

La denominación de origen en el desarrollo de estrategias de diferenciación: percepción y efectos de su utilización en las sociedades vinícolas de Mancha y Valdepeñas

MARÍA JESÚS YAGÜE (*)

ANA ISABEL JIMÉNEZ (**)

1. INTRODUCCIÓN

El notable desarrollo experimentado en las dos últimas décadas por la industria agroalimentaria española, permite situarla entre las ramas más dinámicas de nuestra economía. No obstante, los buenos resultados alcanzados, no evitan que la misma haya de enfrentar un enorme desafío histórico de modernización. El nuevo contexto económico, obliga a las empresas al desarrollo de un importante proceso de inversión y reconversión de sus estructuras productivas, así como a un cambio en cuanto a las estrategias y políticas a seguir en todos los ámbitos, incluido el comercial (MINER, 1999).

Las actividades destinadas al cultivo, elaboración y comercialización de vinos ocupan una posición importante dentro de la industria agroalimentaria. Con ella comparten las principales características, problemas y ventajas. Partiendo de esta consideración, el presente trabajo trata de analizar los cambios experimentados en la estructura del sector vinícola nacional, así como el papel que los empresarios perciben que la utilización de las Denominaciones de Origen (DO) están desempeñando en su posición en los mercados.

2. EL SECTOR VINÍCOLA ESPAÑOL: UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La oferta de vinos en el mercado español se encuentra condicionada por la existencia de un conjunto de fuerzas con capacidad para alte-

(*) Profesora. Dpto. Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid.

(**) Profesora. Dpto. Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Castilla-La Mancha.

rar su posición competitiva en los mercados. Entre las de carácter económico destacan: 1) la estructura de las organizaciones o empresas del sector; 2) la competencia horizontal y vertical; y 3) las características y los comportamientos de los consumidores finales observados en este mercado.

2.1. Análisis de la estructura empresarial

La estructura empresarial del subsector vinícola se caracteriza por presentar un elevado grado de integración vertical hacia el origen (Briz, 1999). El empleo de fórmulas asociativas da lugar a un modelo empresarial donde los productores son también elaboradores y comercializadores de su producto (Galdeano, 2000). De este modo, el análisis de la estructura empresarial del subsector precisa contemplar aspectos relacionados tanto con la producción de materias primas como con los procesos de elaboración y comercialización de vinos (MAPA, 2000 b).

La estructura productiva agraria de vino en España se ha caracterizado en los últimos años por la existencia de una extensa superficie dedicada al cultivo, y una baja productividad por hectárea cultivada que tiene su origen en que la agricultura española es extensiva, y cuenta con la menor densidad de cultivo de viñedo del mundo y con uno de los más bajos rendimientos por hectárea (Roca, 1997).

Por otro lado, el subsector presenta una estructura empresarial fuertemente dual (Briz, 1999; Juliá, 1999). Frente a un pequeño grupo de grandes empresas dinámicas que han sabido afrontar las últimas tendencias del mercado, existe un elevado número de empresas de pequeño tamaño que todavía no se han adaptado adecuadamente a las exigencias que imponen los cambios acaecidos en su entorno competitivo. Del total de las 3.830 empresas vinícolas existentes en 1999 (MAPA, 2000 b), aproximadamente el 98 por ciento cuenta con menos de veinte empleados, y el 82 por ciento vende menos de 50 millones de pesetas anuales (INE, 2000 b). Mientras que 15 bodegas concentran la mitad de la facturación total, las más pequeñas se limitan, a operar en el ámbito local/regional, con una práctica ausencia de estructuras comerciales, redes de venta propias y marcas fuertes y diferenciadas en los mercados (Roca, 1997).

Estas características indican que un número elevado de las empresas vinícolas españolas sigue aplicando una cultura exclusivamente «productivista-agrarista» (Briz, 1999; de Jaime, 1999), en la que los aspectos comerciales quedan relegados a un segundo plano, siendo los mayoristas y/o los intermediarios independientes los que controlan

esta fase del proceso. Este modelo empresarial ha perjudicado en el pasado y todavía perjudica seriamente la capacidad competitiva de las empresas del sector.

2.2. Análisis del grado de rivalidad horizontal y vertical

Las empresas vinícolas compiten en mercados maduros, donde el grado de rivalidad entre las empresas establecidas es bastante elevado (Van Trijp *et al.*, 1997). Pese a tratarse de mercados tradicionales y en constante fase de madurez con una base estable de consumidores, el descubrimiento de nuevos segmentos de consumidores los convierte en mercados más atractivos, dónde siguen entrando empresas que favorecen el aumento del grado de competencia.

La mejora de la posición competitiva ha llevado a las empresas a innovar en la búsqueda de ventajas derivadas del liderazgo en costes, diferenciación o especialización (Audenaert y Steenkamp, 1997; Grunert, *et al.*, 1997; Van Trijp *et al.*, 1997). Sin embargo, lo que desde una óptica de mercado parece una solución idónea al problema, no lo es tanto cuando se observa cómo: 1) algunas empresas no disponen de los recursos necesarios para aplicar este tipo de estrategias; y 2) que el desarrollo de alguna de ellas no siempre garantiza la consecución del éxito en los mercados.

Por otro lado, los intermediarios, en especial los distribuidores minoristas, incrementan el grado de rivalidad dentro del sector, constituyendo una importante amenaza para las empresas vinícolas (Corstjens y Corstjens, 1995; Stern *et al.*, 1999; Van Bruggen y Bucklin, 1997). La respuesta de los distribuidores nacionales e internacionales a los cambios en el sector de la distribución ha sido el desarrollo de estrategias de crecimiento de tamaño por integración (Rebollo, 1998; Mollá y Sánchez, 2000). La elevada tendencia a la concentración en la distribución (Cruz *et al.*, 1999 a; b; Rebollo, 2000; Steenkamp, 1997; Stern *et al.*, 1998) ha generado importantes efectos sobre todos los agentes que participan en la cadena de valor de productos de alimentación en general (Mollá y Sánchez, 2000; Stern *et al.*, 1998; Van Trijp *et al.*, 1997), y de productos vinícolas en particular.

Las características y estrategias tradicionalmente seguidas por las empresas vinícolas elevan su grado de dependencia frente a los distribuidores. La distribución física y venta de los vinos pasa a desarrollarse, siempre y cuando el fabricante esté dispuesto a aceptar las condiciones impuestas por el distribuidor. Las mismas, no siempre

son favorables, y en ocasiones implican importantes costes de tipo económico y estratégico. Por otra parte, el desarrollo de marcas propias por parte de los distribuidores ha venido a agravar el problema planteado (1), al limitar la competitividad empresarial en los mercados. Suponiendo en ocasiones una condición impuesta al fabricante durante el proceso de negociación, las marcas de distribuidor tienden a competir en los lineales en condiciones de superioridad frente a las marcas del fabricante (Stern *et al.*, 1998; Steenkamp, 1997).

2.3. Análisis del mercado de consumo

Las importantes transformaciones en los hábitos de consumo de los españoles han afectado en los últimos años a su comportamiento ante la compra y el consumo de vinos (Briz, 1999). Se generan importantes cambios tanto cuantitativos como cualitativos (MAPA, 2000 a; Yagüe, 1996) que pueden ser justificados atendiendo a razones de índole económico, social y cultural (Millán y Yagüe, 1997; Rodríguez y Villarejo, 1998; Sainz, 2000).

Entre los primeros cambios destaca el descenso continuado y de gran magnitud del consumo agregado de vino en el mercado español hasta el año 1995 y su posterior, aunque lenta, recuperación a partir del año 1996. La lectura de la tabla 1 permite observar cómo dicha tendencia viene principalmente marcada por el comportamiento negativo presentado por el consumo de los vinos de mesa. Mientras que, para el mismo periodo, el consumo de los vinos acogidos a DO presenta un comportamiento estable hasta 1995, y creciente a partir del año 1996.

A diferencia del mercado nacional, en los mercados internacionales el consumo de vino español presenta una tendencia creciente. Durante el periodo 1993-1998 las exportaciones de vino español han experimentado una evolución muy favorable, tal como muestran, tabla 2, las elevadas tasas de crecimiento anual alcanzadas.

Otro cambio importante es el relativo a los lugares de adquisición y consumo de vino. Respecto a los primeros, se observa cómo los establecimientos de venta convencionales (hipermercados, supermercados, tiendas tradicionales y economatos), siguen representando en torno el 90 por ciento de las ventas totales de vino realizadas a los

(1) Según datos Nielsen referentes al año 1998, las marcas del distribuidor han sufrido un incremento de la participación en las ventas de todas las categorías de productos, del 1,7 por ciento valor y del 3 por ciento en volumen (Cruz *et al.*, 1999a;b).

Tabla 1

SERIE HISTÓRICA DEL CONSUMO TOTAL DE VINO EN ESPAÑA (Millones de litros)

Año	Vino mesa	Vino de DO	Total vino tranquilo	% Variación	Vino mesa	Vino de DO	Total vino tranquilo
1990	1.047,9	281,0	1.328,9	90/89	-7,1	14,4	3,3
1991	970,5	251,7	1.222,2	91/90	-0,7	-10,7	-8,0
1992	913,0	263,5	1.176,5	92/91	-5,9	4,6	-3,7
1993	952,5	270,5	1.223,0	93/92	4,3	2,6	3,9
1994	893,8	280,6	1.174,4	94/93	-6,2	3,7	-3,9
1995	845,8	251,1	1.096,9	95/94	-5,4	-10,5	-6,5
1996	909,6	282,5	1.192,1	96/95	7,5	12,5	8,6
1997	988,1	302,6	1.290,7	97/96	8,6	7,1	8,2
1998	1.009,6	319,0	1.328,6	98/97	2,2	5,7	2,9
1999	983,7	306,2	1.289,9	99/98	-2,5	-4,0	-2,9

Fuente: «El consumo alimentario en España». MAPA (1994) (2000a).

Tabla 2

SERIE HISTÓRICA DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE VINO Y MOSTO
MEDIDAS EN VALOR (Millones de pesetas)

Año	Vino mesa	Vino de DO	Total vino tranquilo	% Variación	Vino mesa	Vino de DO	Total vino tranquilo
1993	20.507	33.961	54.468	93/92	106,5	11,7	35,1
1994	20.574	42.616	63.187	94/93	0,3	25,5	16,0
1995	18.603	51.904	70.508	95/94	-9,6	21,8	11,6
1996	21.428	62.552	83.950	96/95	15,1	20,5	19,6
1997	32.565	80.270	112.835	97/96	52,0	28,3	34,4
1998	45.658	97.508	143.166	98/97	40,2	21,5	26,9

Fuente: «Anuario de Bodegas y Bebidas» (varios años). Extraído del *Panel de Consumo Alimentario* elaborado por el MAPA.

consumidores (MAPA, 2000a). Si bien, en los últimos años se produce una importante pérdida en importancia del porcentaje de ventas de la tienda tradicional, en beneficio de los hipermercados y supermercados (véase tabla 3).

En lo relativo al lugar de consumo, se observa un incremento en la importancia del consumo de vino fuera del hogar, suponiendo éste en la actualidad en torno al 55 por ciento del consumo total (MAPA, 2000a). Pese a que el descenso de consumo total de vino producido hasta el año 1996 se observa tanto en los hogares como en la restau-

Tabla 3

EVOLUCIÓN DE LA CUOTA DE MERCADO SEGÚN CANALES DE VENTA EN HOGARES
(Porcentajes del valor de venta)

	Vinos DO		Vinos de mesa	
	1993	1999	1993	1999
Tienda Tradicional	18,8	10,3	22,7	19,9
Supermercado	40,4	43,1	39,5	51,1
Hipermercado	21,3	46,0	12,8	18,9
Economato y Cooperativas	4,9	1,8	3,0	2,8
Mercadillo Callejero	3,0	0,3	0,5	0,8
Venta a domicilio	2,4	0,2	6,6	0,9
Autoconsumo	5,7	0,0	5,7	1,9
Otros	11,5	8,2	9,1	3,7

Fuente: «La alimentación en España», MAPA (2000b).

ración, la magnitud del descenso fue superior en los primeros. Los cambios en los patrones de consumo, y la asociación del vino con nuevos modelos laborales y de ocio fuertemente vinculados a hábitats urbanos, han sido algunas de las razones aducidas por algunos autores para explicar este fenómeno (Millán y Yagüe, 1997; Sainz, 2000).

En cuanto a los cambios cualitativos más importantes, se encuentra una mayor preferencia por los vinos de calidad en detrimento de los vinos comunes o de la tierra, cuyas características, en ocasiones, no responden a las expectativas sobre variedad, calidad, paladar, personalidad o carácter de los vinos (Fernández, 2000). La clara mejora cualitativa observada en los vinos acogidos a DO ha llevado a que los consumidores valoren más la procedencia y el cuidado en la elaboración, aunque ello suponga pagar un mayor precio por estos productos. Desde finales de los ochenta, y sobre todo comienzo de los noventa, la demanda de los vinos de DO va desplazando, aunque de forma lenta, a la de los vinos comunes.

2.4. Fuentes de desarrollo estratégico del subsector vinícola

El análisis presentado pone de manifiesto las oportunidades y las amenazas del subsector vinícola español. Para aprovechar las oportunidades que brindan los mercados vinícolas, las empresas deben apoyarse en sus fortalezas para establecer estrategias basadas en verdaderas ventajas competitivas sostenibles.

En este sentido, la aparición de nuevos segmentos de mercado, que demandan vinos de alta calidad, adaptados a sus necesidades y deseos y la búsqueda de la satisfacción de unas nuevas necesidades de orden funcional y simbólico, explica el incremento observado en la demanda de vinos de alta calidad. Esta evidencia constituye una oportunidad de mercado para las empresas vinícolas (Caldentey y Gómez, 1997; Gómez y Caldentey, 1999; Yagüe 1996) que para aprovecharla deben desarrollar estrategias basadas en la diferenciación, ya que los consumidores exigen a las empresas que sus productos se distingan no sólo por la elevada calidad de sus materias primas, y de su elaboración, sino además por la de su presentación y, en definitiva, por su imagen de calidad (Audenaert y Steenkamp, 1997; Sainz, 2000; Van Trijp *et al.*, 1997).

Desde diferentes ámbitos se apoya la idea de que en la actualidad la mejora de la competitividad empresarial en el sector vinícola está más relacionada con las capacidades y habilidades comerciales que con las puramente productivas (Arcas y Ruiz de Maya, 1997; Bello y Gómez, 1996). Desde este enfoque el énfasis estratégico se coloca en la búsqueda de la diferenciación a través del diseño, las señales de calidad, la innovación y la consideración de elementos de seguridad y medioambiente (MINER, 1999; Pennings y Meulenberg, 1997; Wierenga, 1997). Para su puesta en práctica, las organizaciones precisan modificar su filosofía empresarial adoptando una orientación hacia el mercado (Grunert, *et al.*, 1997; Mir *et al.*, 1995). Ello, implica el diseño de nuevas estrategias para la consecución de los objetivos empresariales, basadas en el fortalecimiento de la diferenciación frente a los competidores mediante la incorporación en la oferta de los atributos y/o de los beneficios mejor valorados por los consumidores (Audenaert y Steenkamp, 1997).

Las empresas vinícolas españolas se caracterizan por poseer una larga y excelente tradición elaboradora y un saber-hacer acumulado, que, sin embargo, no se ha acompañado históricamente de la necesaria adaptación de los productos a las pautas imperantes en cada momento en los mercados (Juliá, 1999). Recientemente, las Administraciones Públicas y Autonómicas y las propias empresas del sector, al detectar esta debilidad, han dirigido su mirada hacia los llamados productos «*típicos o de la tierra*» mediante la utilización estratégica de los «*indicadores geográficos de calidad*» con el fin de establecer la diferenciación buscada en los vinos sobre la base de una calidad determinada por el origen del producto. Esta vía de actuación pretende que las empresas aprovechen los puntos fuertes derivados de la tradición, la experiencia y el saber-hacer en la elaboración del pro-

ducto que existe en una zona geográfica y en las empresas en ella instaladas como la base sobre la que el producto alcance una posición privilegiada en el mercado.

El alto nivel de calidad y de diversificación observado en las materias primas agrarias, y sobre todo la tradición y el reconocimiento que determinadas zonas y empresas productoras presentan, facilitan la oferta de productos diferenciados por su excelente nivel de calidad (Briz, 1999). El uso de los indicadores geográficos de procedencia, reconocidos públicamente, permite la integración dentro de un único concepto no sólo del origen geográfico del producto, sino también de su nivel de calidad y de la existencia de una personalidad diferenciadora, facilitando así al consumidor el reconocimiento de la superioridad y de las cualidades diferenciadoras de cada producto (de Jaime, 1999).

3. LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN EN LOS MERCADOS VINÍCOLAS: SU GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO MARCA COMERCIAL

3.1. Las Denominaciones de Origen en los mercados vinícolas

Desde los ámbitos público y empresarial, el uso de los indicadores geográficos de calidad está siendo potenciado como una importante alternativa estratégica (Sainz, 2000). Al descansar sobre algunos de los elementos en los que muchas zonas de nuestra geografía pueden ser competitivas, su apoyo facilita no sólo la dinamización de ciertas actividades agrarias e industriales, y el mantenimiento e incremento de las rentas del sector (de Jaime, 1999), sino también el desarrollo regional.

No obstante, de entre todos los avales oficiales de calidad existentes merecen especial atención las llamadas DO. Las mismas han sido utilizadas ampliamente en los mercados vinícolas, como variable comercial determinante de la imagen de calidad de los vinos. Con unos vinos de excelente calidad y personalidad diferenciada, y una estructura empresarial fuertemente especializada en actividades agrarias y transformadoras, pero no comercializadoras, las iniciativas desarrolladas para la adquisición de ventajas competitivas en la comercialización de estos productos ha girado en gran medida en torno a la diferenciación que la DO concede.

En las DO concurren diferentes aspectos que aconsejan su incorporación a la estrategia empresarial. En primer lugar la calidad, la personalidad y singularidad de los productos, derivadas de su origen geográfico, aportan unas características distintivas naturales a los

vinos de cada DO. En segundo lugar, la existencia de una voluntad colectiva por parte de los productores y los distribuidores de una zona determinada, de someter sus actividades productivas y comerciales a un control exhaustivo de los Consejos Reguladores, aporta un componente de garantía al consumidor sobre la calidad y la personalidad singular del vino. Y, en tercer lugar, los consumidores reconocen y valoran la existencia de unas cualidades superiores en los vinos acogidos a una DO que en los vinos comunes de la categoría. Dicho reconocimiento se fundamenta tanto en el origen geográfico de los vinos como en la fidelidad de las empresas a unas características y/o a unos métodos de elaboración.

En la actualidad existen en España cincuenta y cuatro Denominaciones de Origen reconocidas, en las que están inscritos unos 153.000 viticultores y cerca de 613.000 hectáreas de viñedo. El volumen total de vino comercializado por estas Denominaciones en 1999 ascendió a casi los 10,2 millones de hectolitros, por un valor de 392.617 millones de pesetas. Durante la última década, la producción de los vinos con DO ha experimentado un incremento significativo del 8 por ciento anual. Por Denominaciones de Origen, Rioja genera en torno al 24 por ciento de todos los vinos de calidad, seguidas por Mancha, con el 7,1 por ciento; Valencia, Jerez, Manzanilla y Penedés con el 6,5 por ciento en cada caso; Navarra con el 6,4 por ciento; y Valdepeñas y Tarragona con el 4,8 por ciento.

3.2. Gestión estratégica de la Denominación de Origen

Desde una óptica de marketing, la DO se configura como una marca colectiva o pública, con acceso restringido no sólo por el origen geográfico, sino también por las condiciones que se imponen a la naturaleza y a la calidad de sus productos (Bello y Gómez, 1996; Jiménez y Gómez, 1997; Sánchez *et al.*, 1997; Steenkamp, 1997; Van Trijp *et al.*, 1997). A modo de marca paraguas o garantía, la DO es usada para comercializar diferentes productos en diversos mercados, dejando total libertad a cada una de las marcas que ampara para que realicen su propia comunicación y desarrollen sus propias promesas, pero suministrando globalmente respaldo y valor.

Todos los aspectos relativos a la gestión de la marca, al desarrollo de su capital y a la conquista de objetivos empresariales a través de su uso, son aplicables a las DO (Van Trijp, 1997). En concreto, la creación y la gestión apropiada de la identidad y de la imagen de las DO tienen una importancia sustancial para la constitución de un sólido capital comercial. Así, mediante su identidad, cada DO debe definir

los valores centrales sobre los que se sostiene su singularidad, con el fin de especificar y afirmar su diferencia y permanencia en el tiempo, y establecer los ejes y directrices de sus actuaciones en el mercado (Kapferer, 1992). Simultáneamente, la DO debe conseguir crear una imagen sólida, basada en el conjunto de asociaciones que el consumidor vincula a su nombre, para fomentar y facilitar el reconocimiento y el recuerdo, y generar actitudes positivas e intención de compra hacia sus productos y/o marcas. Para establecer una imagen sólida y favorable en la mente de los consumidores, el nombre de la DO debe vincularse a ciertos beneficios, relativos al producto, a la empresa o a la zona geográfica, buscados por los segmentos de mercado objetivo. De ahí que desde un punto de vista estratégico sea necesario el desarrollo conjunto y coordinado por parte de las organizaciones implicadas, de una serie de actuaciones de marketing, que fundamentadas en la identidad de la DO tengan como fin establecer una imagen única, sólida, coherente y favorable de la misma.

La zona geográfica de procedencia del producto, como eje central de la identidad de la DO, ha de constituir la base central del desarrollo de su política de imagen. De esta manera, las asociaciones relativas a: 1) los productos, la tradición, la herencia y el saber hacer en su elaboración; 2) las características y atributos diferenciales de la zona geográfica, y 3) la calidad objetiva de los productos que la DO ampara, como integrantes del núcleo central de la identidad, han de ser potenciadas durante el desarrollo de esta política (Jiménez, 2001). Asimismo, durante el desarrollo de esta política, las empresas pueden considerar la necesidad de explotar otras asociaciones, no centrales, que también pertenecen a la identidad. Aunque derivadas de ejes secundarios de la identidad, y con un menor grado de fortaleza que las anteriores, estas asociaciones «secundarias» pueden ser tenidas en cuenta por el consumidor durante la formación de la imagen y de la actitud hacia la DO. Incluso, en ocasiones las mismas pueden constituir la verdadera fuente de diferenciación de la DO. El grado de extensión que de la DO se haya hecho (2), y el tipo y amplitud de los controles impuestos sobre la misma, determinan el origen, tipo y número de asociaciones totales que se vinculan a la DO.

La mayor dificultad que encuentran las DO para desarrollar una adecuada política de imagen está en el establecimiento de la suficiente coherencia entre las diferentes asociaciones que la DO puede

(2) Extensión entendida en cuanto al número de productos que acoge, y a las categorías a la que estos pertenecen.

presentar. Cuando el número de empresas acogidas a la DO es reducido, los productos elaborados son altamente homogéneos y el control productivo y comercial es elevado, la identidad de la DO es nítida, lo que eleva las posibilidades de construir una imagen única, fuerte y diferencial fundamentada en la calidad del producto, características y tradiciones del lugar. Cuando, por el contrario, los factores anteriores no concurren, la existencia de múltiples fuentes de asociaciones puede generar contradicciones e incluso efectos negativos en la imagen y en las actitudes y evaluaciones generadas a partir de ella.

En resumen, las asociaciones establecidas sobre la identidad de la DO suministran una proposición de valor al cliente, sobre la base de los distintos beneficios que pueden ofrecer los productos que ésta rubrica. La utilización de estas asociaciones como base para el desarrollo de una política de imagen común se configura como una necesidad fundamental. No obstante, las particularidades y la concepción de los beneficios aportados dependerán de la homogeneidad de las características de los productos y de las marcas que se acojan a la misma. El beneficio o valor objetivo de calidad es el que de forma más relevante aporta la DO al producto, pero el modo en que éste y otros beneficios son asociados al mismo dependerá del papel que desarrolle la DO, bien como marca fuente ante productos genéricos, o como atributo externo de garantía ante marcas notorias y prestigiosas.

4. PERCEPCIÓN DE LOS EFECTOS ESTRATÉGICOS DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN EN LAS EMPRESAS VINÍCOLAS: EL CASO DE LA MANCHA Y VALDEPEÑAS

4.1. Objetivos y metodología de investigación

En los anteriores apartados se ha justificado la importancia de las DO como fuente de ventajas competitivas de diferenciación para las empresas vinícolas, y la necesidad de mejorar su gestión estratégica. En el siguiente apartado se analizan las percepciones de los empresarios del sector sobre el valor estratégico que tiene la utilización comercial de este indicador geográfico de calidad.

La investigación realizada tiene carácter exploratorio y se proyecta sobre dos muestras de empresas elaboradoras y comercializadoras de vino acogidas a dos DO, que, aunque próximas geográficamente, presentan importantes diferencias entre sí. El ámbito geográfico del estudio es la Comunidad Autónoma de Castilla la Mancha, constituyendo la población objeto de estudio las empresas ela-

boradoras y comercializadoras de vino de las DO La Mancha y Valdepeñas (3).

Las poblaciones objeto de estudio se establecieron a partir de la revisión exhaustiva de dos bases de datos: a) Anuario de los Vinos de España 1998; y b) Guía Peñín de Vinos para el año 1998. De las 132 (4) empresas que integraban el censo, se seleccionaron 16 para el desarrollo de una entrevista en profundidad. Un número importante de empresas fue descartado debido a su pequeño volumen de negocio o al hecho de que su actividad principal no era la elaboración y comercialización de vinos, algunas otras empresas rehusaron desde un primer momento a participar en la investigación. Del total de empresas analizadas, seis pertenecen a la DO Valdepeñas y diez a la DO La Mancha.

La entrevista en profundidad se realizó mediante un cuestionario semiestructurado dirigido a los responsables de la gestión comercial de las empresas y sociedades cooperativas. En el cuadro 1 se presentan las cuestiones investigadas sobre la influencia de la DO en los resultados de sus empresas. El análisis de las respuestas obtenidas permite aproximar el papel estratégico que, en opinión de los empresarios, desempeñan las DO estudiadas, tanto en el proceso de comercialización de los vinos como el posicionamiento de las empresas en los mercados.

4.2. Resultados de la investigación sobre la Denominación de Origen

4.2.1. Estructura empresarial de las Denominaciones de Origen Mancha y Valdepeñas

Según la tabla 4, las características estructurales que se revelan con más nitidez en las empresas con DO La Mancha y Valdepeñas son los elevados grados de integración vertical y de dualidad, ambas representativas, como ya se ha señalado, del subsector vinícola español.

Además, se observa que la cartera de productos típica para ambas DO se caracteriza por ofrecer un número relativamente elevado de marcas y de variedades de vino. Sin embargo, un análisis más detallado de su composición advierte que existen diferencias significativas entre las empresas de ambas DO en el porcentaje de participación de los vinos de DO frente a otros vinos sin calificar. Así, en la DO

(3) Esta elección obedece a que la investigación desarrollada se encuadra dentro de un Proyecto de investigación desarrollado por la UCLM y la UPN y financiado por CICYT y a que esta zona reúne, sin duda, las condiciones necesarias para el desarrollo del estudio.

(4) De las 132 empresas que conforman el censo, 97 pertenecen a la DO La Mancha y 35 a Valdepeñas.

Cuadro 1

CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN Y ASPECTOS GENERALES A LAS QUE HACEN REFERENCIA

<p>Adecuación de las empresas y su estructura a las nuevas tendencias del mercado y necesidades de la DO</p>	<p>Cl. 1. ¿Han realizado las empresas modificaciones en su filosofía, estructura, instalaciones y estrategias para adecuarse a las exigencias de las Denominaciones de Origen? Cl. 2. ¿Cuáles son los ejes principales que determinan el alcance de las modificaciones desarrolladas en las empresas? Cl. 3. ¿Desarrollan las empresas una política comercial adaptada a los requerimientos de la Denominación de Origen? Cl. 4. ¿Existen ventajas reales para las empresas en el empleo de la Denominación de Origen como un indicador geográfico de calidad? Cl. 5. ¿Es la empresa realmente consciente del potencial ofrecido por las Denominaciones de Origen?</p>
<p>Papel jugado por la DO en el proceso de venta de los productos</p>	<p>Cl. 6. ¿Ejerce la Denominación de Origen algún efecto sobre las marcas comercializadas por las empresas? Cl. 7. ¿Aporta la presencia de la Denominación de Origen connotaciones especiales a los productos que acoge? Cl. 8. ¿Contribuye de manera real la presencia de la Denominación de Origen a mejorar la valoración que el consumidor hace de los productos? Cl. 9. ¿Contribuye de manera real la presencia de la Denominación de Origen a la venta de los productos bajo ella acogidos?</p>
<p>Papel jugado por la DO en el proceso de creación de un capital comercial que determine la posición ocupada en los mercados</p>	<p>Cl. 10. ¿Contribuye la presencia de la Denominación de Origen a una mejora de la posición competitiva de la empresa y de sus productos en el mercado? Cl. 11. ¿En qué se fundamenta el capital de marca que la Denominación de Origen aporta a las empresas? Cl. 12. ¿Existen diferencias significativas en cuanto a la composición del capital comercial de una Denominación de Origen frente a otras?</p>
<p>Capacidad de gestión y posibilidades de mejora de la DO por parte de las empresas</p>	<p>Cl. 13. ¿Qué capacidad de gestión presentan las empresas sobre la Denominación de Origen? Cl. 14. ¿Qué cambios introducirían en la gestión de la Denominación de Origen para hacer más efectiva y eficiente su labor?</p>

Valdepeñas, el 90 por ciento de los vinos elaborados son de DO, mientras que en la DO Mancha el peso específico de estos vinos sólo alcanza entre el 60 y 70 por ciento. Por otro lado, en la DO Valdepeñas, el 50 por ciento de las empresas se dedican de manera exclusiva a la elaboración y venta de vinos con DO, mientras que en la DO Mancha todas las empresas elaboran y venden conjuntamente vinos de mesa y de DO, aunque durante los últimos años se muestra una tendencia a incrementar el porcentaje de producción de vinos de DO, en detrimento de los vinos de mesa.

Los vinos con DO Mancha y Valdepeñas tienen como mercado de destino principal el mercado nacional, constituyendo en torno al 90 por ciento del total de la venta de DO Valdepeñas y el 70 por ciento de las de Mancha. Por zonas, las ventas de Valdepeñas se concentran en las Comunidades Autónomas de Madrid, Castilla La Mancha y Andalucía, mientras que las ventas de vinos de La Mancha se extienden prácticamente por todo el territorio nacional. Con res-

Tabla 4

**DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA DE EMPRESAS ANALIZADAS DE LAS DENOMINACIONES
DE ORIGEN MANCHA Y VALDEPEÑAS**

		DO La Mancha	DO Valdepeñas
Número de Empresa		10	6
Ventas en volumen (medidos en millones de litros)	Más 30 mill.	40%	16%
	Entre 30 y 2 mill.	30%	16%
	Menos de 2 mill.	30%	66%
Ventas en valor	Más de 1000 mill	40%	16%
	Entre 100- y 300	30%	16%
	Menos de 300 mill	30%	66%
N.º Trabajadores	Más de 40	30%	17%
	Entre 40 y 10	40%	50%
	Menos de 10	30%	33%
N.º marcas medio		7	6
Integración Vertical		100%	100%
Control materia primas		100%	100%
Producción total vino de DO		60-70%	90%
Mercado geográfico		70% (nacional)	90% (nacional)
Comunicación	Si	90%	83%
	No	10%	17%
Distribución	Propia	30%	34%
	Ajena	70%	66%
Cambios en producción		100% (mp; procesos de elaboración)	100% (mp; procesos de elaboración)
Cambios a nivel comercial		100%	100%
Cambios en filosofía empresarial		100% (Clientes y calidad)	100% (clientes y calidad)
Uso de la DO		100%	100%

pecto a los mercados exteriores, ambas DO muestran una tendencia creciente en sus ventas y tienen como destino principal el ámbito comunitario; sin embargo, las ventas exteriores de vinos de Valdepeñas alcanzan aproximadamente el 10 por ciento del total, mientras que las de La Mancha ascienden a un 30 por ciento.

4.2.2. La adecuación a las nuevas tendencias del mercado y necesidades de la Denominación de Origen

La adscripción a la DO ha llevado a emprender a las empresas de Mancha y Valdepeñas un profundo y generalizado proceso de modernización que afecta a todas y cada una de las dimensiones empresariales. Más allá de la realización de importantes inversiones en el terreno de las infraestructuras, instalaciones, I+D y políticas comerciales, este profundo cambio implica la adopción de una filosofía y de unos valores y principios nuevos que guían la actuación de las empresas vinícolas.

El empleo de la DO lleva a que la empresa vinícola modifique sus modos tradicionales de pensar y actuar, adoptando una nueva filoso-

fía empresarial fundamentada en la Orientación al Mercado, donde la satisfacción de las necesidades del consumidor y la mejora de la calidad se convierten en los ejes determinantes de cualquier actuación empresarial. Desde todos los ámbitos de la empresa se promueven actuaciones destinadas a ofrecer al cliente un elevado valor, a través de productos únicos y diferenciados en cuanto a sus beneficios funcionales y simbólicos.

Las reformas productivas emprendidas por las empresas de las DO Mancha y Valdepeñas, afectan a los procesos de cultivo, recogida y elaboración de los vinos. Se incorporan nuevas variedades de uva, distintas a las tradicionalmente consideradas Airén y Tempranillo. Asimismo, los rigurosos controles de calidad impuestos por los Consejos Reguladores y las empresas, obligan al desarrollo de una correcta selección y control de las características de la materia prima y de los vinos. Junto a ello, una fuerte inversión en equipamiento y planta productiva, así como en investigación y desarrollo, favorecen la introducción de nuevos sistemas de elaboración, crianza y envejecimiento de los vinos, con la subsiguiente mejora en la calidad real de los productos y renovación y ampliación de las carteras (véase tabla 4).

En el ámbito comercial se observa cómo las empresas vinícolas de ambas DO han comenzado a diseñar políticas y actuaciones comerciales encaminadas a dar una mejor respuesta a la demanda actual de productos diferenciados por sus atributos y adaptados a las nuevas necesidades y gustos de los consumidores (véase tabla 5). Se mejora la presentación del producto, prestando especial atención al envase, etiqueta y marca. Asimismo, se incrementa el uso de la comunicación dirigida al consumidor final y a los intermediarios, manteniéndose la publicidad como principal herramienta comunicacional para crear notoriedad e imagen de los productos o de las marcas, pero también utilizándose otras formas de comunicación como la promoción o las relaciones públicas como refuerzo y/o alternativa a la publicidad.

Con respecto a la distribución, las empresas de las DO Mancha y Valdepeñas optan por políticas de cobertura intensiva para lograr el máximo alcance en el mercado. El canal de distribución que más utilizan es el indirecto, entre el 70 y el 90 por ciento del vino comercializado llega a los puntos de venta minorista a través de intermediarios frente a los que las empresas vinícolas disponen de un bajo poder de negociación. Por último, en el apartado de los precios se desarrollan políticas calificadas de «precios ajustados», fundamentadas en la reducción del margen comercial de la empresa elaboradora y en la eliminación de algunos intermediarios independientes en la cadena de valor. Con el desarrollo de este tipo de política de pre-

cios, se pretende que en todo momento la relación calidad-precio percibida por los individuos se considere óptima, dada la importancia que reconocen los empresarios que tienen estas variables para el consumidor. Entre los factores que condicionan la formación de los precios se descubre que, aun tomando en consideración los precios de la competencia, cuando las empresas vinícolas fijan sus precios lo hacen pensando en los costes de elaboración y en su aceptación por parte de los consumidores.

Este modelo de política comercial refleja que la DO es el valor central de las mejoras desarrolladas sobre el producto y sus atributos

Tabla 5

DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS COMERCIALES DESARROLLADA POR LAS EMPRESAS DE LA MANCHA Y VALDEPEÑAS

	DO La Mancha	DO Valdepeñas
Tipo de productos	Derivados del vino	Derivados del vino
Venta de Vinos DO y mesa	100%	100%
Innovación en productos	Vinos jóvenes y ecológicos	Vinos jóvenes y ecológicos
Uso de la marca	Amplio	Amplio
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN		
Recursos destinados	Limitados	Limitados
Principal destinatario	Consumidor final	Consumidor final
Herramienta más empleada	Publicidad	Publicidad
Otras técnicas comunicacionales	Promoción y Relaciones públicas	Promoción y Relaciones públicas
POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN		
Tipo de distribución	intensiva	Intensiva
Cobertura e mercado	Nacional e internacional	Nacional e internacional
Uso de los intermediarios	70-90% ventas	70-90% ventas
Poder de negociación	Bajo	Bajo
Bases de la negociación	Precio, marca, DO	Precio, Marca, DO
Margen comercial de distribuidor	10-15%	10-15%
POLÍTICA DE PRECIOS		
Tipo de política	Ajustada	Ajustada
Precio de venta medio del producto	Condicionado al producto	Condicionado al producto
Importancia del precio para el consumidor	Media-alta	Media-alta
Determinación del precio	Presión entorno Proceso elaboración	Proceso elaboración Presión entorno
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS		
Actividad desarrollada	Baja	Baja
Fuentes de información	Observación y distribuidores	Observación y distribuidores
Recursos destinados	Escasos	Escasos

intrínsecos, por las empresas vinícolas de La Mancha y Valdepeñas. Sin embargo, no se aprecia que la DO adquiriera la misma relevancia para el resto de los aspectos de sus políticas comerciales. La carencia de una normativa reguladora, o de un organismo de control, conduce a que el grado de adaptación de la política comercial de cada empresa a la DO quede condicionada a: 1) la percepción de la notoriedad e imagen de la DO a la que se pertenece; 2) el grado de Orientación al Mercado de la empresa; y 3) la capacidad financiera disponible.

De forma generalizada, los empresarios reconocen que el empleo de la DO ofrece ventajas reales a corto y a largo plazo en los mercados, al actuar como una marca pública que garantiza la calidad real de los productos gracias a su origen. Sin embargo, para las DO Mancha y Valdepeñas, los empresarios admiten que pese a existir un fuerte reconocimiento por parte del consumidor de estas DO, tradicionalmente las mismas han presentado una imagen negativa asociada a productos de baja calidad y bajo precio.

Esta percepción queda reflejada en el hecho de que, en el pasado, los esfuerzos comerciales de las empresas dirigidos a construir un capital comercial se han centrado en mayor medida en las marcas individuales que en las DO. Tan sólo, aquellas empresas con menores recursos, y/o con menor grado de Orientación al Mercado, han otorgado a la DO un papel protagonista en la política comercial desarrollada sobre sus vinos. Las de gran tamaño, gran cantidad de recursos y/o mayor grado de Orientación al Mercado, han hecho un uso limitado de la DO, reduciendo su función a identificador del origen del producto.

4.2.3. La Denominación de Origen en el proceso de venta de los productos

Como marca geográfica pública de calidad, la DO ejerce efectos sobre las marcas de vino comercializadas por las empresas de la DO. A través de los llamados procesos de transferencia, los consumidores asocian a las marcas particulares de las empresas características y beneficios propios de la DO; de igual modo, a la DO se le asocian características de las marcas que ampara. Este proceso lleva a generar en la mente del consumidor una imagen de las marcas que, favorable o desfavorable, tiene efectos sobre su nivel de conocimiento, su actitud y su comportamiento de compra.

Los empresarios de las DO Mancha y Valdepeñas reconocen el efecto ejercido por la DO sobre sus marcas de vinos, tanto por su especial capacidad para influir en la imagen de sus productos como por

constituir la principal vía posible de diferenciación en los mercados. En este sentido, los empresarios muestran elevadas expectativas sobre la calidad y la valoración que de los vinos de DO realizan los consumidores, y del efecto que ejercen en su conducta (véase tabla 6). Pero pese a la buena imagen percibida actualmente en estas denominaciones por los consumidores, los empresarios muestran una cierta desconfianza hacia sus efectos favorables, dada la imagen negativa tradicionalmente asociada a las mismas. Este recelo llevó a que en la década de los ochenta muchas bodegas buscaran la supervivencia en los mercados mediante el fortalecimiento de sus marcas, incrementando su número de forma espectacular. Sin embargo, la proliferación de marcas no ha sido la solución en la mayoría de los casos, ya que sólo unas pocas ha alcanzado un fuerte reconocimiento y una imagen de calidad en los mercados.

Tabla 6

EXPECTATIVAS DE LOS EMPRESARIOS SOBRE LOS EFECTOS DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN EN LOS CONSUMIDORES

	DO La Mancha	DO Valdepeñas
Expectativas de calidad de los vinos de DO sobre vinos de mesa	ALTAS (4.2)	ALTAS (3.5)
Expectativas de calidad de los vinos de DO sobre vinos de otras DO	SUPERIORIDAD	SUPERIORIDAD
Valoración media de la DO para los consumidores	ELEVADA (4)	MEDIA (3.1)
Expectativas de la DO a nivel cognitivo	MEDIO	MEDIO
Expectativas de la DO a nivel afectivo	MEDIO	MEDIO
Expectativas de la DO a nivel conductual	MEDIO	MEDIO
DO como garantía de calidad	ALTA (4.8)	ALTA (3.8)
Contribución de la DO a la mejora de la imagen de los vinos	ALTA (4.3)	ALTA (3.6)

En la actualidad, las empresas de Mancha y Valdepeñas, conscientes de las dificultades y la elevada inversión que entraña el proceso de construcción de una marca poderosa, han vuelto su mirada hacia la DO, considerando que puede reforzar el papel de sus marcas en los mercados, siempre y cuando antes se emprenda un proceso de mejora de la imagen de la DO. En esta dirección las empresas junto al Consejo Regulador están llevando a cabo diferentes actuaciones con el fin de favorecer un cambio en la actitud de los consumidores ante los vinos de DO Mancha y Valdepeñas.

4.2.4. La Denominación de Origen en el proceso de construcción de un capital comercial

Considerar la DO como una marca implica aceptar que la misma es capaz de crear un capital comercial basado en el consumidor, que afecta a todas las marcas que acoge. Basado en la diferenciación que la DO confiere a los vinos por su origen y por su nivel de calidad, este capital comercial puede ser aprovechado en el desarrollo de estrategias de posicionamiento en los mercados.

Las empresas vinícolas de la Mancha y Valdepeñas, conscientes del potencial estratégico de las DO, han comenzado a desarrollar constantes esfuerzos para reforzar y mejorar la imagen de sus DO y de sus marcas, tomando como base las asociaciones centrales que cada DO tiene por su origen geográfico, su tradición, y por el saber-hacer de las empresas de la zona en la elaboración de productos de calidad. Aunque también se considera la necesidad de adaptar, de modo particular, cada marca a las necesidades del mercado, como un modo de renovar y ampliar el sentido de la DO.

En la formación de la imagen de cada DO, los consumidores consideran, junto a las asociaciones centrales, otras asociaciones secundarias relacionadas con algunas características específicas de la zona geográfica, de sus gentes y de las empresas que en ella se ubican. En el caso que nos ocupa, las DO Mancha y Valdepeñas presentan imágenes con componentes centrales similares, como consecuencia de su proximidad geográfica. Sin embargo, se detectan algunas diferencias en su imagen, que tienen su origen en las diferentes actuaciones que tradicionalmente han desarrollado las empresas acogidas a ellas y, en menor medida, en la situación de uso de los vinos de cada DO.

La principal diferencia observada entre las empresas de ambas DO se encuentra en el grado de coherencia de sus actuaciones comerciales. Así, mientras que el reducido número de empresas acogidas a la DO Valdepeñas y el fuerte control establecido por su Consejo Regulador ha favorecido que las actuaciones empresariales hayan estado altamente coordinadas entre sí, ayudando a crear y/o reforzar una imagen única y favorable de su DO, la amplitud geográfica y las diferencias existentes entre las empresas de la DO Mancha en cuanto a la capacidad productiva, las fuentes de materias primas, o la disponibilidad de recursos, entre otras, han dificultado la coordinación de sus actuaciones empresariales en torno al desarrollo de una imagen coherente de su DO.

La diferencia entre la DO Mancha y Valdepeñas, en lo relativo a la situación de uso y consumo del vino, aunque pequeña, tiene un cierto efecto sobre sus imágenes. Mientras que Mancha es asociada a una

situación de uso cotidiano, incluso dentro del hogar, para los vinos de Valdepeñas la situación de consumo asociada es la del popular «chateo».

En síntesis, los empresarios de Mancha y Valdepeñas consideran que la imagen de ambas DO favorece que sus vinos se encuentren posicionados en el mercado con una excelente relación calidad-precio, que valoran positivamente, pero a la vez reconocen que los consumidores valoran menos sus vinos que los de otras DO españolas de similar e incluso inferior calidad técnica. Para conseguir que estas DO alcancen la imagen de calidad acorde con su nivel de calidad técnica, es necesario gestionarlas de forma adecuada.

4.2.5. *La capacidad de gestión y posibilidades de mejora de la Denominación de Origen por parte de las empresas*

La DO es una marca de uso colectivo que surge al amparo de la legislación vigente en materia de vinos dictada por la Unión Europea y las Administraciones Central y Autonómica española, y viene regulada por los Consejos Reguladores. Con este marco cada empresa particular tiene una capacidad de gestión de su DO muy limitada. Ésta queda reducida a la propuesta de actuaciones concretas en materia de mejora de la calidad y de la producción, como miembro del Consejo Regulador, o al desarrollo de acciones comerciales beneficiosas para la imagen y el conocimiento de la DO, cuando utiliza este indicador geográfico de calidad.

Esta realidad, común a todas las DO de vinos españolas, perjudica seriamente el correcto proceso de gestión de la DO, dado que en numerosas ocasiones no existe consenso a la hora de tomar una decisión, o bien, si ésta es tomada, puede no hacerse con suficiente rapidez. En este sentido, desde el sector empresarial de las DO Mancha y Valdepeñas se proponen diversas medidas como forma para mejorar su situación: 1) la ampliación de las competencias de los Consejos Reguladores en materia de comercialización; 2) la concesión de ayudas por parte de la Administración Pública para mejorar los aspectos de investigación y desarrollo en los mercados; y 3) el desarrollo de un trabajo más coordinado entre todas las empresas integrantes de la DO, sobre todo en los aspectos referidos a comunicación y comercialización.

Esta última propuesta parte principalmente de los empresarios de la DO Mancha, quienes consideran que la falta de coordinación de las diferentes empresas que la integran puede perjudicar seriamente la creación de una imagen única y positiva sobre esta DO. Es necesario

para ello, buscar la concertación, el establecimiento de acuerdos orientativos en los volúmenes, calidades, precios y comunicaciones, que patenten el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los sectores que conforman la DO con el futuro de la misma. Y, para ello, debe ser principalmente el Consejo Regulador quien tome la iniciativa en promover dentro de cada DO acuerdos de producción y comercialización que equilibren políticas productivas y comercializadoras, asegurando las rentas de los agricultores y permitiendo planificar las ventas de los vinos; ello estabilizará las DO, garantizando sus mercados y siendo también positivo para los consumidores.

5. CONCLUSIONES

Como marca colectiva, pública y de acceso restringido, la DO proporciona valor y actúa como garantía de calidad de los productos que comercializan las empresas vinícolas, sin embargo deja libertad para que cada una de sus marcas definan y comuniquen sus propias promesas.

La DO es el modo a través del cual la Administración Pública certifica la existencia de unas características diferenciales en el producto por el hecho de ser elaborado en una determinada zona geográfica. Pero, para que este reconocimiento sea dado, es necesario que las organizaciones acepten y cumplan una serie de condiciones. Por un lado, el desarrollo de unas prácticas de elaboración determinadas que permitan que los productos elaborados presenten un nivel de calidad, una personalidad y una singularidad especial propia del lugar de origen. Y, en segundo lugar, la existencia de una voluntad colectiva por parte de los productores y distribuidores de una zona determinada por ofrecer al consumidor un producto de calidad y personalidad singular, sometiéndose para ello, y siempre de forma voluntaria, a un control exhaustivo de sus actuaciones por parte de los Consejos Reguladores.

Junto a lo anterior, para que la DO resulte comercialmente eficiente, es necesario una tercera condición: la existencia de un reconocimiento y valoración de las cualidades diferenciales de sus productos por parte de los consumidores. La modificación en los hábitos de consumo de los españoles y la aparición de nuevos segmentos de mercado, que demandan productos de alta calidad, que satisfagan adecuadamente sus necesidades funcionales y simbólicas, exige de los productos que no sólo se distingan por la alta calidad de las materias primas o componentes utilizados para su elaboración, sino que además se diferencien por su calidad durante el proceso de

fabricación, calidad en la presentación y, en definitiva, por su imagen de calidad.

Las empresas adscritas a las DO españolas han emprendido las modificaciones necesarias en su cultura, estructura, instalaciones y estrategias comerciales para adecuarse a los cambios habidos en su entorno competitivo. No obstante, aún resulta arriesgado hablar de un proceso de innovación radical y generalizado en todas las empresas que emplean la DO como indicativo geográfico de calidad. En DO como La Mancha o Valdepeñas, los empresarios reconocen que la mejora de la calidad de los productos y el desarrollo de políticas y actuaciones encaminadas a satisfacer las necesidades de los consumidores es el único modo posible de sobrevivir en mercados complejos. Sin embargo, sólo parcialmente, han iniciado las reformas necesarias para adaptarse al nuevo entorno competitivo.

Asimismo, las empresas reconocen que el empleo de este indicador geográfico de calidad ofrece ventajas reales en los mercados basadas en la superioridad que el consumidor otorga a los vinos con DO sobre los que carecen de este indicador, o incluso el efecto positivo que ejerce este indicador geográfico sobre el comportamiento de compra del sujeto facilita la creación de un capital comercial, que correctamente gestionado confiere un mayor poder de mercado a la empresa. La diferenciación sobre la base de una calidad determinada por la DO protege a la empresa de la competencia y le permite vender sus productos a precios más altos. En esta dirección, los empresarios de las Denominaciones La Mancha y Valdepeñas reconocen la importancia de la DO como fuente de ventajas competitivas, especialmente en el largo plazo, y condicionada al desarrollo de una política comercial sistemática y coherente con la lógica de la DO.

La presencia de un indicador geográfico, como es la DO, tiene un efecto importante a la hora de mejorar la imagen de los productos que ampara, dado que actúa como garantía de la calidad y reconocedor de la tradición existente. Pero en algunos casos, como en el sector vinícola, se observa cómo Denominaciones tales como Rioja o Rivera de Duero facilitan más que otras el reconocimiento y recuerdo de los productos o marcas que acoge. Incluso para marcas donde el nivel de notoriedad es bastante bajo, la pertenencia a la Denominación genera un reconocimiento y un efecto positivo sobre la actitud y comportamiento de los consumidores. En el caso de otras DO, como Mancha y Valdepeñas, estos efectos se presentan con menor intensidad que en los casos anteriormente citados. Si bien los indicativos generan asociaciones positivas relativas a la calidad de los productos y a lo cuidado de su proceso de elaboración,

los empresarios entienden que el consumidor no lo toma como un atributo fundamental en la compra de sus productos. El papel de elemento diferenciador se aprecia sólo de manera clara cuando la compra de estos vinos se plantea como alternativa frente a vinos sin Denominación, mientras que frente a otros vinos pertenecientes a otras DO es principalmente la marca la que desarrolla esta labor. Para superar esta limitación los empresarios de las DO de La Mancha y Valdepeñas proponen dos actuaciones simultáneas: la primera consiste en la ampliación de las competencias de los Consejos Reguladores en materia comercial; la segunda tendría como objetivo mejorar la coordinación entre todas las empresas integrantes de la Denominación, sobre todo en aquellos aspectos relacionados con la presentación de los productos y las políticas de comunicación y comercialización.

BIBLIOGRAFÍA

- Anuario de los Vinos de España* (1997). El País. Madrid.
- ARCAS, N. y RUIZ DE MAYA, S. (1997): «La Comercialización de Frutas y Hortalizas en el Entorno Internacional». *Distribución y Consumo*, 35 (agosto-septiembre): pp. 55-89.
- AUDENAERT, A. y STEENKAMP, J. B. (1997): «Means-End Chain Theory and Laddering in Agricultural Marketing Research». En Wierenga, B.; Van Tilburg, A.; Grunert, K.G.; Steenkamp, J.B.; y Wedel, M. (1997): *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands: pp. 217-230.
- BELLO, L. y GÓMEZ, J. (1996): «Las Denominaciones de Origen y otras Señales de Calidad en las Estrategias de Diferenciación». *Cuadernos Aragoneses de Economía*, 6(2): pp. 365-387.
- BRIZ, J. (1999): «Competitividad y Estrategias Comerciales en el Sector Vínico Español». *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, 19: pp. 23-32.
- CALDENTEY, P. y GÓMEZ, A. C. (1996): «Productos Típicos, Territorio y Competitividad». *Agricultura y Sociedad*, 80-81 (julio-diciembre): pp. 57-82.
- CALDENTEY, P. y GÓMEZ, A. C. (1997): «Productos Agroalimentarios Típicos y Territorio». *Distribución y Consumo*, 31 (diciembre-enero): pp. 69-74.
- COMUNIDAD ECONÓMICA EUROPEA (1992): *Reglamento N° 2081/92 del Consejo Relativo a la Protección de las Indicaciones Geográficas y las Denominaciones de Origen de los Productos Agrícolas y Alimenticios*. Doce L 208 de 24 de julio.
- CORSTJENS, J. y CORSTJENS, M. (1995): *Store Wars, the Battle for Mindspace and Shelvespace*, John Wiley and Sons, New York.
- CRUZ, I.; YAGÜE, M. J.; REBOLLO, A. y OUBIÑA, J. (1999a): «Concentración y Competencia en la Distribución Minorista en España». *Información Comercial Española*, 779 (julio-agosto): pp. 9-38.
- CRUZ, I y otros (1999b): *Los Canales de Distribución de Productos de Gran Consumo: Concentración y Competencia*, Pirámide, Madrid.

- DE JAIME, A. (1999): «Algunas Reflexiones sobre las Denominaciones de Origen». *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, 10: pp. 37-42.
- FERNÁNDEZ, R. (2000): «Dieta Mediterránea Información por Productos: El Vino». *Distribución y Consumo*, 50, (febrero-marzo): pp. 45-53.
- GÓMEZ, A. C. y CALDENTEY, P. (1999): «Signos Distintivos en Productos Agroalimentarios». *Distribución y Consumo*, 45 (abril-mayo): pp. 71-81.
- Guía Peñín de los Vinos de España* (1998). Publicación Electrónica. (www.elvino.com/penin/index.html).
- GRUNERT, K. G.; HARSEN, H.; LARSEN, H. H.; SORENSEN, E. y BISP, S. (1997): «New Areas in Agricultural and Food Marketing». En Wierenga, B.; Van Tilburg, A.; Grunert, K.G.; Steenkamp, J.B.; y Wedel, M. (1997): *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands, pp. 3-30.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (1999a): *Censo Agrario 1993*. Publicación Electrónica, Web del Instituto Nacional de Estadística, base TEMPUS (www.ine.es).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (1999b): *Encuesta Industrial 1998*. Publicación Electrónica, Web del Instituto Nacional de Estadística, base TEMPUS (www.ine.es).
- JIMÉNEZ, A. I. (2001): *La Denominación de Origen en los Mercados Vinícolas: Sus Efectos en las Relaciones Empresa-Consumidor en un Contexto Relacional*. Tesis Doctoral no publicada.
- JIMÉNEZ, A. I. y GÓMEZ, M. A. (1997): «La Denominación de Origen como Marca: La Procedencia como Elemento de Identidad». *Investigación y Marketing*, 55: pp. 57-66.
- JULIÁ, J. F. (1999): «La Concentración en el Cooperativismo Agroalimentario». *Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación*, 6: pp. 27-33.
- KAPFERER, J. N. (1992): *La Marca Capital de la Empresa*. Ediciones Deusto S.A., España.
- KELLER, K. L. (1993): «Conceptualizing, Measuring, and Managing Consumer-Based Brand Equity». *Journal of Marketing*, 57 (enero): pp. 1-22.
- KELLER, K. L. (1998): *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall, N. J.
- MILLÁN, A. y YAGÜE, M. J. (1997): «Consumo de Vino: Evolución y Tendencias». *Distribución y Consumo*, 32, (febrero-marzo): pp. 17-35.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (MAPA) (1999): *Hechos y Cifras del Sector Agroalimentario Español 1998*. Publicación Electrónica Web del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (www.maypa.es).
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (MAPA) (1994), (2000a): *La Alimentación en España*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Secretaría General de Agricultura y Alimentación, Dirección General de Alimentación.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN (MAPA) (2000b): *Hechos y Cifras del Sector Agroalimentario Español 2000*. Publicación Electrónica.

- nica Web del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, consultada con fecha del 9 de mayo de 2001 (www.maypa.es).
- MINISTERIO DE ENERGÍA E INDUSTRIA (MINER) (1999): *Informe de la Industria Española*. Publicación Electrónica, Web del Ministerio de Energía e Industria, consultada con fecha de 10 de abril de 2000. (www.miner.es).
- MIR, J.; MOLLÁ, A. y MARTÍNEZ, J. A. (1995): *Estrategias de Marketing para el Sector Hortofrutícola Valenciano*. Generalitat Valenciana. Conselleria D'Agricultura I Mic Ambient. Valencia.
- MOLLÁ, A. y SÁNCHEZ, M. (2000): «Análisis de los Cambios en los Canales de Comercialización de Productos Agroalimentarios». *Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 186: pp. 39-73.
- PENNINGS, J. M. E. y MEULENBERG, M. T. G. (1997): «Hedging Risk in Agricultural Futures Markets». En Wierenga, B.; Van Tilburg, A.; Grunert, K. G.; Steenkamp, J. B.; y Wedel, M. (1997): *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands: pp. 125-144.
- REBOLLO, A. (1998): «Las Empresas de Titularidad Jurídica en la Distribución Comercial Española». *Distribución y Consumo*, 38 (diciembre-enero): pp. 133-144.
- REBOLLO, A. (2000): «Geografía Comercial de España: Distribución Regional de la Oferta y la Demanda de Servicios Comerciales». *Distribución y Consumo*, 50: pp. 123-162.
- ROCA, P. (1997): «Factores Condicionantes de la Oferta Española de Vino». *Distribución y Consumo*, 32, (febrero-marzo): pp. 8-17.
- RODRÍGUEZ, C. y VILLAREJO, A. F. (1998): «Comportamiento de los Jóvenes frente a los Vinos de Calidad: Una Propuesta para la Aplicación de una Experimentación Comercial». *Distribución y Consumo*, 38 (diciembre-enero): pp. 133-144.
- SAINZ, H. (2000): «La actitud de los consumidores ante los vinos con Denominación de Origen». *Distribución y Consumo*, 55 (diciembre-enero): pp. 105-131.
- STEEMKAMP, E. B. (1997): «Dynamics in Consumer Behavior with Respect to Agricultural and Food Products». En Wierenga, B.; Van Tilburg, A.; Grunert, K.G.; Steenkamp, J.B.; y Wedel, M. (1997): *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands: pp. 143. 188.
- STERM, L. W.; EL-ANSARY, A. I.; COUGHLAN, A. T. y CRUZ, I. (1998): *Canales de Comercialización*. 5ª Edición, Prentice-Hall, Madrid.
- SUMPSI, J. M. (1996): «La Agricultura Española ante los Nuevos Escenarios de la PAC». *Revista Española de Economía Agraria*, 176-177 (abril-septiembre): pp. 265-301.
- VAN BRUGGEN, G. H. y BUCKLIN, L. P. (1997): «The Impact of Changes in the Power and Information Balance Upon the Quality of Supplier-Reseller Relationships in Food Marketing Channels». En Wierenga, B.; Van Tilburg, A.; Grunert, K. G.; Steenkamp, J. B.; y Wedel, M. (1997): *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands: pp. 109-123.

- VAN TRIJP, H. C. M.; STEENKAMP, J. B. y CANDEL, M. (1997): «Quality Labeling as Instrument to Create Product Equity: The Case of IKB in the Netherlands». En Wierenga, B.; Van Tilburg, A.; Grunert, K.G.; Steenkamp, J.B.; y Wedel, M. (1997): *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands: pp. 201-216.
- WIERENGA, B. (1997): «Competing for the Future in the Agricultural and Food Channel». En Wierenga, B.; Van Tilburg, A.; Grunert, K.G.; Steenkamp, J.B.; y Wedel, M. (1997): *Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World*. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, The Netherlands: pp. 31-56.
- YAGÜE, M. J. (1996): «Otras Formas de Competir: Diferenciación de Productos y Comercialización». *Revista Situación* (Series de Estudios Regionales), Fundación BBV, 1: 20 p.

RESUMEN

La denominación de origen en el desarrollo de estrategias de diferenciación: percepción y efectos de su utilización en las sociedades vinícolas de Mancha y Valdepeñas

El presente trabajo analiza el empleo de la Denominación de Origen por parte de las sociedades vinícolas en el desarrollo de estrategias de diferenciación. El análisis del sector demuestra la existencia de oportunidades estratégicas fundamentadas en el empleo de las Denominaciones de Origen. Comercialmente utilizadas como marcaparaguas o garantía, las mismas recogen en su concepto tanto el origen como la tradición y especialización en la elaboración de productos de alta calidad y de características diferenciales. Con su presencia, los empresarios, los Consejos Reguladores y la Administración Pública buscan facilitar en el consumidor el reconocimiento del producto y la percepción de una calidad y grado de diferenciación superiores.

PALABRAS CLAVE: Industria vinícola, ventaja competitiva, imagen de marca, indicador geográfico de calidad

SUMMARY

The role of origin design indicators in the differentiation: strategies' development: perception and effects of its use on wine companies of Mancha and Valdepeñas

The next work focuses on the wine industry use of origin design in differentiation strategic development. The sector analysis shows how it is possible to find strategic opportunities based on origin design useful. As an umbrella or guarantee brand, they can be used in the area of marketing. And their concept consists not only of the origin, but also in the tradition and the specialization of generating quality and differentiation products. The use of Geographical indicator of quality helps managers, Regulator Councils and Public Administration to achieve the product recognition and quality perception from consumers .

KEYWORDS: Wine industry, competitive advantage, brand image, origin design.