					2011					2012											
TIPOLOGIA		ACCION Y PRIORIDAD ABC	PRIORIDAD ABC	FASES	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INVESTIGACIÓN	INV	1-Ayudas a la implantación de avances de I+D en la mejora de producto	B	Presentar organismos y empresas que prestan apoyo																	
				Recoger información acerca de intereses del sector																	
				Facilitar colaboraciones																	
		2-Colaboraciones para mejora de la gestión interna de bodegas	A	Detectar necesidades																	
				Facilitar colaboraciones																	
		3-Plan de incentiación para la creación de productos diferenciales	C	Apoyo económico a nuevas iniciativas																	
INFORMACIÓN	I	1-Datos internos	A	Recogida de datos de las 3 D.O.																	
				Puesta en común																	
				Análisis de la evolución anual																	
		2-Información sobre el consumidor	B	Definición de objetivos-Preparación de propuesta																	
				Contratación de estudio de usos y actitudes																	
		3-Información sobre el canal HORECA	B	Contratación de estudio																	
AYUDAS	A	1-Planes Individuales	A	Definición del calendario y contenido de los 3 niveles de planes																	
				Definición por parte del sector de agentes que pueden ayudar a desarrollar los planes como agentes externos a la bodega																	
				Comunicación al sector de los 3 niveles de planes individuales																	
		2-Misiones inversas dentro del mercado doméstico	B	Puesta en marcha																	
				Definición de operativa común-protocolaria para una misión inversa																	
				Identificación de mercados y distribuidores de interés (Pre)																	
				Programación anual (Pre)																	
				Recepción de invitados y gestión rentable de la misión (Durante)																	
				Valoración de la rentabilidad comercial (Post)																	
ESTRUCTURA DIMENSIONAMIENTO DE BODEGAS	EyD	1-Central de compras	A	Identificación de necesidades																	
				Diseño del plan de puesta en marcha																	
				Puesta en marcha-operativa																	
		2-Acuerdos Comerciales	B	Identificación de necesidades																	
				Diseño del plan de puesta en marcha																	
				Puesta en marcha-operativa																	
		3-Fusiones	C	Identificación de necesidades																	
				Diseño del plan de puesta en marcha																	
				Puesta en marcha-operativa																	
TIPOLOGIA		ACCION		FASES	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

6.11. EQUIPO NECESARIO

- **RESPONSABLE/S de IMPLANTACIÓN DEL PLAN:** Contratación fija durante el período de implantación.
 - **1-2 Responsable/s de Marketing** → Quienes además coordinen la parte de contratación externa:
 - Contratación de formadores.
 - Estudios sobre consumidor y canales de distribución.
 - Coordinación de misiones inversas
 - **Gabinete de Comunicación** → Responsable de Marketing y buscar colaboración.
 - Tanto en el apartado de Marketing como de Comunicación se tomará más adelante la posibilidad de contar con un solo equipo de apoyo para todo el sector o de varios (uno por cada D.O.).
- **BRAND AMBASSADOR:** Contratación fija diferenciado de Rioja Alavesa.
 - La cara visible de las tres D.O.s en entrevistas, eventos, acciones.
 - Que represente los valores de la zona.
 - Que aporte, imagen, contactos... que actúe como relaciones públicas.



6.12. ÍNDICES DE CONTROL DE RESULTADOS

✓ Por otra parte, y de cara a realizar un seguimiento del plan se hace necesario establecer índices de control que midan de manera cuantificable la evolución de las tres D.O. en los pilares clave definidos:

PILAR	MEDICIÓN	ÍNDICE
Defensa del producto	Colaboraciones de investigación	Número de acuerdos alcanzados
Profesionalización	Formación impartida al sector	Número de cursos ofrecidos, número de asistentes
	Valoración cualitativa de los datos obtenidos a través de las D.O.s y de estudios subcontratados	Valoración cualitativa obtenida a través de cuestionario a diseñar
Posicionamiento	Nombramiento de prescriptores	Número de prescriptores nombrados (grado de implicación: alto, medio, bajo)
	Identificación en hostelería de distintivo anti fraude	Número de hosteleros que colaboran
	Reseñas en medios de comunicación	Número de reseñas
	Grado de asistencia a eventos y actividades	Número de asistentes
Dimensionamiento	Mejora de la competitividad	Valoración económica cuantitativa (€) - Ahorro
Comercialización	Incremento de ventas en volumen y en valor	Indicadores: % de incremento en volumen, % de incremento en valor, ratio valor/volumen
	Planes comerciales individuales	Mercados: local, doméstico e internacional Número de planes definidos



6.13. EN RESUMEN

- El sector debe concienciarse de la importancia de crear un **modelo sostenible** a largo plazo sin caer en los errores en los que otras muchas zonas productoras han caído.
- La estrategia se deberá centrar en el **mercado local y doméstico a corto y medio plazo**, para posteriormente apostar de una manera firme por mercados internacionales.
- Es **clave trabajar la comunicación y posicionamiento** a nivel local-doméstico. Una vez trasladado al mercado el mensaje adecuado, servirá al sector de manera directa para introducirse en nuevas zonas.
- El éxito del Plan Estratégico vendrá de la mano de **formar y profesionalizar el sector en el ámbito comercial y de la implantación de las acciones recomendadas**.



7. ACCIONES COMUNES RIOJA ALAVESA - TXAKOLI

Si bien el plan de acción propuesto para Txakoli y el definido para Rioja Alavesa son independientes y ajustados a las diferentes situaciones de ambos sectores, existe una serie de actividades de interés común que creemos deben plantearse y gestionarse de forma unificada para aprovechar sinergias. Concretamente:

1. Plan de Formación
2. Gabinete de Comunicación
3. Sistema de información (gestión de sinergias)
4. Ayudas a la contratación de apoyo externo para la planificación y la comercialización
5. Ayudas a los acuerdos comerciales entre empresas

