



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de Mercados
Curso 2015 / 2016

EL NUEVO PARADIGMA EN MARKETING Y LA CO-CREACIÓN DE VALOR
EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA DE LA RIBERA DEL DUERO

A NEW MARKETING PARADIGM AND VALUE CO-CREATION IN WINE
SECTOR OF RIBERA DEL DUERO

Realizado por el alumno Dña. María Rosa Arranz Reyes

Tutelado por el Profesor D. Norberto Muñiz Martínez

León, julio 2016

*A mi familia y amigos por su apoyo incondicional.
A Norberto Muñiz por compartir su extensa experiencia en este ámbito.*

“Crecemos en la ribera de un río que nos lo ha dado todo”

Aranda de Duero, Ribera del Duero.



CONTENIDO

1	RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	7
1.1	RESUMEN	7
1.2	ABSTRACT.....	8
2	INTRODUCCIÓN.....	9
2.1	ELECCIÓN DEL TEMA.....	9
2.2	PROBLEMA QUE SE PLANTEA.....	10
2.3	OBJETO DEL TRABAJO	10
3	METODOLOGÍA	12
4	HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE MARKETING: SERVICE DOMINANT LOGIC.	13
4.1	SISTEMAS DE INTERCAMBIO.	17
4.2	CO-CREACIÓN DE VALOR	18
4.2.1	Co-creación de valor y experiencias.....	20
4.3	MANY-TO-MANY MARKETING: HACIA UN MARKETING DE INTERCAMBIOS MÚLTIPLES ENTRE DIVERSOS ACTORES ECONÓMICOS- SOCIALES.	21
5	EL MARKETING TERRITORIAL –PLACE MARKETING & BRANDING-. 24	
5.1	EL EFECTO “COUNTRY OF ORIGIN”	24
5.2	EFECTO DE PRODUCCIÓN (<i>Made in</i>)	26
5.3	PLACE BRANDING & CITY MARKETING	27
5.3.1	Flujo de intercambios:	28
5.3.2	Dirección estratégica en marketing territorial:	30
5.3.3	Marketing empresarial y marketing de ciudades:.....	34
5.3.4	Marca-país – country/nation branding:.....	35
6	LA RIBERA DEL DUERO COMO DENOMINACIÓN DE ORIGEN.	37
6.1	IMPORTANCIA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN DEL MERCADO VITIVINÍCOLA ESPAÑOL COMO MARCA DE GARANTÍA.	37
6.2	D.O. RIBERA DEL DUERO: UN RENOVADO BRANDING PARA CREAR MARCAS DE CRECIENTE CALIDAD Y MEJORES POSICIONAMIENTOS. ..	42
6.3	ACCIONES DE COMUNICACIÓN DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN RIBERA DEL DUERO.	45
6.4	RIBERA DEL DUERO EXPLORA SINERGIAS TEMÁTICAS, SENSORIALES Y ARTÍSTICAS.....	49

7	CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA. RIBERA DEL DUERO.	53
7.1	INTERCAMBIOS MÚLTIPLES EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA: MANY-TO-MANY MARKETING.	53
7.2	CO-CREACIÓN DE VALOR ENTRE INSTITUCIONES PÚBLICAS, BODEGAS CONSUMIDORES.	56
7.3	TURISMO	60
7.3.1	Turismo del vino o enoturismo.	60
7.3.2	Enoturismo en Ribera del Duero: Ruta del vino Ribera del Duero.	63
7.3.3	Acciones de comunicación y promoción de la Ruta del Vino Ribera del Duero	66
8	APLICACIÓN <i>SERVICE DOMINANT LOGIC</i> EN LA RIBERA DEL DUERO.	69
8.1	ESTRATEGIAS DE MARKETING Y NUEVAS TENDENCIAS DEL SECTOR.	69
9	MARKETING DE CIUDADES: EL CASO DE ARANDA DE DUERO	74
9.1	BREVE HISTORIA DE ARANDA DE DUERO Y SU VINCULACIÓN CON EL VINO.	74
9.2	MARKETING EMPRESARIAL VINCULADO AL MARKETING DE LA CIUDAD DE ARANDA DE DUERO.	75
10	CONCLUSIONES	79
11	BIBLIOGRAFÍA	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 4.1. Diferencia del one-to-one marketing y many-to-many marketing	21
Ilustración 5.1. Intercambios entre la oferta y la demanda en ciudades	29
Ilustración 5.2. Estrategia marketing ciudad.	31
Ilustración 6.1. DrinkRibera, Drink Spain.....	46
Ilustración 6.2. Evolución logotipo Ribera del Duero desde 2003 hasta 2016	47
Ilustración 6.3. Evolución de contraetiquetas D.O. Ribera del Duero.	48
Ilustración 6.4. Logotipo “Espíritu Ribera”.....	50
Ilustración 6.5. Importancia del río Duero.	52
Ilustración 7.1. Bodegas Protos en Peñafiel.	58
Ilustración 7.2. Bodegas Portia en Gumiel de Izán (Burgos).	59
Ilustración 7.3. Componentes de la experiencia del turista del vino.	63
Ilustración 7.4. Sistema turístico Rutas del Vino de España.	63
Ilustración 7.5. Rutas del Vino de España.....	64
Ilustración 7.6. Turismo experiencial en viñedo	66
Ilustración 7.7. Catas organizadas de Ribera del Duero en festival Sonorama.	67
Ilustración 8.1. Ubicación Ribera del Duero	69
Ilustración 8.2. Candidatura Priorat a Patrimonio Mundial	70
Ilustración 8.3. Logo Sierra de Tramontana Patrimonio Mundial de la UNESCO	71
Ilustración 8.4. Champagne declarado Patrimonio de la Humanidad	71
Ilustración 9.1. Plano de Aranda de Duero en el año 1503.	74
Ilustración 9.2. Plano general de las bodegas subterráneas de Aranda de Duero.....	75
Ilustración 9.3. Diferentes marcas de promoción de Aranda de Duero.	77

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 4.1. Sistemas de intercambio.....	17
Figura 4.2. Interacciones en la co-creación de valor	19
Figura 6.1. Marcas paraguas “Vinos de España”	40
Figura 6.2. Coopetition entre Ribera del Duero y La Rioja	41
Figura 6.3. Evolución del posicionamiento del Vino de Ribera del Duero, según las estrategias competitivas de Michael Porter.	44
Figura 7.1. Actores en el enoturismo.....	53
Figura 7.2 Sistema del turismo del vino.	54

Figura 7.3. Service Dominant Logic en la Ribera del Duero	55
Figura 7.4. El enoturismo como sistema de relaciones.	56
Figura 7.5. Co-creación de valor de la Ruta del Vino Ribera del Duero.....	57
Figura 7.6. Gestión del turismo como identidad de marca y mejor posicionamiento	61
Figura 8.1. <i>Good-dominant Logic vs Service-dominant Logic</i> en Ribera del Duero .	73
Figura 9.1. Sinergias entre marketing empresarial y marketing territorial.....	78

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 5.1. Relación marketing empresarial y marketing de ciudades.	35
Tabla 5.2. Marca país, marca destino, <i>made in, Country of Origin</i>	36

1 RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

1.1 RESUMEN

En la diferenciación de un determinado lugar geográfico influyen muchos y diversos elementos. El lugar del que procede la producción vitivinícola marca diferencia entre lugares. Aranda de Duero y su vinculación con la Denominación de Origen Ribera del Duero ha sido un factor determinante en el posicionamiento de dicha localidad. En esta investigación de Trabajo Fin de Grado se pretende llevar a cabo un análisis acerca de cómo ha sido el proceso de intensificación del territorio, al igual que la identidad a través de la denominación de origen.

Actualmente, el marketing como filosofía de gestión trata de lograr crear valor, según el nuevo paradigma de relaciones múltiples y complejas en las modernas sociedades actuales. Como alternativa al marketing tradicional –basado en una *Goods dominant Logic*- centrado en que las empresas comercializan productos o servicios, surge el paradigma de *Service Dominant Logic* (Vargo y Lusch, 2004, 2008, 2014), donde el valor es co-creado entre proveedores y clientes a través de interacciones reales o digitales, en intercambios múltiples *many-to-many marketing*.

Palabras clave:

Marketing de ciudad, marketing territorial, enoturismo, marca, denominación de origen, co-creación de valor, lógica integral de servicio

1.2 ABSTRACT:

There are different elements, which influence the differentiation of a certain geographical place. The place where wine is produced, marks the difference between one place and another. Aranda de Duero and its link with the Denominación de Origen Ribera del Duero, has been a determinant factor in the position of the above mentioned village.

The aim of this project thesis is to analyze the territory intensification process and its identity through the “*Denominación de Origen*”

Currently, it is essential to view marketing as a management philosophy so as to create value according to the new multiple relations paradigm in the modern society.

An alternative to the traditional marketing- based on a “Goods Dominant Logic”- whose main objective is to send products or services, is the “Service Dominant Logic paradigm” (Vargo y Lusch 2004, 2008,2014). Under paradigm, value is co-created between service and customers through real or digital interactions through many-to-many marketing exchanges.

Key words:

City marketing, place branding, country of origin, wine, culture, brand, appellation, co-creation, service dominant logic

2 INTRODUCCIÓN

La vid es uno de los alimentos extraídos de la tierra que más literatura ha inspirado a su alrededor a lo largo de la historia en las culturas mediterráneas, desde las antiguas (fenicios, griegos, romanos) hasta las modernas (Francia, España, Italia). De la vid nace el vino, una bebida alabada desde el principio de los tiempos y a la que se atribuyen todo tipo de beneficios, representa una cultura y representa algo más que a la tierra que le dio la vida. Da origen a un paisaje enraizado en la cultura europea – mediterránea y a una bebida legendaria: el vino.

Actualmente, el marketing es un enfoque clave en cualquier empresa y organización. El sector vinícola se encuentra en un contexto cada vez más complejo y competitivo, por lo que es de vital importancia recurrir a renovadas estrategias para poder ofertar un producto acorde a las necesidades de los consumidores. Aquí toma gran importancia la aplicación del marketing.

El sector vinícola está muy atomizado y por ello han de surgir nuevos servicios que aporten un valor añadido a los consumidores. De esta forma surge el término de enoturismo como una forma integrada de marketing haciendo alusión al *Service Dominant Logic* gracias a la co-creación de valor aportada tanto por parte de la oferta como por parte de la demanda de complejas interacciones de servicios temáticos.

Desde aquí hasta las últimas páginas de este trabajo, se desarrolla la necesidad de adoptar una nueva visión de marketing adaptándose a la sociedad. Para demostrar la firmeza de dichos conceptos, se llevará a cabo un caso práctico en el que se afianzarán una serie de términos previamente explicados de forma teórica.

2.1 ELECCIÓN DEL TEMA

Las causas para la elección del tema del presente trabajo fin de grado son:

- Pasión por el vino, su cultura, tradición y elaboración del mismo, por ser uno de los principales atributos de la zona objeto de estudio de la cual soy natural, Aranda de Duero y consecuentemente, la Ribera del Duero.

- La actual situación de atomización del sector, hace necesaria la búsqueda de nuevas alternativas de diferenciación.
- El consumo de vinos de calidad está experimentando un significativo incremento en los últimos años en el mundo occidental, y en general en continentes como Asia, donde es percibido como un producto relacionado con la sofisticación y un estilo de vida cosmopolita.

2.2 PROBLEMA QUE SE PLANTEA

Con la realización de este trabajo se pretende dar respuesta a:

“¿En qué medida influye la reputación de la Denominación de Origen Ribera del Duero al marketing de la ciudad de Aranda de Duero?”

“¿Cómo se co-crea el valor entre instituciones y cómo se materializan en esta zona los intercambios múltiples *many-to-many marketing*?”

Las hipótesis que se pueden plantear para dar respuesta a esta cuestión son:

- Marketing de ciudad tiene relación directa con cultura y tradición.
- El turismo es un factor determinante en la definición del Servicio integral temático sobre el terreno.
- Las relaciones *many-to-many marketing* juegan un papel clave.
- La importancia de un cambio de visión hacia el *Service Dominant Logic*.

2.3 OBJETO DEL TRABAJO

Con el estudio que se lleva a cabo en este informe, se pretende ampliar una respuesta acerca de la influencia que puede llegar a tener la reputación de un vino o una región vinícola, partiendo de una base ya establecida como es la de la orientación del marketing de ciudad. El principal objetivo que se pretende conseguir es comprender la importancia que supone el marketing en el sector vitivinícola. Para ello, se analizará el cambio de perspectiva hacia la *Lógica Dominante de Servicio*, intentando entender que una nueva visión de marketing es posible gracias al papel más activo que está adquiriendo el consumidor.

Teóricamente se desarrolla la co-creación de valor existente en el nuevo prototipo de marketing dirigiéndonos a una visión de *Service Dominant Logic*, permitiéndonos todo ello dar el reconocimiento de los clientes como co-creadores de valor para las empresas.

Por último, se lleva a cabo un análisis práctico en el que se podrá observar el entramado de intercambios que existen dentro del sector vitivinícola, centrándonos en la Ribera del Duero, la cual, al igual que muchos otros sectores, ha cambiado su visión hacia un paradigma de Servicio Dominante abarcando, bajo un mismo paraguas, la producción de vino y el turismo enológico de esta zona, suponiendo todo ello una unión empresarial y territorial.

3 METODOLOGÍA

Este informe está distribuido en dos partes, una parte teórica-conceptual que será aplicada en el segundo bloque que consiste en un caso práctico real.

El primer bloque **teórico-conceptual**, se basa en una revisión bibliográfica y síntesis de artículos académicos vinculados Marketing territorial y el sector vitivinícola, al igual que una sinopsis de artículos científicos referentes al nuevo paradigma de co-creación de valor reflejado en “*Service-Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities*” (2014) de Robert F. Lusch y Stephen L. Vargo. Todo ello ampliado con diferentes conceptos como *many-to-many* marketing, marketing de ciudad o *place branding*.

La **parte práctica** se basa en un análisis de un caso real, aplicado a la Denominación de Origen Ribera del Duero y el caso particular de marketing de ciudad de Aranda de Duero, donde trataremos de analizar el paradigma Service dominant Logic, a través de sus axiomas de co-creación de valor en conceptos más amplios que la mera venta de productos (vinos).

Se trata de llevar un concepto más amplio de servicio, que incorpora también servicios asociados, entre ellos la capacidad de atraer turismo temático enológico bajo la marca-paraguas de Ribera del Duero y su paisaje –geográfico y cultural-, así como sus intercambios múltiples *many-to-many marketing*.

4 HACIA UN NUEVO PARADIGMA DE MARKETING: SERVICE DOMINANT LOGIC.

El *Service Dominant Logic* fue propuesto por Vargo y Lusch (2004, 2008, 2014) y por la Escuela Nórdica Europea de Service Marketing, liderada por Evert Gummesson y Christian Grönvoos.

Se abre una nueva perspectiva con respecto del marketing tradicional, que se ha basado en una lógica de producción y venta de bienes, ya fueran tangibles –productos-, como intangibles –servicios-. Reclama una nueva visión en teoría del marketing, haciendo referencia al valor co-creado por empresas y consumidores, superando así, el enfoque de “orientación al producto” y “orientación al cliente” al que se ha estado acostumbrado durante mucho tiempo.

Bajo este nuevo paradigma se pretende adoptar una nueva visión acerca de la integración entre producción y acciones comerciales o servicios. Se trata de un renovado enfoque de marketing en el que las relaciones son de cooperación y, gracias a la continua interacción entre empresas y clientes, se co-crea valor.

Según Vargo y Lusch (2004, 2014), se puede hablar de dos tipos de recursos: *operand* y *operant*. El primero de ellos hace referencia a recursos estáticos que requieren alguna acción sobre ellos para que generen algún tipo de valor. Son, principalmente, recursos físicos, materias primas... Un ejemplo de ello puede ser la uva que necesita un proceso de elaboración sobre ella para que genere un tipo de valor en forma de vino. Por otro lado podemos hablar del recurso *operant*, el cual es capaz de actuar sobre otros recursos generando valor sobre éste último, un ejemplo de ello son las habilidades humanas, el conocimiento...

Se habló por primera vez de este modelo en el artículo de gran impacto académico “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing - Evolucionando a una nueva lógica de marketing*” en el año 2004, por Vargo y Lusch, quienes basaron esta teoría en 10 premisas fundamentales, las cuales ayudan a entender la evolución del mercado y el concepto de marketing:

- PF1: *El servicio es la unidad fundamental de intercambio.*

El servicio, en sentido holístico amplio; distinto de los servicios, concebidos en el marketing tradicional como la alternativa intangible de los bienes tangibles –productos-, es la base fundamental de los negocios, considerándose éste, la base del intercambio de valor.

- PF2: *la base de intercambio de servicio, no es siempre visible a primera vista como en los bienes tangibles.*

El servicio es proporcionado por complejas combinaciones de bienes, dinero e instituciones.

- PF3: *los bienes son mecanismos para la provisión del servicio.*

El bien se concibe como el valor que el consumidor final otorga a través de la utilidad y del uso de éste. Pasan de ser un bien en sí mismo a que la utilidad que le dé el consumidor, al utilizar ese bien para su propia utilidad (*value in use*).

- PF4: *La principal fuente de ventaja competitiva es el conocimiento que actúa sobre diferentes recursos para crear beneficio.*

Los recursos *operand* son más sencillos de imitar al tratarse de bienes físicos, en cambio, los recursos *operant* es lo que va a aportar la ventaja competitiva al tratarse de factores humanos tales como habilidad o conocimiento, más difíciles de imitar.

- FP5: *Todas las economías son economías de servicio.*

Los bienes siempre han sido proveedores de servicio, aun cuando la lógica dominante era *goods dominant*, los bienes siempre han funcionado como vehículos de servicios al consumidor.

- FP6: *el cliente siempre es co-creador de valor.*

Se crea una relación interactiva entre las partes, permitiendo la co-creación de valor. Esto conlleva una comunicación en diferentes sentidos entre proveedores y clientes. De esta forma, es el cliente quien se convierte en recursos *operant*, al ser el que aporta la ventaja competitiva al suministrador.

- FP7: *la empresa no puede entregar valor, solo puede ofrecer propuestas de valor.*

La empresa ha de encargarse de que se cree ese valor a partir de proposiciones de valor, por ello el valor es algo co-producido por los clientes, es decir, a partir de las propuestas de valor por parte de la empresa el cliente es quien genera el valor del producto.

- FP8: *la visión basada en el servicio, tiene que estar orientada al cliente y además ser relacional.*

La lógica dominante del servicio se basa en la interacción y personalización del producto, por ello, el principal motor de éste paradigma debe centrarse en el cliente.

- FP9: *todos los actores sociales y económicos son integradores de recursos.*

Son muchos los actores que intervienen en la co-creación de valor intercambiando utilidad entre todos ellos.

- FP10: *el valor es siempre determinado por el beneficiario.*

El valor se genera cuando el cliente utiliza el bien, dependiendo del contexto y la experiencia se creará uno u otro tipo de valor.

Operar bajo la lógica dominante de los bienes (*Goods dominant Logic*), facilita el desconocimiento de las externalidades de la empresa centrándose tan solo en el producto final; por el contrario cuando una empresa se involucra activamente en el entorno que la rodea, lo que tiende a denominarse en la literatura académica de este nuevo paradigma: *service eco-systems*- (Akaka, Vargo y Lusch), obtiene nuevas percepciones y de esta manera obtiene ventajas y oportunidades para co-crear valor de diversas formas.

Como podemos observar, en este nuevo enfoque de marketing, cabe destacar dos conceptos clave, co-creación de valor y co-producción. El primero de ellos, hace referencia al importante cambio en la lógica de los bienes mientras que el segundo se refiere a la creación de la oferta creada a través de la producción compartida. Ambos conceptos llevan a que el consumidor participe, de acuerdo a lo planteado en la lógica de servicio dominante.

El servicio bajo el paradigma de *Service Dominant Logic*, al contrario en la lógica de los bienes –*Goods dominant Logic*–, no está definido en términos de unidades de producción sino que se define como un proceso por el que un actor aplica sus recursos por el beneficio de otros. Consecuentemente, la lógica dominante de servicio está orientada a un aporte recíproco de beneficio.

Por otro lado, existe el término tradicional denominado *Goods Dominant Logic*, en el que el principal valor radica en la capacidad que poseen las empresas para producir bienes de calidad que serán comercializados nacional o internacionalmente, aprovechando el efecto positivo de valor añadido que genera el *made in* en dicha comercialización.

Las principales diferencias entre ambos conceptos quedan resumidos en:

1. La perspectiva de *Goods Dominant*, los bienes o servicios son los principales actores de intercambio mientras que en la lógica dominante del servicio conceptualiza los actores como un intercambio productor-cliente, para adquirir beneficios en función a las competencias (conocimiento y habilidades).
2. En la perspectiva de *Goods Dominant*, el valor es determinado por el proveedor: fabricante o productor (notablemente las empresas); está incrustado en los bienes y es definido como “*value in exchange* - valor en intercambio”; mientras que en *Service Dominant*, el valor es percibido y determinado por el consumidor de acuerdo al valor en uso (*value-in use*).
3. Bajo el punto de vista tradicional, los bienes toman el papel tan solo de producto terminado, fines en sí mismos de los intercambios; mientras que en la nueva perspectiva, los bienes son considerados el medio, vehículos de interacción entre proveedores y clientes en intercambios de servicio mutuo, con frecuencia compartiendo experiencias, interactuando en conceptualizaciones amplias de servicio que no necesariamente se traducen en ventas –inmediatamente-. Esas interacciones pueden ser físicas (offline) en experiencias comunes –viajes, encuentros, eventos- o digitales (on line) –blogs, intercambios de información en redes diversas-.

4. La riqueza en la lógica tradicional de *Goods Dominant*, se obtiene de un excedente de recursos tangibles, mientras que en el *Service Dominant Logic* el bienestar se sobrepone a la riqueza y se obtiene a través de un intercambio de conocimiento y habilidades entre el productor y el consumidor.

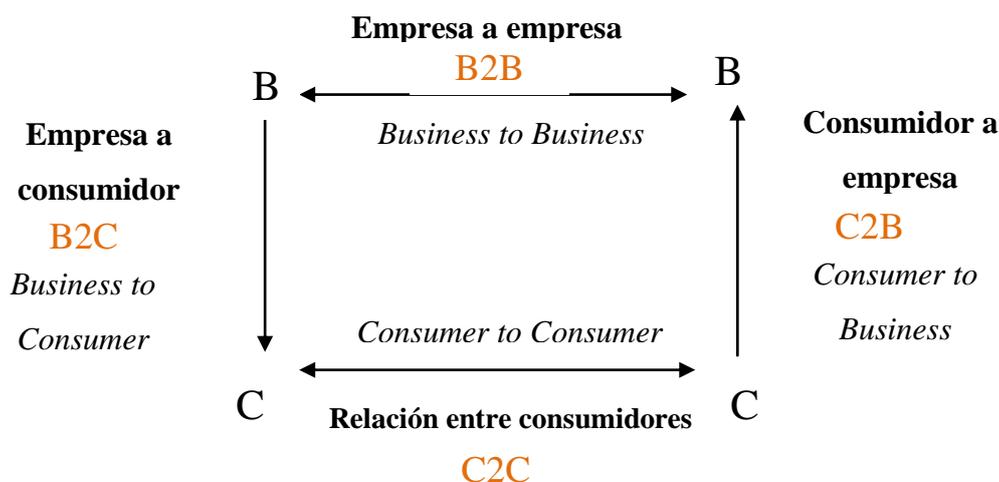
4.1 SISTEMAS DE INTERCAMBIO.

Se pueden distinguir varios tipos de intercambios:

- A) Intercambio limitado: normalmente se trata de un intercambio recíproco. Actor A ofrece y recibe del actor B y éste ofrece y recibe del A. La lógica dominante del servicio va más allá de éste tipo de intercambio.
- B) Intercambio generalizado: en este intercambio se ven implicados al menos tres actores, los cuales no llevan a cabo un intercambio directo con otro de los actores, pero sí lo hacen indirectamente.
- C) Intercambio complejo: también se necesitan, al menos, tres actores. El intercambio directo entre todos ellos se dará al menos una vez.

En este gráfico, Evert Gummesson (2008), trataba de explicar estas relaciones B2C sobre las que se basaba el Marketing tradicional *one-to-one* de empresa a consumidor y las relaciones emergentes C2C y C2B.

Figura 1. Sistemas de intercambio.



Fuente: adaptada a partir de Gummesson (2008)

La letra B hace referencia al proveedor y la letra C a los consumidores, surgiendo entre ellos diferentes relaciones. Teniendo en cuenta esta interpretación se puede concluir lo siguiente:

- B2C o relación de empresa a consumidor, referente a la visión tradicional del marketing, basándose en las 4P's.
- C2C o relaciones entre consumidores, un consumidor es influenciado por otro consumidor. Internet ha facilitado esta relación a través de foros o redes sociales como Facebook o Twitter pudiendo compartir sus experiencias.
- C2B o relación consumidor a proveedor, donde el proveedor oferta un bien conociendo la opinión de sus consumidores, es decir, el consumidor es co-creador de valor.
- B2B o relaciones entre empresas las cuales se unen para alcanzar mejor posicionamiento, gracias al conjunto de consumidores de los que obtiene información valiosa para poder mejorar sus productos y servicios.

Las relaciones B2B, B2C, C2C y C2B son interdependientes, observando el paso desde un punto de vista unidireccional a un enfoque bidireccional en el que las empresas y los consumidores se mantienen conectados e interactúan.

4.2 CO-CREACIÓN DE VALOR

Las diferentes interacciones entre empresas y clientes, gracias a este nuevo paradigma de marketing, está dejando de ser unidireccional (*one-to-one*), para ser bidireccional en su enfoque micro (e incluso multidireccional o *many-to-many*, en su enfoque macro), convirtiendo a los clientes en co-creadores de valor, consecuencia directa de la lógica integral del servicio. Por ello, el cliente pasa de ser un agente pasivo a ser un colaborador que genera valor con la empresa.

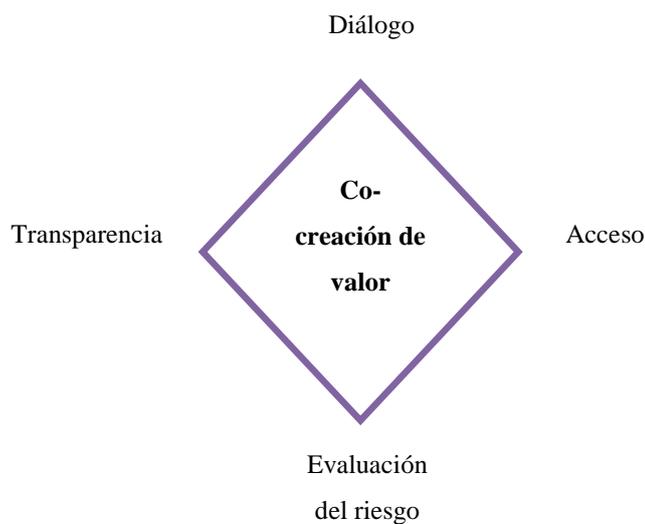
La aceptación por parte de las empresas de que dependen directamente de los clientes, ha hecho que la participación de éstos se haya visto incrementada. Las nuevas tecnologías han sido grandes participes en el desarrollo de este nuevo enfoque, ya que los consumidores tienen mayor acceso a información y de esta manera pueden aportar experiencia y conocimientos a la empresa. Históricamente, ocurría al revés, es decir, las empresas siempre han sacado el máximo provecho a la información que el consumo aportaba directa o indirectamente.

Además, a través de las tecnologías de la información y comunicaciones (TICS), los clientes pueden participar de forma más efectiva y el contacto bidireccional entre empresa y cliente es más sencillo. Podemos afirmar que en la lógica dominante del servicio el papel de la empresa es el de facilitar recursos para que el cliente cree valor.

El enfoque para una correcta co-creación de valor, es la integración de recursos. En un enfoque de marketing más tradicional, el punto de interacción entre cliente y proveedor se localiza en el momento conclusivo de la cadena de valor, mientras que en este nuevo concepto, se considera que dicha interacción puede tener lugar en cualquier momento. El proveedor se encargará de facilitar una propuesta de valor al cliente, y los grupos de interés o *stakeholders* aportarán ideas potencialmente innovadoras.

Para que esta serie de interacciones lleguen a suceder de manera efectiva, tiene que existir por todas las partes que lo componen, un mínimo de transparencia, de ésta forma todos se beneficiarán de esta co-creación de valor de la que se ha venido hablando. Sabiendo que todos los actores que forman estas redes de intercambio se ven influenciados por el entorno social que les rodea y en función de éste factor se tienen diferentes percepciones. Por todo lo comentado, se llega a la conclusión de que el valor de un producto o servicio se determina en función de cómo se manifieste el valor real de éste.

Figura 2. Interacciones en la co-creación de valor



Fuente: Adaptado a partir de Prahalad y Ramaswamy (2004)

Diálogo, acceso, transparencia y evaluación del riesgo son los cuatro elementos, cuya combinación, según Prahalad y Ramaswamy, (2004), son necesarios para una correcta co-creación de valor.

- Diálogo: diferentes conversaciones llevadas a cabo entre proveedor y cliente, implicando todo ello una interacción entre ambas partes. Pero este diálogo ha de ser transparente o de lo contrario, no será justo.
- Acceso: la información ha de ser accesible para el cliente, para que de esta manera pueda completar su conocimiento acerca de lo que está adquiriendo.
- Transparencia: las nuevas tecnologías han avanzado y ello supone que los consumidores disponen de mayor información a su alcance. Por ello, tanto por parte de la empresa como por parte del consumidor, se deberá intercambiar información transparente con el fin de poder aprovecharla por ambas partes.
- Evaluación de riesgos: todos los factores anteriormente explicados, servirán de ayuda y apoyo al consumidor para evaluar los riesgos y en función de ello, tomar la decisión que mejor le venga.

4.2.1 Co-creación de valor y experiencias.

Una de las consecuencias de la co-creación de valor, es la emergencia de experiencias entre los proveedores de servicio y clientes o usuarios de ese servicio. Los consumidores aprecian la eficiencia y ésta se ve influenciada por la experiencia adquirida y en muchos casos, la empresa no tiene en cuenta la experiencia que obtienen los consumidores.

La importancia que adquieren las nuevas tecnologías hoy en día, están favoreciendo la comunicación empresa-cliente, facilitando la obtención de conocimiento acerca de los productos o servicios que adquieren. Por ello, el consumidor, actualmente muy activo en la red, está trasladando el valor a las experiencias que consiguen obtener, razón por la que las empresas han de aprovechar la inmensa información que los consumidores aportan en la red, con la finalidad de crear valor que radique en las experiencias satisfactorias y enriquecedoras de valores para sus consumidores.

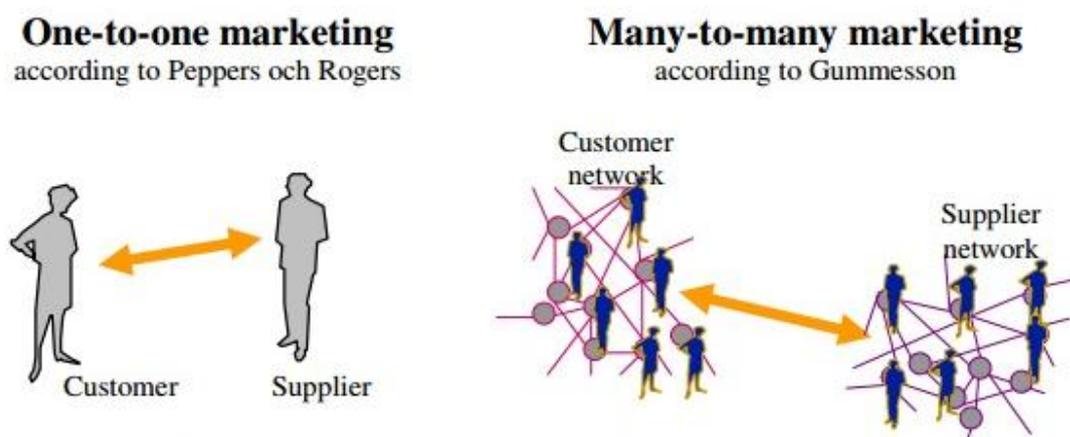
Conociendo todos los beneficios de la co-creación de valor, es interesante conocer cómo se encuentran relacionados los elementos integrados en este concepto.

4.3 MANY-TO-MANY MARKETING: HACIA UN MARKETING DE INTERCAMBIOS MÚLTIPLES ENTRE DIVERSOS ACTORES ECONÓMICOS- SOCIALES.

El marketing ha ido evolucionando hacia un enfoque más global, en el que cobra especial importancia las relaciones que se establecen entre la empresa, sus proveedores, y todos ellos con los consumidores, quedando limitada la relación one-to-one a enfoques micro. Se observa una evolución en las relaciones y enfoques del marketing, pasando del marketing transaccional al marketing relacional.

El marketing relacional se centra, únicamente, en los intereses del individuo, dentro de un corto plazo y acabando la acción en el momento de la venta. Por el contrario, con un marketing de relaciones, la relación con el consumidor comienza en el momento de la venta tratándose de una relación a largo plazo. El profesor Gummesson (1999) habla de tres conceptos dentro del enfoque de marketing de relaciones: las relaciones, redes e interacciones. Las relaciones son las encargadas de unir o conectar a las personas, siendo necesarias, al menos dos partes: proveedor y cliente. Cuando se superen los dos sujetos en una relación, se considera red de relaciones.

Ilustración 1: Diferencia del one-to-one marketing y many-to-many marketing.



Fuente: Gummesson (2004).

Desde el punto de vista clásico, one-to-one, observamos cómo la interacción tan solo está compuesta por cliente y suministrador mientras que, acorde a lo que propone el profesor Gummesson, en la perspectiva del many-to-many marketing, observamos diferentes redes en las que interactúan consumidores y suministradores.

Este nuevo modelo tiene como pilar fundamentalmente el establecimiento de relaciones a la hora de generar valor. El *network place branding* está emergiendo entre diferentes stakeholders, tanto en ámbito público como privado, a nivel local, regional, nacional e internacional, las cuales generan una red compleja de intercambios, *many-to-many marketing* (Gummesson, 2004) con diferentes tipos de usuarios por parte de la demanda como son los consumidores, los turistas, nuevos habitantes e instituciones, tratándose, todos ellos, de clientes potenciales de propuestas de valor ofrecida por los stakeholders.

Podemos clasificar los niveles geográficos en micro, meso y macro sistemas, esto es, el nivel local o regional, nacional e internacional (Vargo y Lusch, 2015). El primer sistema del que partimos es el micro o regional, un sistema de acciones simples, es decir, entre poco actores, pequeños intercambios llevados a cabo por empresas o clientes que, gracias a la flexibilidad de la que disponen, crean el siguiente nivel un poco más complejo, meso, comprendido por más actores que han sido atraídos en la primera fase, previamente explicada. Si las interacciones continúan aumentando, se generan más enlaces y se llega hasta el nivel macro o internacional, el cual influye de manera directa sobre los niveles que se encuentran por debajo. Éste último se puede encontrar, el lenguaje, los valores o las instituciones.

Una ventaja de las redes múltiples es que no supone un cambio drástico con las anteriores teorías de marketing, ya que dentro de ésta teoría caben todos los tipos de marketing que existen hasta el momento. La lógica de redes (*network approach*), elimina los pilares sobre los que se basan la teoría del marketing clásico donde, como ya se ha comentado anteriormente, se estudian los actores de forma separada. Mientras que esta visión aporta un enfoque más real de la situación que estamos viviendo en la que se ha pasado de una segmentación clásica basada en producto tangibles a que los individuos formen comunidades en base a las ideas y las motivaciones propias siendo bastante influenciables por el entorno que les rodea.

Según Vargo y Lusch, esta nueva teoría del servicio dominante, no está haciendo más que empezar, llegando a afirmar que la co-creación va a servir como pilar fundamental al marketing general, al igual que como una nueva visión para teorías de materia económica y social.

Esta lógica se encuentra evolucionando actualmente, y es bastante factible que cambie la forma de ver el marketing y la forma en la que se consume actualmente. Los hábitos de consumo van evolucionando y las empresas han de adaptarse, por ello, esta perspectiva hace cambiar el objetivo del suministrador, siendo éste, la creación de valor por parte de los consumidores.

Sin la existencia de esta perspectiva, el proveedor desaprovecha lo que le es realmente valioso, la utilidad que recibe el consumidor al hacer uso del bien, hecho que no se tiene en cuenta con el marketing clásico al que estamos acostumbrados. Con la visión clásica, no existía la retroalimentación que ahora existen con la nueva lógica dominante de servicio en la que la comunicación por parte de la empresa ha pasado de ser unidireccional, es decir, sin conocer la utilidad que suponía el uso del bien o servicio, a ser una relación multidireccional en la que el cliente es el mayor valor para la empresa. Pero estas relaciones, no solo han de ser responsabilidad del área de marketing, sino que es tarea de toda la empresa en conjunto.

5 EL MARKETING TERRITORIAL –PLACE MARKETING & BRANDING-

País de origen, *made-in*, marca país, *Country of Origin Effects* etc. son diferentes conceptos que están directamente interrelacionados, a pesar de ello, a continuación se tratarán de explicar individualmente cada uno de ellos, comprobando de esta manera, su relación directa.

5.1 EL EFECTO “COUNTRY OF ORIGIN”

El efecto *Country of Origin* (COO) es un término que adquirió importancia en la producción y comercialización de productos vinculados con sus territorios de origen. Este concepto es utilizado como una variable clave en la buena notoriedad y por tanto comercialización de los consumidores hacia productos de un determinado país, una vez conocido el origen del producto o servicio, en otras palabras, nos permite observar la relación que existe entre la imagen de un país y la percepción y prestigio que se tiene hacia los productos que provienen de éste.

Gracias al “efecto país” se puede evaluar el posicionamiento tanto de productos nacionales como de productos importados que puedan considerarse mejores que los primeros. Podemos encontrar diferentes definiciones de dicho efecto y todas conducen a una misma idea; COO es “el resultado de las percepciones que los consumidores se forman con respecto a los productos de un país, basadas en las preconcepciones acerca de la producción del país y de sus fortalezas y debilidades en temas de marketing” (Gartner, 1993).

El “efecto país” es determinante para valorar las opiniones pre-concedidas por los consumidores acerca de los productos y el nombre que aparezca impreso en el producto. El origen de un producto puede ser utilizado por el consumidor como atributo de calidad, pudiendo entender este concepto como un indicador de confianza y garantía de calidad del producto, factores muy importantes en la decisión final de compra.

Cabe destacar la influencia que existe al visitar el país, es decir, la percepción inicial del consumidor tenderá a cambiar una vez visite el país, y en consecuencia, cambiará la opinión que tenía de los productos elaborados en dicho país. Visitar un país puede crear

tanto imagen positiva, mejorando el concepto que se tenía previamente generando publicidad favorable, como imagen negativa, creando el efecto contrario.

Dentro del turismo nacional, uno de los más destacables es el de España, tratándose además del país en el que se va a centrar esta investigación. Su éxito, debido a la actual campaña de “*Smile, you are in Spain: Sonría, estás/está usted en España*” con la que se pretende relacionar el logo de España con los diferentes destinos turísticos y productos locales. El logo además está compuesto con una sonrisa artística.

Como marca país estamos refiriéndonos a un concepto con el que se pretende medir el valor intangible de la reputación de un país, ya que dicho concepto toma mucha importancia dentro del término *country of origin* por el simple hecho de que el origen del producto está directamente influenciado con la *marca país* que lo acompañe.

España se sitúa como potencia turística mundial y por ello se ha tratado de potenciar su imagen creando la *Marca España* con la que se pretende destacar la singularidad de dicho país, ideando una marca que sea tanto universal como versátil. Hablamos de un país que es considerado como uno de los grandes productores mundiales de vino tanto por superficies de viñedo plantadas como por producción de vino, de esta manera este caldo ha adquirido gran importancia como imagen del país en el exterior. Por ello, dentro del sector vinícola, podemos hacer referencia a la marca “*Vinos de España*”.

5.2 EFECTO DE PRODUCCIÓN (*Made in*)

El efecto país se encuentra directamente relacionado con el concepto “made-in”, el cual rescata los valores regionales gracias a un producto o una marca en un contexto globalizado. La obtención de una imagen exterior positiva del lugar de origen de un bien o un producto, ha sido uno de los factores clave que ha impulsado a las empresas a abrirse paso en el exterior. Se pueden indicar tres razones explicativas:

- El reconocimiento a nivel internacional se traduce en niveles altos de credibilidad y confianza en cuanto a sus productos.
- Elimina posibles barreras de entrada y de esta manera facilita la presencia de la empresa en el exterior.
- Debido al continuo aumento de oferta en el mercado, esto puede suponer de gran ayuda al producto en cuanto a posicionamiento se refiere.

Como se ha podido comprobar, el origen del producto es un punto fuerte en la imagen proyectada, pudiendo llegar a convertirse en marca de calidad para alguna categoría de producto específica como es nuestro caso a estudiar, el vino. Para conseguirlo, se debe llevar a cabo una estrategia de comunicación para alcanzar la mayor similitud posible entre la imagen que se proyecta con la imagen que se percibe del producto.

El refuerzo del concepto *made in* en las etiquetas, puede verse reforzado por un adecuado posicionamiento de éste. Antes de todo, es recomendable conocer en profundidad los atributos con los que se pretende competir en el exterior y a partir de éstos, se podrá establecer una marca paraguas teniendo presente el tipo de marca que se quiere crear. Esto es, las exigencias a las empresas del sector correspondiente para poder incluirse dentro de la marca-paraguas. Es indispensable actuar en función del nivel sectorial ya que la imagen que genera un individuo varía respecto al producto o categoría de producto.

El grado de importancia del país de origen del producto o servicio se puede explicar en torno a tres factores:

1. Consumidor (notoriedad de la marca)
2. Producto y mercado (características y competencia de otros países)
3. Entorno del país (factores políticos, económicos, culturales...)

En nuestro caso práctico, nos referimos a las denominaciones de origen (DO), denominaciones de origen protegidas (DOP), vinos de la tierra, vinos de mesa... diferentes calificaciones cuyos requisitos definen el tipo de uva a utilizar y vino a elaborar y por definitiva, marcan la diferencia. El reconocimiento de las D.O. es uno de los temas clave en las negociaciones entre la Unión Europea y los EE.UU, para el Acuerdo Transatlántico para el Comercio y la Inversión (TTIP), puesto que para la UE es parte de su bagaje cultural mientras que los Estados Unidos no son favorables a reconocerlo.

5.3 PLACE BRANDING & CITY MARKETING

En los últimos tiempos, el marketing se está aplicando de forma progresiva en el ámbito de ciudades, regiones y países, que buscan mejorar su gobernanza, gestión y posicionamientos. En el planeta hay ciudades de diversos perfiles, adquiriendo así importancia el concepto de la identidad urbana. Hay ciudades cuyas identidades son claras, otras, sin embargo, especialmente las grandes metrópolis, presentan identidades múltiples.

Los países son más complejos, ya que en la imagen nacional influyen las políticas gubernamentales y de estado, la sociedad civil, la cultura, economía y empresas, deportes. La gestión y promoción territorial suele denominarse *marketing* de ciudades o urbano, mientras que en la fase de notoriedad más avanzada se habla de marca -ciudad o país -*place branding*-.

El marketing territorial abarca todo tipo de territorios como ciudades, regiones y países, destinos diversos en turismo. La marca país se concentra en un solo territorio, el país y el marketing de ciudad, se centra en la ciudad. El *city marketing* es la denominación internacional del marketing de ciudades mientras que, si la marca de una ciudad o territorio se encuentra en una etapa avanzada, se denominará *place branding*.

La ciudad ha de diseñarse con el fin de satisfacer, en la medida de lo posible, las necesidades de sus diversos usuarios -ciudadanos, turistas, medios de comunicación, inversores, diversas instituciones clientes- y consecuentemente se tendrá éxito si la ciudadanía o/y empresas se ven satisfechos, al igual pasa con los visitantes e inversores atendiendo correctamente sus necesidades.

Considerando a la ciudad como zona económica, artística, cultural y social, surgen nuevas necesidades por parte de los ciudadanos, inversores, empresas, turistas... Todos ellos sugieren, directa o indirectamente, nuevos retos que permiten el auge de una competencia eficaz entre las ciudades. Dicha competencia se traduce en conseguir llevar a cabo una serie de estrategias con el menor coste posible y consiguiendo alcanzar el éxito de la ciudad. En este punto, es cuando surge el “marketing de ciudades” o *city marketing*.

Se entiende como *marketing de ciudades* al “proceso de gestión de los recursos de la ciudad cuyo objetivo es favorecer la aceptación de los elementos de valor que éste incorpora, atendiendo a las necesidades de los diferentes públicos-objetivo”. (Gómez 2000:266). Además, los nuevos valores que aparecen en la sociedad debido a la evolución de ésta, hacen que la ciudad tal y como la conocemos, se haya tenido que adaptar a valores como el desarrollo sostenible o la solidaridad, valores intangibles que influyen en gran medida en la marca de una ciudad. Para conseguirlo, se necesita desarrollar un plan estratégico que consienta una rápida adaptación a posibles cambios en el entorno.

Son dos las precondiciones que se han de tener en cuenta para el desarrollo de una marca territorial: el vínculo que existe con dicho lugar, algo que no se puede dar igual en ningún otro lugar; y que este término es dominante, es decir, bajo esta palabra se incluyen absolutamente todas las marcas del territorio. Cada una de las marcas que incluyan la referencia en su propia marca o etiqueta no tiene opción alguna de no designarse bajo la marca territorial, puesto que la marca territorial está directamente relacionada con el lugar de origen.

5.3.1 Flujo de intercambios:

Los intercambios en una ciudad han ido adaptándose a la globalización que se está viviendo, para ello ha sido necesaria la creación de una red de intercambios en los que existe una oferta y una consecuente demanda.

Por ello han surgido un conjunto de relaciones (ilustración nº 2) en las que se originan los diferentes intercambios ya sean económicos, sociales o culturales, entre otros. La co-creación de valor se genera por una red que contiene otro tipo de colectivos, sin tener en cuenta a la empresa como al consumidor.

Ilustración 2. Intercambios entre la oferta y la demanda en ciudades



Fuente: Norberto Muñiz Martínez (2012)

La ilustración 2, muestra el intercambio múltiple que se producen en las ciudades. Para conseguir una correcta gestión de la ciudad se debe seguir un proceso que comienza por un plan estratégico, el cual ha de enfatizar aspectos de transformaciones urbanísticas, mejoras en infraestructuras o gestión social llevadas a cabo por parte de la oferta de sugiere una ciudad. Después, le seguirá la fase de marketing para descubrir qué es lo que tiene que ofertar dicha ciudad y saber comunicárselo a los diferentes afectados, tales como ciudadanos o *stakeholders* y finalmente, se deberá acabar con la fase de creación de marca, una marca que represente los intereses tanto por parte de la oferta como de la demanda.

El público objetivo de una ciudad es amplio, diferenciando entre público interno y público externo:

A) Público interno:

- Ciudadanos: motivan la realización de las acciones del marketing de ciudades.
- Empresas: factor fundamental para el desarrollo económico de la ciudad.
- Grupos de presión locales: gran influencia sobre la ciudad (clubes, cámaras de comercio...)

B) Público externo:

- Visitantes: factor muy importante en términos económicos al ser los principales consumidores de los servicios de la ciudad.
- Inversionistas: al igual que el caso anterior, de vital importancia en el desarrollo económico de la ciudad.

- Potenciales residentes: atrayendo capital humano en función de las necesidades de la ciudad.

5.3.2 Dirección estratégica en marketing territorial:

Para una correcta planificación estratégica se siguen los cuatro pasos básicos de gestión: análisis, planificación, ejecución y control. Según el artículo “*Marketing de Ciudades y Place Branding*” publicado por Norberto Muñiz y Miguel Cervantes (2010), el análisis ha de ser interno, pudiendo conocer de esta manera las debilidades y fortalezas de la ciudad para cada colectivo (ciudadanos, instituciones, inversores, turistas...), esto es, conocer qué es lo que atrae al público objetivo al igual que aquello que la sitúa en desventaja frente a otras ciudades, y un análisis externo permitiéndonos conocer las oportunidades y amenazas de la ciudad, pudiendo provenir de un entorno político, económico o socio-cultural, de la demanda de cada colectivo anteriormente citados o de los competidores, una vez identificadas las ciudades que podrían ser competidoras.

La segunda fase consiste en una comparación acerca de lo que la ciudad es y la percepción que se tiene. Lo primero se determina a través de unos indicadores urbanos, pieza clave para determinar el posicionamiento de ésta, ayudando a identificar de mejor manera los problemas de la ciudad, empleando datos cualitativos y cuantitativos, de ésta manera se pueden valorar diferentes estrategias a llevar a cabo, anticipar riesgos y aprovechar oportunidades y la percepción se trata de un aspecto subjetivo aportado por cada persona o cada colectivo. Una vez conocida la diferencia entre esos dos aspectos se puede determinar un posicionamiento futuro siendo interesante llevar a cabo un análisis de la ciudad determinando cómo se quiere que sea la ciudad definiendo unos objetivos y principios estratégicos orientados a la satisfacción de las necesidades de los diferentes grupos de interés.

El enfoque estratégico para una ciudad, puede plantearse en 3 fases diferentes:

- A) Dirección estratégica y crecimiento de la ciudad:
 - Modelo de desarrollo físico: infraestructuras, servicios...
 - Modelo económico: diversificación.
 - Modelo social: servicios sociales, empleo.

B) Estrategias de competencia y cooperación:

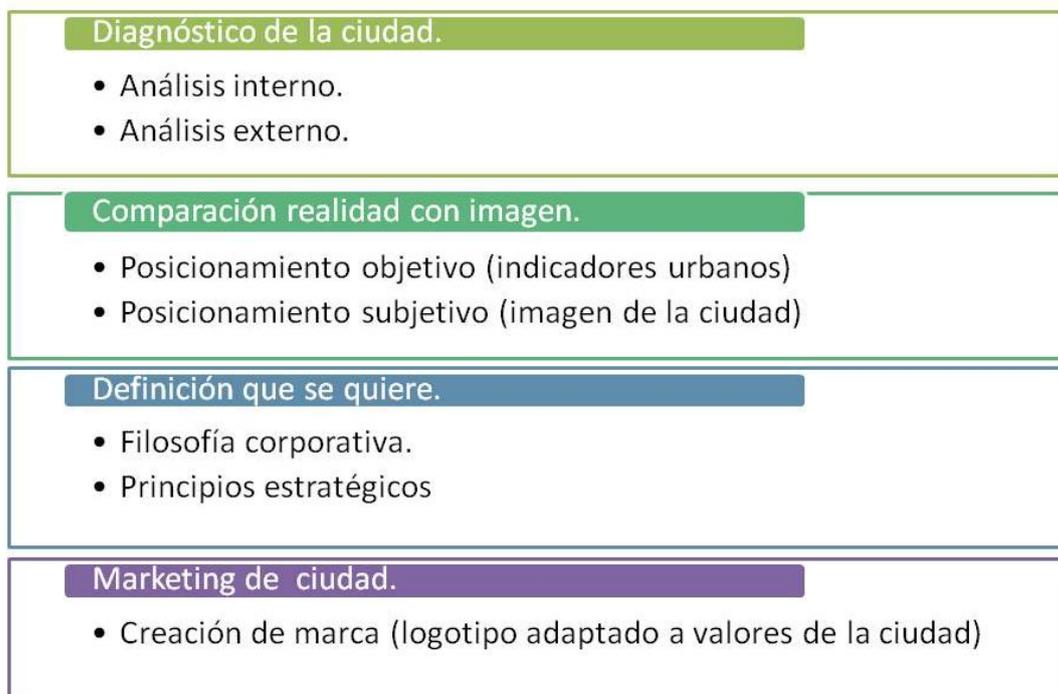
- Ventajas competitivas.
- Benchmarking.
- Redes de ciudades para cooperar (ciudades Patrimonio de la Humanidad, Ciudades Sostenibles...).

C) Políticas de marketing:

- Producto- ciudad.
- Precio.
- Distribución.
- Comunicación.

Por último, solo queda ejecutar los planes y programas de actuación que se hayan concretado y dar forma a través de la creación de una marca que represente todo lo analizado anteriormente determinando de ésta manera cómo se quiere que se perciba y se promocióne la ciudad.

Ilustración 3. Estrategia marketing ciudad.



Fuente: elaboración propia basado en Muñiz, Norberto y Cervantes, Miguel (2010).

El marketing se ha convertido en una herramienta imprescindible para analizar y gestionar los diferentes intercambios entre las ofertas de las instituciones y la demanda de los diferentes colectivos. Más concretamente el *city marketing* tiene como finalidad la mejora de la imagen de la ciudad que se esté estudiando o analizando, con respecto a su público objetivo que se basa en la población en general, desde turistas, pasando por residentes hasta empresarios o inversores. Es impulsado por la corporación municipal pero debe contar con el apoyo y la participación del resto de actores con influencia en la ciudad.

Por todo lo expuesto, puede definirse el *city marketing* como un conjunto de actividades dirigidas a identificar las necesidades de un público tanto real como potencial y a desarrollar, también, los productos y servicios que permitan satisfacer y cubrir las necesidades de los grupos de interés. Se trata de un concepto que arrancó con fuerza en el último cuarto del siglo pasado.

Uno de los errores que se cometía en los comienzos del marketing de ciudades, era basar los planes estratégicos únicamente en factores tangibles de la ciudad cuando en realidad encontramos el valor añadido en los valores intangibles. En el año 1994, Kotler indicó alguna forma de mejorar los problemas, enfocándolo a un mejor nivel de vida o a la atracción de turismo e inversores. Para ello se proponen 4 etapas:

- a. Necesidad de un nuevo diseño que potencie su atractivo y de esta manera se desarrolle al máximo posible las capacidades y valores estéticos de la ciudad.
- b. La ciudad ha de estar dotada de una infraestructura elemental y beneficiosa para el medioambiente, que permita la correcta movilidad de las personas y mercancías.
- c. Los servicios han de satisfacer correctamente las necesidades de las empresas y del público en general, por ello, deben ser servicios de alta calidad.
- d. La ciudad ha de contar con factores atractivos para los residentes, visitantes, inversores...

Dentro de este concepto surgen 4 A's, que se formulan casi en paralelo a las 4 P's del marketing-mix clásico:

1. Atractivo de la ciudad: qué beneficios tiene la ciudad en función a la valoración de varios factores.
2. Accesibilidad a la ciudad en función de la calidad y acceso a los servicios que se ofrecen.
3. Amenidades de la ciudad: haciendo referencia a la animación de la ciudad (museos, ferias, congresos...)
4. Acción de la ciudad: cómo se potencian los tres factores anteriores.

La globalización al igual que la internacionalización de mercados, están permitiendo el desarrollo de múltiples relaciones que favorecen la mezcla de identidades, más comúnmente conocido como la *Sociedad Red* (CASTELLS, 2006). La identidad que adquiere una ciudad, dependerá de la variedad de flujos de intercambios, dando lugar a ciudades cuya identidad sea clara mientras que otras, grandes ciudades fundamentalmente, que posean diversas identidades como por ejemplo Nueva York por la singularidad arquitectónica, por el cine o por centros financieros.

Se ha de tener en cuenta que muchas ciudades son internacionalmente conocidas por diferentes valores ya sean culturales, económicos, naturales, gastronómicos, entre otros, que contribuyen de manera muy importante a la creación de marca país, al igual que aquellos países con una imagen suficientemente buena suelen presumir de empresas cuyas marcas son reconocidas a nivel internacional, las cuales han contribuido a la creación de la imagen que tiene el país. Este factor será analizado posteriormente.

Además, se ha de tener muy en cuenta el factor patrimonio y cultura local, ya que pueden ser uno de los pilares básicos en el plan de marketing de ciudad y puede servir de ayuda al desarrollo local, ya que el patrimonio es algo único de la ciudad y que la diferencia del resto de ciudades y si además se efectúan adecuadamente las acciones, tanto la cultura local como el patrimonio serán los principales beneficiarios, ya que se asegura su recuperación, conservación y además manifiesta ante la opinión pública. Se puede decir que la relación *city marketing*-cultura local se complementan recíprocamente, ya que la cultura local aprovecha al *city marketing* para impulsarse, y

éste se ayuda del patrimonio local para alcanzar los objetivos y un correcto posicionamiento.

Muchas ciudades encargan obras a arquitectos reconocidos quienes conducirán a la ciudad a ser uno de los nuevos iconos urbanos. Ejemplo: Norman Foster y Richard Rogers, ambos arquitectos artífices de la bodega de Portia (Gumiel de Izán) y Protos (Peñañiel), respectivamente, situadas en la Ribera del Duero.

5.3.3 Marketing empresarial y marketing de ciudades:

El *city marketing* radica en la afinidad entre ciudad y empresa, es decir, la ciudad se ve como una empresa que ha de rivalizar con otras para conseguir beneficios. Gildo Seisdedos afirma (2007) que la ciudad ha de ser gestionada con ciertos paralelismos a las empresas, asumiendo riesgos y promoviendo iniciativas, pero también reconociendo que gobernar una ciudad es diferente que gestionar una empresa, ya que la primera de ellas se trata de un complejo sistema de relaciones sociales entre múltiples públicos mientras que la segunda, tan solo tiene un fin lucrativo.

La ciudad toma forma de “producto” y sus gestores se convierten en vendedores de productos y servicios, por ello, los valores de la ciudad han de ser correctamente planteados y comercializados ya que si no se efectúan de forma adecuada se puede correr con el riesgo de un posiblemente estancamiento económico.

Las ciudades también son instituciones y entidades que se han de gestionar, por ello se ha de adecuar la oferta de la ciudad a las demandas de una serie de colectivos tales como ciudadanos, turistas, instituciones o inversores, cuyos intercambios y relaciones son un tanto complejos. Se pueden hallar ciertos analogías entre la gestión de una empresa y de una ciudad, pero a pesar de ello, se ha de tener en cuenta que en la gestión de una ciudad, la función social y humana rige por encima de la rentabilidad económica que se prioriza en la gestión de una empresa.

Tabla 1. Relación marketing empresarial y marketing de ciudades.

Aspectos	Empresa	Ciudad
Propiedad	Accionistas	Ciudadanos e instituciones
Alta dirección	Consejo de administración	Ayuntamiento, municipalidad
Producto	Bienes y/o servicios	Servicios públicos
Cliente	Consumidores	Ciudadanos, inversores, turistas...
Competidor	Otras empresas	Otras ciudades

Fuente: adaptado de Fernández Güell (2006), Norberto Muñiz y Miguel Cervantes (2010)

5.3.4 Marca-país – country/nation branding:

La imagen del país radica en diferentes factores tales como el posicionamiento a nivel internacional, características históricas, económicas o culturales, al igual que factores subjetivos como las experiencias adquiridas, visitas realizadas... (Keith Dinnie, 2004).

Una estrategia de marketing, además, ha de estar en relación con la identidad cultural, esto es, con el sentimiento o identificación del ciudadano de a pie con la ciudad o país al que nos referimos. Por ello, el reto es encontrar la llave que consiga proyectar al exterior, aquello que sienten las personas que habitan dicho país o ciudad. La campaña ha de mostrar una identificación entre la gente y el lugar que se está promocionando. .

Una de las principales consecuencias de la imagen de un país es el estereotipo que se genera, haciendo más difícil la entrada de productos “no típicos”, por ejemplo, Italia se conoce como la ciudad de la moda, lo que hará más difícil la exportación a Olivetti, un productor de ordenadores.

Tabla 2. Marca país, marca destino, *made in*, Country of Origin.

Concepto	Distintivo	Propósito	Ejemplo
Marca país	Imagen de país	Identidad a nivel nacional	<p>Turismo Producción</p> 
Marca destino (Place branding)	Lugar para visitar	Promoción turística	 <p>Aranda de Duero</p>
Hecho en (made in)	Valor del país	Capacidad del país de proveer productos y/o servicios.	
Denominación de Origen (Country of Origin)	Sello de certificación de origen de país	Garantía de calidad	

Fuente: elaboración propia.

El caso de la Ribera del Duero y Aranda de Duero

Como resultado del complejo entorno en el que se llevan a cabo los intercambios de bienes y servicios, el marketing ha evolucionado hacia un enfoque más global, en el que cobran especial importancia las relaciones que se establecen entre empresa, proveedores y consumidores. Este nuevo modelo tiene como pilar fundamental el establecimiento de relaciones como forma de generar valor. Ya conocida la teoría emergente de marketing, vamos a aplicar todo en un caso práctico basado en la Denominación de Origen Ribera del Duero.

6 LA RIBERA DEL DUERO COMO DENOMINACIÓN DE ORIGEN.

El concepto de denominación hace alusión al lugar de origen, a la forma de elaboración y atributos concretos que son los valorados por los consumidores. El vino ha sido uno de los primeros productos que comenzó a utilizar la referencia geográfica con el fin de diferenciar su procedencia. Para identificar los productos de calidad, surgen lo que actualmente conocemos como Denominación de Origen Protegida (DOP) e Indicación Geográfica Protegida (IGP). Ambos conceptos defienden que el producto provenga de un lugar, región o país determinado, diferenciándose en que la DOP basa su calidad en un medio geográfico concreto mientras que en la IGP es suficiente con que tenga una determinada cualidad que permita atribuirse a su origen geográfico.

6.1 IMPORTANCIA DE LAS DENOMINACIONES DE ORIGEN DEL MERCADO VITIVINÍCOLA ESPAÑOL COMO MARCA DE GARANTÍA.

Como ya se ha comentado anteriormente se pueden distinguir diferentes tipos de vino en cuanto al lugar de origen, por ello, antes de profundizar más, se aclara la diferente nomenclatura y clasificación de los vinos que se elaboran, sin profundizar mucho en ello ya que no es el propósito de este proyecto.

A nivel europeo podemos distinguir vinos con Indicación Geográfica Protegida (IGP) y vinos con Denominación de Origen Protegida (DOP). Las diferencias se encuentran en

el porcentaje requerido de uvas procedentes de la zona geográfica de producción las variedades de las que se obtiene el vino.

Dentro de los primeros, a nivel nacional, se incluyen los vinos de mesa con derecho a mención tradicional de vino de la Tierra, que será aquel que cumple unas determinadas condiciones ambientales y de cultivo que le hagan característico.

Dentro de los segundos se incluyen:

- *Vino de Calidad con Indicación Geográfica*, en el que se incluye aquel vino que haya sido producido y elaborado en una región determinada y cuyas características se deban a factores humanos o geográficos.
- *Denominación de Origen (DO)*: aquellos vinos que hayan sido elaborados en una determinada zona que tenga alto prestigio y cuya calidad se deba al medio geográfico (factores naturales y humanos). Deberán pasar, al menos, cinco años desde su reconocimiento con la nomenclatura anteriormente explicada.
- *Denominación de Origen Calificada (D.O.Ca)*: vinos que, además de cumplir las exigencias de la categoría anterior, ha de comercializarse embotellado desde bodegas inscritas y ubicadas en la zona delimitada, estando prohibida la coexistencia en la misma bodega con vinos sin derecho a la D.O.Ca. Además, han de haber transcurrido al menos diez años desde su reconocimiento como Denominación de Origen.
- *Vino de pago*: aquellos vinos cuya procedencia es de un pago, esto es, un paraje con características propias que lo diferencian de los terrenos que lo rodean. De esta forma se obtienen vinos característicos, con rasgos cualidades singulares.
- *Vino de Pago Calificado*: mismos requisitos que el anterior estamento descrito, con la única diferencia de que en este caso el pago ha de encontrarse incluido en el ámbito territorial de una Denominación de Origen Calificada.

Actualmente, España cuenta con 90 zonas en las que se producen vinos de calidad con Denominación de Origen Protegida (DOP), de las que 69 son Denominación de Origen, 2 Denominación de Origen Calificada, 7 Vinos de calidad con Indicación Geográfica y 14 Vinos de Pago. Todas ellas siguen el modelo europeo de producción controlando tanto la cantidad como la calidad del producto elaborado. Las primeras denominaciones se crearon en el año 1932, algunas de ellas son Priorato, Rueda, Penedés, Montilla-Moriles, Ribeiro, entre otras.

La calidad, la producción limitada y la fuerte apuesta por la innovación son las principales características de los vinos pertenecientes a esta Denominación de Origen.

España es el principal país proveedor de vino y mosto a nivel mundial en cuanto a volumen se refiere, siendo el tercer país exportador mundial de vino, además de que la calidad de los vinos españoles está ya consolidada, aún existe el problema de la existencia de tan numerosas Denominaciones de Origen en nuestro país, hace casi imposible la creación de imagen-país única con la que nuestros vinos puedan ser reconocidos en el exterior. Para poder conseguirlo se han de plantear una serie de estrategias de marketing en las que se necesita la colaboración y aportación tanto por parte privada del sector, como son las bodegas, como por parte de las Administraciones Públicas. A pesar de ello, el Ministerio de Economía y Competitividad, ICEX España Exportación e Inversiones ha estado impulsando la marca “Vinos de España- *Wines From Spain*” con lo que pretenden concentrar las promociones en el extranjero de los vinos españoles.

Bodegueros y determinadas administraciones, apostaron en el año 2005 por dar un cambio a la imagen exterior de nuestros caldos, intentando crear una marca que superase la Denominación de Origen propiamente dicha, para agruparse bajo el paraguas de *Wines from Spain*. El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y el sector vitivinícola, han invertido alrededor de 50 millones de euros con el fin de promocionar las mejores marcas españolas de vino a seis destinos: Reino Unido, EE.UU, Alemania, Suecia, Suiza y Países Bajos , intentando ir adentrándose a la misma vez en el mercado canadiense, japonés, danés y belga. Con este cambio, se pretende la adaptación al mercado, cada vez más exigente y más cambiante, y de ésta forma, responder de manera eficaz a la competencia de los vinos del Nuevo Mundo.

La nueva imagen con la que se empezó a llevar a cabo la estrategia de promoción en el exterior, a través de la marca paraguas *Wines from Spain*, consiste en una botella atravesada de forma gráfica, por líneas anchas de colores llamativos comparables con cruces de caminos que se entrecruzan.

Figura 3. Marca paraguas Wines from Spain.



Fuente: elaboración propia a partir de Norberto Muñiz (2016).

Algunas Denominaciones de Origen se han dado cuenta de la importancia de potenciar una marca única de país, como es el caso de Ribera del Duero quien se está promocionando en el exterior con el slogan: “*Drink Ribera. Drink Spain*”, Ribera del Duero estuvo desarrollando esta campaña en Estados Unidos, concretamente en 30 estados diferentes, desde el año 2009 y en el año 2013 fue premiada como mejor campaña de promoción exterior, habiendo más de doscientas bodegas de la Denominación de Origen inscritas a esta campaña en el extranjero.

El aumento por el interés en el conocimiento por los vinos, encuentra un extraordinario aliado en los medios de comunicación, prensa, radio y sobretodo televisión y cine. Es precisamente en el último tercio del siglo XX cuando aparecen revistas especializadas, en las que se recomienda determinados vinos, evaluando y describiendo catas de los mismos, revistas como “Vinos de España”, “Sobremesa” y otras tantas que junto con las guías de vinos como la “Guía CAMPSA”, contribuyen de forma decisiva a obtener mayor conocimiento sobre la cultura del vino. También se han inculcado valores relacionados con el mundo del vino, a través de la televisión. Un ejemplo de ello es la famosa serie titulada “Falcon Crest”, una producción estadounidense de los años 80, donde se narraban los acontecimientos de dos familias de viticultores californianos.

Otro ejemplo, es este caso producción española del año 2010, es “Gran Reserva” donde el vino es el principal protagonista.

A finales del mes de mayo del año 2016, el Consejo Regulador de la Ribera del Duero recibió a una delegación de la Denominación de Origen Calificada de la Rioja, comenzando así, a cooperar con esta D.O., tratándose de dos Denominaciones de Origen líderes en España, con el fin de estrechar lazos, compartir experiencias y analizar la situación del sector vinícola. Ambas llevan a cabo una *coopetition*, es decir, cooperan y compiten simultáneamente. En este encuentro se destacan la importancia del trabajo conjunto para conseguir alcanzar los objetivos comunes de vino de calidad.

Figura 4: Coopetition entre Ribera del Duero y La Rioja.



Fuente: elaboración propia basado en Norberto Muñiz.

6.2 D.O. RIBERA DEL DUERO: UN RENOVADO BRANDING PARA CREAR MARCAS DE CRECIENTE CALIDAD Y MEJORES POSICIONAMIENTOS.

Los vinos de la Ribera siempre han sido un bien considerado excepcional, tanto es así, que desde el año 1975 se comenzó a hablar de la importancia que éstos tenían. Pero es necesario remontarse más atrás aún, nada más y nada menos que 2000 años para encontrar la primera referencia vinícola de la zona: un mosaico romano de 66 metros cuadrados hallado en Baños de Valdearados durante la vendimia del año 1972.

En el siglo XII, los monjes cistercienses fomentaron el cultivo de vid ya que comprobaron que la tierra era la que más beneficiaba a sus cultivos. Poco a poco la producción de vino fue incrementándose y surgió la necesidad que buscar un lugar en el que poder almacenarlo, es aquí cuando comienzan a aparecer lo que conocemos actualmente como bodegas subterráneas.

A mediados del siglo XIX, la familia Lecanda fundó las Bodegas Lecanda, actualmente conocidas como Vega Sicilia. Desde sus orígenes hasta la actualidad, ha pasado por diferentes manos, pero nunca han perdido la tradición y personalidad que caracteriza sus vinos, convirtiéndolos en un referente tanto a nivel nacional como internacional.

Uno de los mayores hándicaps que ha sufrido la Ribera del Duero ha sido la aparición de la filoxera¹ a principios del siglo XX, que acabó con la mayor parte de los cultivos. A pesar del poder devastador que tuvo, se consiguió recuperar aquellas variedades más fuertes y a mediad que el tiempo ha ido pasando, gracias a los avances en el sector, se consiguió recuperar todo lo que se perdió.

Gracias al apoyo del Instituto Nacional de Denominación de Origen, un grupo de viticultores se animó a crear lo que actualmente conocemos como Denominación de Origen Ribera del Duero y ya en el año 1982, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación declaró oficialmente esta Denominación, aprobando su correspondiente Reglamento.

Actualmente, las tierras por las que está formada, se extienden a lo largo del río Duero, unos 115 kilómetros de longitud y 35 de anchura. Dentro de Castilla y León se distribuye en 60 municipios de Burgos, 19 de Soria, 4 de Segovia y 19 de Valladolid.

Como principales municipios cabe destacar: Aranda de Duero, San Esteban de Gormaz, Roa y Peñafiel. Cerca de 300 bodegas forman parte de la D.O. Ribera del Duero, seleccionada como Mejor Región Vitícola del Mundo en 2012

Ha dejado de ser una comarca de regadío para convertirse en una comarca vitícola destacada en el mapa mundial del vino. Sin embargo, la historia le salvó del decaimiento, porque, a pesar de las malas estructuras agrarias, de la pequeñez de los predios y de una propiedad rústica atomizada, que no conoció el proceso concentrador, La Ribera ha sabido salir de su atonía para erigirse en la comarca agraria más dinámica de Castilla y León, merced a sus excelentes vinos tintos, de fama mundial.

Destaca por tratarse de una zona con riqueza monumental y paisajística inmensa. En relación al mundo del vino se puede hacer referencia al Museo del Vino de Peñafiel (Valladolid) o el conjunto de bodegas subterráneas de Aranda de Duero de las que se ampliará información más adelante, que junto con el Centro de Interpretación de la Arquitectura del Vino (ACEVIN) dotan de gran importancia a ésta villa en su relación con la cultura del vino.

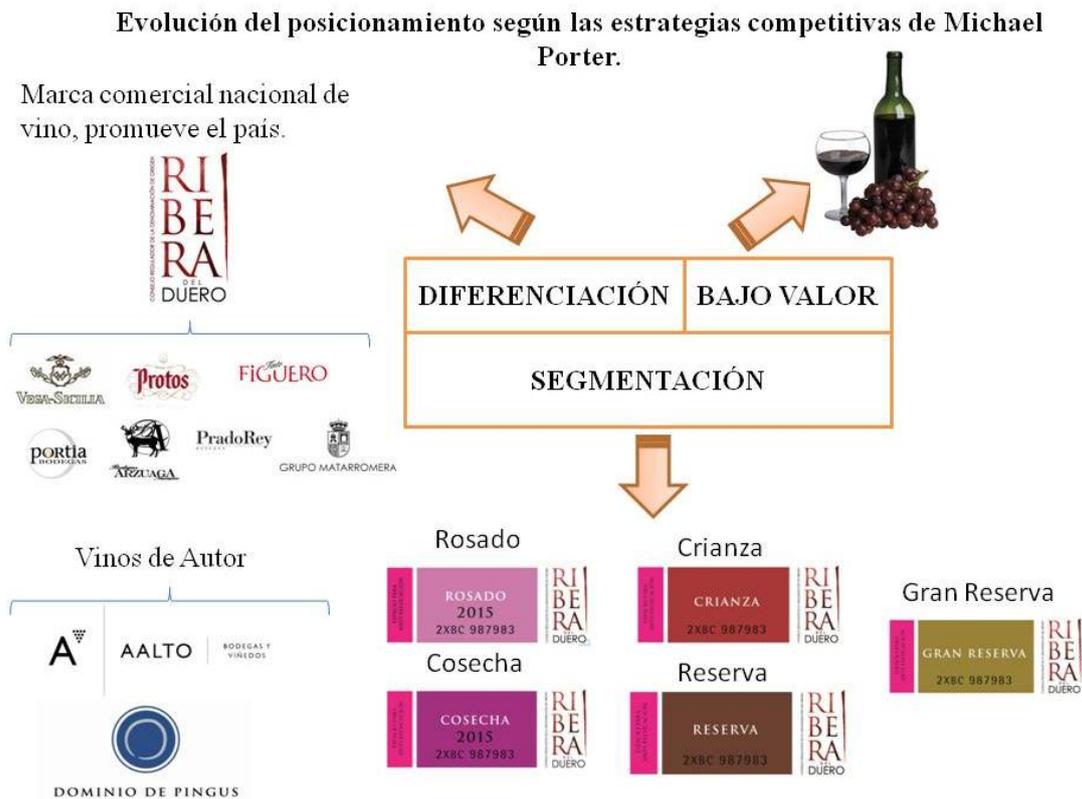
El Consejo Regulador es la institución que tiene como objetivo velar por la autenticidad de los vinos pertenecientes a esta región, comprobando que han superado controles de calidad muy rigurosos y la que defiende la D.O frente a prácticas ilícitas que inciten la confusión en el consumidor. Se trata de un organismo público no estatal que depende del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Gracias al esfuerzo del Consejo Regulador, la Denominación de Origen Ribera del Duero consiguió, en el año 2013, el mejor de los posicionamientos de la marca Ribera del Duero en Estados Unidos.

La figura que a continuación se detalla, describe cómo ha evolucionado el posicionamiento del vino en la Ribera del Duero según Michael Porter. Esta zona ha sabido ir adaptándose a una sociedad cada vez más exquisita, consiguiendo situarse entre una de las Denominaciones de Origen con mayor notoriedad. Se detalla la evolución partiendo de la simple producción de vino hacia posicionamientos superiores de calidad y excelencia que han permitido la creación de bodegas y cooperativas, las cuales han formado redes de cooperación con instituciones públicas y productores locales. Todo ello se ha visto favorecido por la aparición paralela de otra serie de

actividades relacionadas con el mundo del vino que hasta el momento no habían surgido, esto es el caso del nuevo término que se está escuchando cada vez con más frecuencia, como es el enoturismo o museos del vino.

Figura 5. Evolución del posicionamiento del Vino de Ribera del Duero, según las estrategias competitivas de Michael Porter.



Fuente: elaboración propia.

6.3 ACCIONES DE COMUNICACIÓN DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN RIBERA DEL DUERO.

Las herramientas de comunicación son muy diversas y se ha de tener claro cuál de ellas se ha de utilizar y de qué forma, con el fin de dar a conocer de la mejor de las maneras, el producto ofrecido y aumentar el interés del cliente hacia éste.

Una de las mayores limitaciones que encuentra la expansión en el ámbito de empresas particulares es la comercial, especialmente en las de pequeño y mediano tamaño. Esto reside en la relación producto-consumidor, dada la falta de información que tiene este último en cuanto a productos vitivinícolas se refiere. De esta manera, han surgido nuevas técnicas de comercialización tal como el comercio electrónico, siendo este una herramienta de marketing al alcance de todas las empresas de este sector.

El marketing y comercialización en internet está adquiriendo mucha importancia en el sector agroalimentario, especialmente en el sector vitivinícola, hecho que hace necesario un análisis de las repercusiones que puede llegar a tener para el sector, por ello se analizan las diferentes estrategias de comunicación que ha seguido Ribera del Duero.

Esta Denominación de Origen siempre ha querido ir adaptándose al avance de la sociedad sin perder nunca la esencia de esta D.O. la tipicidad y la defensa de la creación de algo único.

En el año 2003 el logotipo se vio reforzado por la remarcación de la palabra “Duero”. Gracias a la creación de la nueva imagen se comienzan a dar los primeros pasos en temas de comunicación. Para ello, el Consejo Regulador determina tres factores fundamentales en los que apoyaría sus acciones de comunicación:

- Calidad: definida como la combinación del clima, el suelo y el entusiasmo por parte de los viticultores bodegueros.
- Cultura y gastronomía.
- Enoturismo.

En el año 2004, Ribera del Duero sacó a la luz una campaña, por la que recibió el Premio Alimento de España y por la que obtuvo el reconocimiento por parte de la Excm. Sra. Ministra de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Unos años más tarde, en 2009, se realizó la campaña que contenía el eslogan “Lo bueno sabe a Ribera”, que consiguió una gran repercusión. A partir de ese año, el Consejo Regulador comenzó a apostar por el mecenazgo de manera totalmente desinteresada con el fin de poder aproximar los conceptos de arte y cultura, actuando como relaciones públicas, mejorando, de esta manera su reputación y posición social.

Este mismo año, Ribera del Duero invirtió 1,1 millones de euros con el fin de desarrollar el *Plan USA 2009-2010* para comenzar a fortificar la posición de esta Denominación de Origen en Estados Unidos, con la previsión de que este país será el mayor consumidor de vinos del mundo. Las acciones de promoción incluyen ciudades tales como Los Ángeles, San Francisco, Miami, Nueva York entre otras muchas más. Además, se dirigen también a expertos en este mundo, sumilleres, periodistas, importadores, distribuidores... Los principales objetivos de la inversión en este continente son incrementar la presencia de los caldos que se elaboran en la Ribera del Duero y con ello, dar a conocer esta zona en el mercado americano.

Este mismo año, la Denominación de Origen Ribera del Duero, consigue que Estados Unidos se convierta en el primer mercado exterior para sus vinos, razón por la que se ha creado el eslogan: “*Drink Ribera, Drink Spain*” con su correspondiente página web, exclusiva para este país. Además, el Consejo Regulador mostró su especial interés en la gastronomía y por ello, también se hizo entrega del Premio “Joven Promesa Gastronómica Mexicana Ribera del Duero”, siendo una de las principales acciones promocionales que se desarrolla en México. Todas estas acciones en el continente americano han sido fomentadas por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Duero.

Ilustración 4. Eslogan exclusivo para comercialización en EEUU.



El “Premio Internacional de Narrativa Brece Ribera del Duero” es un referente del cuento por vocación literaria que organiza el Consejo Regulador promocionando la literatura. En el año 2013, se celebró la tercera edición de dicho premio, y se calificó la

cosecha 2012 de Ribera del Duero con la nota de “Muy Buena”, hecho que hizo que la consejera de Agricultura de la Junta de Castilla y León elogiase al Consejo Regulador por haber conseguido llegar a ser un claro ejemplo de trabajo duro, perseverancia y calidad.

La Denominación de Origen Ribera del Duero recibió en el año 2012 el premio a la Mejor Región Vinícola del Mundo, haciendo alusión, valorándose la histórica y tradicional manera de exprimir al máximo la variedad de uva Tempranillo.

En el actual año, el Consejo Regulador de Ribera del Duero, va a destinar este año seis millones de euros para la promoción de los vinos de la Denominación de Origen al igual que para acciones de comunicación de la marca de calidad. De este presupuesto, se destinará tres millones y medio de euros para el desarrollo de campañas a nivel internacional. Se trata de una de las mayores inversiones llevadas a cabo hasta la fecha, considerándose una apuesta firme para mostrar el valor añadido de los vinos producidos en esta D.O., reforzar el posicionamiento en España y aumentar la presencia en mercados internacionales en los que la demanda de vino de calidad se encuentra en máximos históricos.

Ilustración 5. Evolución logotipo desde 2003 hasta 2016.



Fuente: elaboración propia basada en Norberto Muñiz.

El cambio es apreciable y se llevó a cabo porque la Ribera del Duero es una región que no para de crecer y evolucionar, razones que exigían una renovación de logotipo.

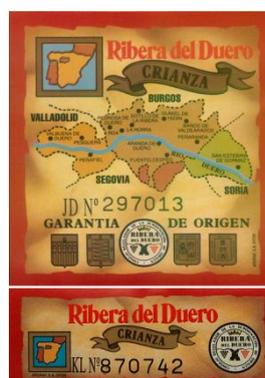
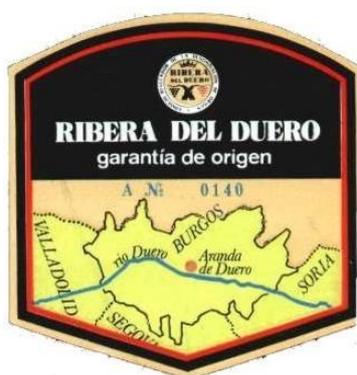
La nueva imagen de Ribera del Duero surge de donde nacen los caldos de esta región: la tierra, de ahí el color de este logotipo nuevo, diferentes tonalidades que recuerdan a los paisajes que componen esta Denominación de Origen. El trazo manual del lateral derecho quiero recordar al río y a su vez hacer alusión al arte que supone la elaboración de vino y la elegancia de éstos, por ello el trazo es artesano y elegante.

Se ha optado por una nueva imagen en vertical, simbolizando el crecimiento y evolución de la D.O., esto contrasta con las palabras “del Duero” en horizontal haciendo alusión al río que es transversal a todo en esta región y por ello se ha querido reforzar el peso de estas palabras.

Conociendo la evolución que ha tenido esta Denominación de Origen en cuanto a la forma de promocionarse y abrirse hueco en el sector vitivinícola, cabe destacar también, que con este cambio de imagen también ha supuesto un cambio en las contraetiquetas que se colocan en la parte trasera de las botellas de vino. Por ello se va a analizar la evolución que han sufrido las contraetiquetas de la Denominación de Origen Ribera del Duero, centrándonos tan solo en un tipo de vino, el vino tinto crianza:

Ilustración 6. Evolución de contraetiquetas D.O. Ribera del Duero.

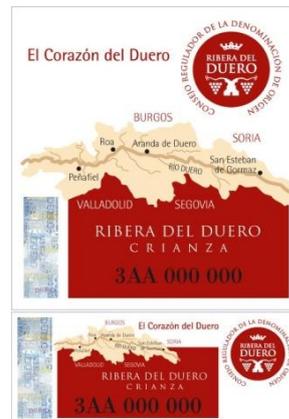
- Desde 1982:
- Hasta 1998:



- Hasta 2004:



- Hasta 2016:



- En la actualidad:



Cabe destacar en todos ellos, la importancia que se ha puesto a la señalización de esta D.O. a través del mapa de la Ribera del Duero.

6.4 RIBERA DEL DUERO EXPLORA SINERGIAS TEMÁTICAS, SENSORIALES Y ARTÍSTICAS.

Al mismo tiempo, la Denominación de Origen Ribera del Duero, desarrolló el eslogan “Espíritu Ribera”, un espíritu creativo que intenta reflejar el modo de trabajo de esta D.O. y con el que están desarrollando diferentes estrategias de marketing con el fin de innovar y dar a conocer sus caldos en la mayor parte de mercados, esto es, que han desarrollando diferentes acciones en torno al vino:

- Moda: apostando por jóvenes diseñadores con el fin de plasmar el espíritu creativo de la Ribera del Duero en el vestuario.
- Arte, *WineArt*: lienzos que reinterpretan una fotografía con los colores de la Ribera del Duero, inspirado en los vinos de esta D.O.

- Música, *WineSound*: impulsando el festival *Sonorama* celebrado en Aranda de Duero. La estrategia dentro de esta área es la oferta de poder ser DJ por un día con una oportunidad que lanza la D.O. a través de una aplicación que relaciona la música tocas con un vino.
- Catas: Ribera del Duero da la oportunidad de conocer y experimentar el espíritu que promocionan a través de talleres creativos e innovadores que permiten poner en uso todos los sentidos con el vino.
 - Ojos: pintando lienzos con los distintos tipos de vino con el fin de apreciar la gama de color del vino que se está catando.
 - Nariz: oliendo fragancias elaboradas por un perfumista, representando los principales aromar de los vinos que se están degustando.
 - Boca: Descubrir los distintos sabores de los vinos.

Ilustración 7. Logotipo “Espíritu Ribera”.



Además de todos estos cambios en los logotipos y la creación de diferentes slogans, también se preocupa por cubrir diferentes nichos de mercado y captar diferentes targets como es el ejemplo del Programa de Investigación de la Fundación Atapuerca, colabora con el Curso de Sumilleres de la Cámara de Comercio e Industria de Madrid o el patrocinio del festival *Sonorama Ribera* celebrado en Aranda de Duero en verano, con el único objetivo de despertar interés en aquellos rezagados en el mundo del vino y acercarlo a los más jóvenes sustentando el principio de que el vino es cultura.

Otra forma de promocionar esta Denominación de Origen, ha sido la creación de los “Premios Envero” de los que llevan ya nueve ediciones realizadas. Este premio, se trata en un concurso de vinos organizado por el ayuntamiento de la ciudad de Aranda de Duero, que tienen como finalidad, la selección de los mejores vinos de la D.O. Ribera

del Duero, así como la promoción de la ciudad de Aranda de Duero y su comarca a través del reconocimiento popular.

La D.O. Ribera del Duero ha estado presente en diferentes eventos, con el fin de darse a conocer tanto en mercados nacionales como internacionales. Ejemplos de penetración en el primero de ellos son: el Congreso Internacional de “*San Sebastián Gastronomika*”, la Feria Internacional del Vino “*Vinexpo*” en Burdeos (Francia) o la intervención en el “*Salón Internacional del Club de Gourmets*” en Madrid.

En cuanto a mercados internacionales se refiere, ya se ha citado alguna acción llevada a cabo por esta Denominación de Origen en Estados Unidos, pero además, cabe destacar las promociones que se llevaron a cabo en el año 2014 tanto en Canadá como en México.

Cabe destacar el último spot televisivo que ha llevado a cabo la Denominación de Origen Ribera del Duero, a finales del año 2015, poniendo de manifiesto el esfuerzo que supone sacar adelante dicha D.O. El Consejo Regulador quiso apostar por una imagen nueva reflejando la pasión y el esfuerzo con el que los ribereños trabajan para dar origen a unos caldos de gran calidad, con la mayor distinción posible, bodegueros que, según dice el spot, dedican “*a la tierra cada minuto, cada segundo, cada pensamiento*”. Por ello, se intenta reflejar el día a día en la Ribera del Duero destacando la filosofía de trabajo de los profesionales de esta Denominación de Origen.

A finales del mes de mayo del año 2016, Ribera del Duero mostró su apoyo a la lucha contra el cáncer en una *Gala Solidaria #EspírituRibera* que tiene lugar el 16 de junio y en la que se unirá danza, música, moda, teatro, pintura y gastronomía. En el acto se celebrará una subasta online de vinos de gran valor, vestidos creados por jóvenes diseñadores españoles y objetos cedidos por profesionales del mundo de la literatura y el arte. Todo el dinero que se recaude en esta Gala, será destinado a financiar investigaciones contra el cáncer.

Esta Denominación de Origen es muy activa en las redes sociales, solo hace falta echar un vistazo al Facebook de la Ribera del Duero para comprobarlo. Recientemente han subido una imagen en la que agradecen y enaltecen la importancia que supone el paso del río Duero por la Ribera, es decir, el reconocimiento del activo natural – el río – que da vida a la región y a su producto estrella, el vino.

Ilustración 8. Importancia del río Duero.



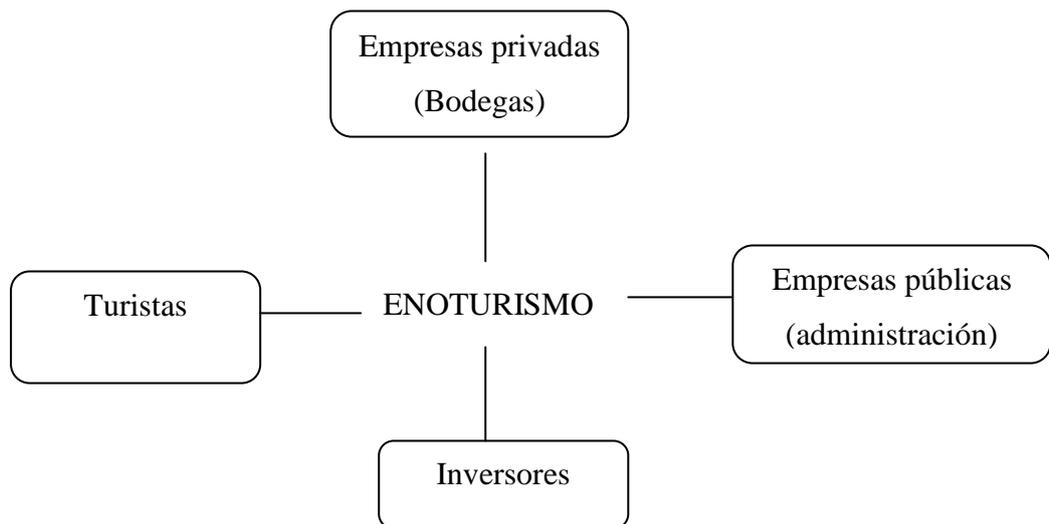
7 CO-CREACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA. RIBERA DEL DUERO.

7.1 INTERCAMBIOS MÚLTIPLES EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA: MANY-TO-MANY MARKETING.

En la Ruta del Vino Ribera del Duero, podemos diferenciar los diversos colectivos que intervienen, al tratarse de un lugar de intercambio de valor, tales como visitantes, turistas, enólogos o administraciones públicas.

En el siguiente gráfico se puede ver esquemáticamente los principales actores que intervienen en el enoturismo.

Figura 6. Actores en el enoturismo.



Fuente: Elaboración propia.

Centrándonos en el enoturismo, en la siguiente imagen, procedente de una publicación de “*The Travel, Tourism and Recreation Resource Center*” de la Universidad Estatal de Michigan, también se puede observar el entramado de relaciones que existen entre los diferentes actores que integran el sistema del turismo del vino a las que debemos añadir el impulso por parte de las Instituciones Públicas.

Figura 7. Sistema del turismo del vino.



Fuente: Travel, Tourism and Recreation Resource Center y elaboración propia.

Para que todos estos intercambios se originen, debe haber una estrecha colaboración y un trabajo en red entre entidades privadas y públicas con el fin de generar experiencias en el turismo del vino. Esta red está compuesta por innumerables actores que, a continuación se representan en la ilustración para el caso concreto de la Denominación de Origen Ribera del Duero. Todos los factores son influyentes en esta co-creación de valor, arquitectura, paisajes, patrimonio histórico...todo ello unido alcanza el objetivo la mejora de experiencias adquiridas.

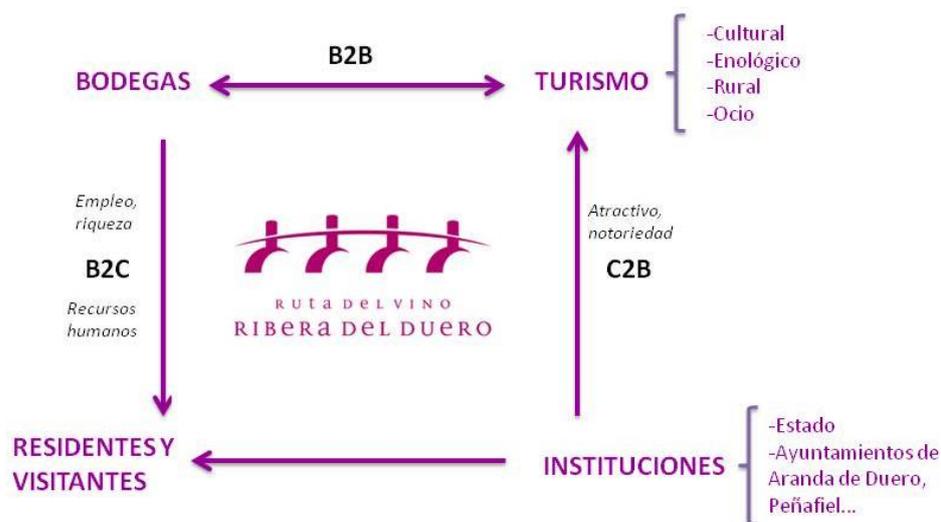
La siguiente figura se observa el trabajo en red existente entre la oferta y la demanda en la Ribera del Duero. Todo ello marcado por la estrecha colaboración de administraciones públicas, instituciones y empresas privadas. Esto hace factible la creación de una serie de servicios que se están demandando, directa o indirectamente. De esta manera, se puede ver cómo se delimita el sector vinícola por actuación de instituciones públicas a través de la legislación vigente en la UE, disgregándose en diferentes organismos culminando a nivel municipal. El objetivo de estas instituciones consiste en homogeneizar la marca a nivel internacional y de esta manera, mejorar el posicionamiento.

La existencia de instituciones privadas permite el desarrollo de servicios específicos tales como museos, restaurantes, casas rurales todo ello incrementando la relevancia del enoturismo y turismo rural como ejes principales de los intercambios. Todo ello es demandado por ciudadanos residentes, inversores, clientes directos de vino o turismo rural y finalmente, los turistas que buscan un valor añadido en aquello que demandan.

7.2 CO-CREACIÓN DE VALOR ENTRE INSTITUCIONES PÚBLICAS, BODEGAS CONSUMIDORES.

En esta co-creación de la que hemos venido desarrollando la teoría previamente, se puede llegar a la conclusión de que en el enoturismo y en el mundo del vino en general, intervienen una serie de actores que, actualmente, tienen gran relación entre ellos como puede verse en el siguiente esquema.

Figura 9. El enoturismo como sistema de relaciones.



Fuente: elaboración propia a partir de *Marketing de Ciudades* y "place branding" de Norberto Muñiz y Miguel Cervantes (2010).

- Ruta del Vino Ribera del Duero:

Formada por diferentes agentes que se encargan de la producción de vino de Denominación de Origen Ribera del Duero, turismo cultural, rural y del vino.

- Empresas:

Bodegas que elaboran vino dentro de esta Denominación de Origen.

- Residentes y visitantes:

Ambos atraídos por la cultura del vino y beneficiarios de dicho servicio.

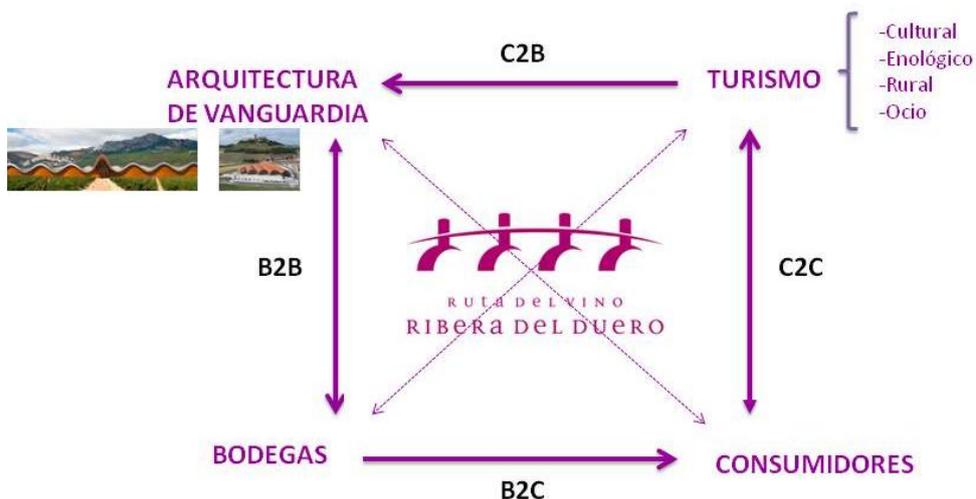
- Instituciones:

Creación, promoción e impulso de la zona que compone la Ruta Ribera del Duero y la Denominación de Origen a la que pertenece.

- Turismo:

Origen de una nueva tipología de turismo gracias a la creación de la Ruta del Vino, con diseños novedosos en el sector vitivinícola a través de arquitectura de vanguardia mediante la cual los turistas tienen la opción de experimentar de forma completa visita que realizan y surge, de esta manera, una co-creación de valor entre los diferentes agentes que componen esta red.

Figura 10. Co-creación de valor de la Ruta del Vino Ribera del Duero.



Fuente: elaboración propia a partir de *Marketing de Ciudades* y “*place branding*” de Norberto Muñiz y Miguel Cervantes (2010).

Como se ha comentado anteriormente, todos los factores son importantes en el momento de co-crear valor. La arquitectura en el mundo del vino, mantienen una idílica relación, remontándonos a tiempos pasados, pero actualmente, la fuerza que está teniendo este hecho, ha supuesto que las instalaciones de muchas bodegas han sufrido un cambio radical de modernización en los últimos años, creando auténticas obras de arte ya que no solo se busca la construcción de un edificio que sea eficiente desde el punto de vista enológico, sino que además sea reconocible y cree la necesidad en el consumidor, de ir a visitar el lugar.

Dentro de la Ribera del Duero, podemos encontrar auténticas maravillas creadas por arquitectos de élite. Es el caso de las bodegas Protos (Peñafiel), diseñada por Richard Rogers con Alonso Balaguer y Arquitectos Asociados. Ésta bodega reinterpreta de forma contemporánea bodegas tradicionales, siendo lo más llamativo las bóvedas por las que están compuestas. Lo que se pretendió conseguir con el diseño de ésta bodega fue una evolución del sistema tradicional de bodega incrementando y mejorando el rendimiento siendo respetando el medioambiente.

Ilustración 9. Bodegas Protos en Peñafiel, diseñada por Richard Rogers, Alonso Balaguer y asociados.



Otro caso de combinación de vino y arquitectura son las bodegas Portia en Gumiel de Izán (Burgos), fue diseñada por el prestigioso arquitecto Norman Foster creando una estrella con la fusión de hormigón, acero, roble y vidrio.

Ilustración 10. Bodegas Portia en Gumiel de Izán (Burgos), diseñada por Norman Foster.



Estas bodegas con estos diseños tan novedosos, pretenden conseguir la atracción de más público gracias a la combinación de buen vino, arquitectura, historia y modernidad. Aun con esto, el cliente que visita estas bodegas, busca un valor añadido y por ello, el vino que comercializan estas bodegas, pasan a poder ser degustados por estos enoturistas a través de diversas catas de vino, consolidando el turismo experiencial.

Gracias a todas estas visitas propuestas por las bodegas, el enoturista tiene la oportunidad de conocer más de cerca el proceso de elaboración del bien que aprecian, como es el vino. De esta manera conocen cómo se elabora el vino y por qué existen diferencias entre los innumerables vinos que existen en el mercado, todo ello favoreciendo a la bodega, al generarse una relación directa con el consumidor, co-creando valor entre ambos actores.

7.3 TURISMO

El sector vitivinícola, tradicionalmente conservador y apegado a su herencia, ha visto la obligación de innovar en las formas de comunicar y publicitarse, ya que la imagen es un aspecto que ha adquirido gran importancia en las sociedades modernas, siendo empleado tanto por parte de la oferta (bodegas, Consejo Regulador o empresas privadas que ofertan Rutas de Vino), como de la demanda (turistas y amantes del vino) utilizando mayormente el marketing boca- oreja relatando la experiencia que hayan vivido.

7.3.1 Turismo del vino o enoturismo

Se puede definir el enoturismo como turismo del vino o turismo enológico, entiendo con ello no solo visita a bodegas, sino una amalgama de paisajes, gastronomía, cultura y arte. Según Del Rey (2007), presidente de la Federación Española del Vino, turismo enológico es: *“muchas cosas que acompañan al vino y que en cierto modo en España aún no se ha sabido aprovechar”*.

El turismo enológico es una auténtica y prometedora realidad, tratándose de un vocablo cada vez más utilizado en nuestra sociedad. Los diez primeros años del siglo XXI, se han constituido como la década del despegue enoturístico en nuestro país. Se ha de tener en cuenta que la actividad turística para un país como España, es de vital importancia ya que representa

En el turismo del vino intervienen principalmente dos sectores de gran importancia estratégica para el territorio, turismo y sector vitivinícola que antes apenas tenían relación entre sí. Para el desarrollo de este sector, se hace necesario el trabajo en red, es decir, a través de la consolidación de rutas turísticas y la colaboración entre administración pública y el sector privado, siendo las bodegas las principales protagonistas de este entramado de relaciones.

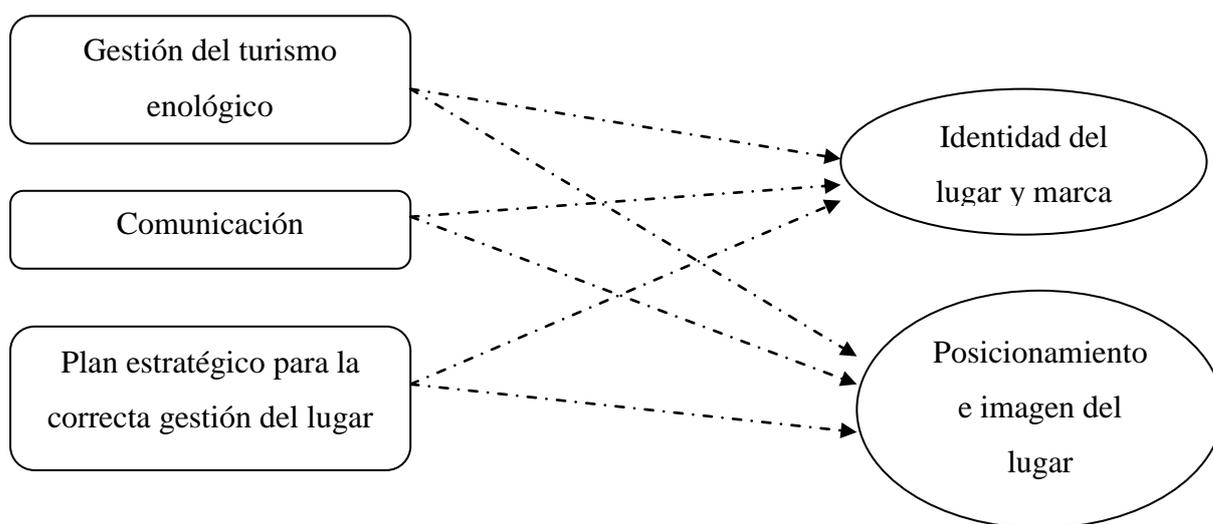
La expansión de la cultura del vino se ha visto influenciada por diversos estudios científicos que avalan que beber vino tinto de forma moderada, es beneficioso para la salud. Las visitas a bodegas son grandes vehículos de transmisión de esta cultura, pero actualmente se trata de un negocio en el que la oferta supera la demanda, razón por la

cual es de vital importancia diferenciarse con diversas herramientas y posicionarse de esta manera de forma contundente en el mercado.

La bodega es tanto el comienzo como el fin de gran parte de las iniciativas del turismo del vino, por ello, ¿cuáles han sido las principales razones y desafíos de las bodegas para abrirse paso en el mundo del enoturismo? El sector vitivinícola pretende el aprovechamiento máximo de este recurso. El turismo del vino ha ido en acentuación en prácticamente todas las regiones productoras de vino del mundo. En muchos casos han sido promovidas por gobiernos regionales como estrategia turística de éstos, con intervención directa con el turismo de interior buscando sinergias y de esta forma evitar la despoblación en zonas rurales a través de la implantación de negocios relacionados con el turismo. En algunos casos se relacionan directa o indirectamente las estrategias y presupuestos regionales con los locales o de otros organismos surgiendo la creación de rutas y nombres dentro de otras rutas que desorientan a los visitantes.

Además, según Gross y Brown (2008), existen una serie de factores para la correcta gestión del turismo, los cuales intervienen tanto en la creación de una imagen como en la mejora de posicionamiento del lugar afectado.

Figura 11. Gestión del turismo como identidad de marca y mejor posicionamiento.



Fuente: Tourism Management (Gross y Brown, 2008).

El objetivo final del turismo del vino por parte de las bodegas es claro, el incremento del volumen de ventas de sus vinos desarrollando una estrategia de marketing relacional con el objetivo de fidelizar a sus clientes.

Por todo lo comentado, surge la necesidad de la creación de una Ruta de Vino Ribera del Duero. Hablamos de Ruta Turística cuando ésta está orientada a satisfacer una serie de necesidades, sacando el mayor provecho de los recursos que están a su disposición. Las Rutas del vino propiamente dichas, surgen con el único fin de acercar al cliente lo máximo posible al recurso, en este caso, la bodega y todo lo que ello conlleva.

Por ello, toman importancia dos factores clave, como son el turista y el territorio que abarca la ruta específica. El primero ha de ser el punto de mira de cualquier empresa o bodega, todo ha de estar orientado a los diferentes nichos de mercados, a cada cliente y las necesidades que se planteen.

Dentro de Europa, Italia es el país que más rutas del vino posee, mientras que en España también tenemos gran diversidad de ellas, ya que cada Denominación de Origen ha ido desarrollando sus particulares rutas del vino. En 1994, la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN) propuso una creación de rutas a nivel nacional. Algunas de las primeras rutas del vino existentes en nuestro país son: Rías Bajas, Penedés, Valdepeñas, Jumilla...

Para conocer más en profundidad cómo es el perfil del turista del vino, vamos a analizar el informe que recientemente, la Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN), ha publicado con los datos sobre la demanda turística de las Rutas del Vino, llevado a cabo por el Observatorio Turístico de las Rutas del Vino de España.

Se puede decir que el turismo del vino continúa siendo una modalidad de turismo de escapada, realizado mayoritariamente en pareja o pequeños grupos de amigos fundamentalmente durante fines de semana, puentes y/o festivos, aunque cabe destacar que el enoturismo en familia está comenzando a ser relevante. Además, la demanda, fundamentalmente es española, sin haber apenas ninguna diferencia entre visitantes de sexo masculino y femenino, llevado a cabo por persona de un rango de edad entre los 36 y 45 años cuyo poder adquisitivo no es alto.

Según dicho informe se puede concluir que el turismo del vino atrae en mayor medida a un público interesado en el mundo del vino, ya que se está viendo que el porcentaje de

turistas aficionados y entusiastas del vino está aumentando mientras que el de aquellos que se consideran principiantes en todo esto está disminuyendo. A modo de resumen, los componentes de la experiencia del enoturista son:

Ilustración 11. Componentes de la experiencia del turista del vino.

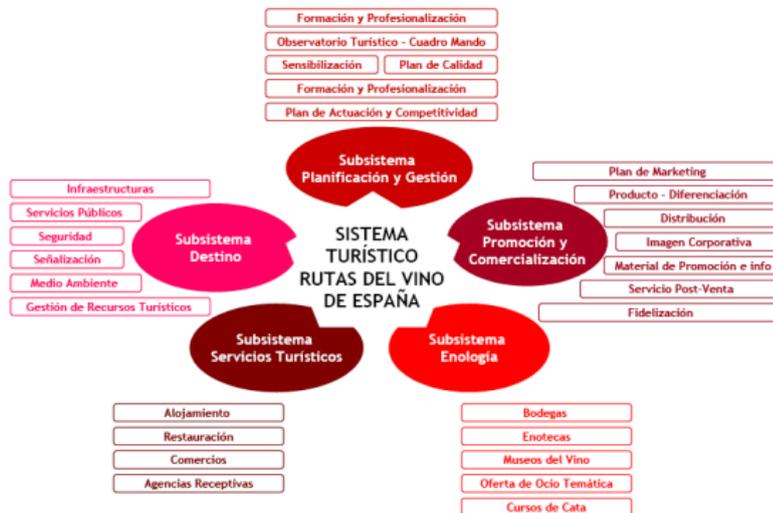


Fuente: Adaptado de Brunori y Rossi (2000)

7.3.2 Enoturismo en Ribera del Duero: Ruta del vino Ribera del Duero.

Se entiende por Ruta del Vino, aquello que tiene como objetivo facilitar la comercialización conjunta de la zona que representa dicha Ruta y a la vez, garantizar la correcta satisfacción de la demanda impulsando, el desarrollo económico-social de la zona. ACEVIN y la Secretaría General de Turismo, han impuesto unas normas que favorecen la calidad, recogándose todas ellas en el Manual del Producto Turístico Rutas del Vino de España.

Ilustración 12. Sistema turístico Rutas del Vino de España.



Fuente: Sistema Turístico Rutas del Vino de España (ACEVIN, 2007).

Cada uno de los subsistemas está regido por una serie de requisitos, los cuales cada Ruta ha de cumplir.

- A) Subsistema de planificación y gestión: organización de la Ruta como producto turístico, incluyendo el Observatorio Turístico, Sistema de Calidad, recursos humanos...
- B) Subsistema de promoción y comercialización: posicionamiento y colocación en el mercado de la Ruta del Vino, es decir, imagen corporativa, plan de marketing y comercialización, servicios post-venta...
- C) Subsistema de enología: encargada de ajustar comedidamente la industria vitivinícola al sector del turismo, esto es, museos, bodegas, enotecas...
- D) Subsistema de servicios turísticos: agrupa todo aquello relacionado con la el sector servicios y su relación con la demanda de la Ruta, incluyendo alojamiento, agencias...
- E) Subsistema destino: contiene aspectos del territorio y los recursos de los que dispone, por tanto engloba infraestructuras, servicios públicos, seguridad, entre otros.

Ilustración 13. Rutas del Vino de España.

Nuestras 25 Rutas del Vino de España
 Elige tu ruta,
 todas están preparadas para
ofrecerte lo mejor de sí mismas

- Ruta del Vino de Alicante
- Ruta del Vino Arlanza
- Ruta del Vino Bierzo Enoturismo
- Ruta del Vino de Bullas
- Ruta del Vino de La Gamaña – Campo de Borja
- Ruta del Vino de Campo de Cariñena
- Ruta del Vino Cigales
- Ruta del Vino de Lleida – Costers del Segre
- Ruta del Vino D. O. Empordà
- Ruta del Vino de Jumilla
- Ruta del Vino y el Brandy del Marco de Jerez
- Ruta del Vino de Montilla – Moriles
- Ruta del Vino de Navarra
- Ruta del Vino Enoturismo Penedès
- Ruta do Vinho Rias Baixas
- Ruta del Vino de Ribera del Duero
- Ruta del Vino de Ribera del Guadiana
- Ruta del Vino de Rioja Alavesa
- Ruta del Vino de Rioja Alta
- Ruta de las Bodegas y Vinos de la Serranía de Ronda
- Ruta del Vino de Rueda
- Ruta del Vino de Somontano
- Ruta del Txakoli de Alaraldea
- Ruta del Vino de Utiel – Requena
- Ruta del Vino de Yecla

Fuente: Wine Routes of Spain (2015).

El turismo del vino ofrece la ocasión de conocer de primera mano la cultura del vino. Dentro del panorama nacional caben destacar dos regiones muy importantes en esta tipología de vino: La Rioja y Ribera del Duero. En este trabajo nos centramos tan solo en la segunda de ellas, tratándose de la zona más importante del sector vitivinícola de la comunidad autónoma de Castilla y León al contar con alrededor de 300 bodegas elaboradoras de vino de las cuales más de 150 están abierta al público. Se trata de una de las comarcas que más ha apostado por la implementación del enoturismo.

En la Ribera del Duero, el enoturismo es tratado como una nueva forma de obtención de beneficios para una bodega y está creciendo de forma sostenible y paulatina. Para ello no se ha de olvidar ofrecer al enoturista una experiencia innovadora y práctica en la que el consumidor pueda disfrutar y conocer de cerca cada paso en la elaboración de vino ya que el turista del vino no es un mero espectador que observa el mundo del vino, si no que se trata de una persona que quiere participar en todo el desarrollo y para conseguirlo pone todo de su parte e implica todos los sentidos buscando una comprensión sensorial de todo lo que compete dentro del mundo.

Adentrarse en la Ribera del Duero supone descubrir un gran patrimonio cultural, histórico y arquitectónico al tratarse de una Ruta que abarca cuatro provincias diferentes, destacando como principales Burgos y Valladolid pero también acoge las provincias de Segovia y Soria, gestionada por 53 municipios, al Consejo Regulador de la D.O., 7 asociaciones, 33 bodegas, 18 restaurantes, 16 alojamientos, 8 enotecas y comercios especializados, 5 museos, 3 spas...

Es miembro de ACEVIN y está certificada desde el año 2010, además se ha unido al movimiento *Wine in Moderation*, organización que promueve el consumo responsable de vino. El principal fin de la creación de esta ruta, es el de construir de forma conjunta la zona en la que sita, impulsando de esta manera el desarrollo económico-social de la misma. El portal oficial de Turismo de España define esta ruta como:

“[...] siempre con el río Duero como compañero de viaje. Las bodegas subterráneas, que transportan a los visitantes a los orígenes del vino, y la tradición de las familias bodegueras, se unen a la arquitectura vanguardista, la gastronomía castellana, el patrimonio cultural o los parajes naturales, haciendo de este viaje una experiencia inolvidable.”

Varias características definen esta Ruta del Vino. Comenzando por el valioso arte monumental de la zona, pasando por la deliciosa gastronomía de reconocido prestigio con el lechazo asado al horno de leña como producto estrella y llegando a la excelente calidad de sus caldos de Ribera del Duero y las innumerables bodegas que lo hacen posible.

Cada uno de los consumidores de este tipo de turismo, busca encontrar algo diferente a lo que ya le han ofertado, por ello Ribera del Duero está trabajando de forma ardua para poder ofertar al exigente consumidor ese valor añadido que está demandando.

La Ruta del Vino Ribera del Duero, se ha consolidado como una de las mejores opciones para practicar el enoturismo, gracias a la ampliación de ofertas y actividades que se están llevando a cabo tanto en bodegas privadas como en museos, entre otros. El patrimonio natural del que es agraciada dicha Ruta del Vino, la convierte en un lugar excepcional para practicar turismo enológico.

Ilustración 14. Turismo experiencial en viñedo.



7.3.3 Acciones de comunicación y promoción de la Ruta del Vino Ribera del Duero:

La opción de realizar visitas guiadas por las innumerables bodegas de esta Denominación de Origen es un hecho que ya están desarrollando la mayor parte de las Rutas que existen en nuestro país, pero gracias al Consejo Regulador de esta D.O..

Las acciones que está desarrollando esta Ruta del Vino, son innumerables, llegando a cubrir nichos de mercado anteriormente impensables. De hecho, e está trabajando un nicho de mercado llamado “vino + música”, en el que los festivales de música o diferentes conciertos, son el vehículo de transmisión de conocimiento de la Ruta Ribera del Duero. Ejemplo de ello es el festival de música “Sonorama” celebrado en la capital ribereña de Aranda de Duero en el que se combinan catas organizadas por la D.O. Ribera del Duero, degustaciones de diferentes vinos de la zona acompañados de la gastronomía popular de la zona y actividades infantiles.

Ilustración 15. Catas organizadas de Ribera del Duero en festival Sonorama.



En el año 2012, se lanzó la campaña promocional denominada “*Sensaciones con Denominación de Origen*”, siendo reedita posteriormente en 2013 para pasar a ser partícipe de los Premios de Enoturismo Rutas del Vino de España. Dicha campaña, fue realizada por los propios ribereños y organizada por ACEVIN (Asociación Española de Vino de España) quien afirmó que la campaña merecía dicho premio por el gran impacto que tuvo y que además fue realizada por los propios habitantes de la zona, lo que convirtió a los ribereños en los embajadores de su propia tierra.

El objetivo de esta campaña publicitaria, fue la mejora del posicionamiento tanto a nivel nacional como internacional, de la Ruta del Vino Ribera del Duero como destino enoturístico de calidad, sostenible y diferenciado, queriendo mostrar la diversidad de productos que ofrece al consumidor: gastronomía, vino y bodegas, patrimonio cultural, naturaleza, ocio y bienestar y un largo etcétera.

Otra creación promocional ha sido la creación del slogan “*Ven y Ribérate*”, uniendo las palabras *Ribera* y el verbo *liberar* con la intención de relacionar la Ruta del Vino

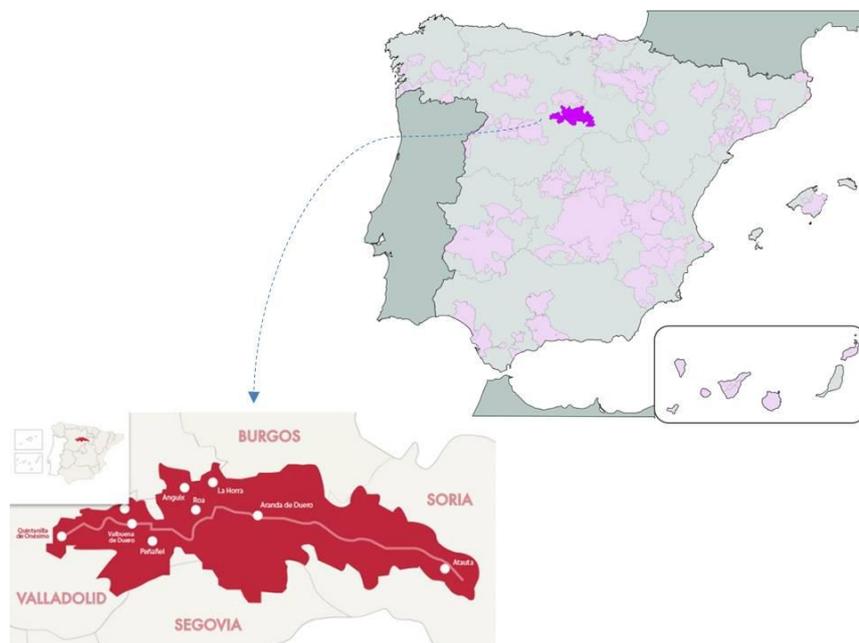
Ribera del Duero con la libertad o liberación que siente el visitante cuando se encuentra disfrutando de esta Ruta, queriendo ofrecer al consumidor una imagen de paz, incitando a practicar una serie de actividades relacionadas con la cultura y la naturaleza del vino, aislándose del estrés continuo al que se suele estar sometido.

Este actual año 2016, la Ruta del Vino Ribera del Duero cumple su décimo aniversario y por ello será un año cargado de diferentes tipos de proyectos como la renovación de la página web para hacer aún más accesible al consumidor y hacerla más atractiva al turistas, la planificación de un Bus del Vino, trabajar en profundidad el nicho de turismo familiar al tratarse de una tipología en auge todo ello con el único fin de continuar generando riqueza, empleo y la dinamización de la región.

8 APLICACIÓN *SERVICE DOMINANT LOGIC* EN LA RIBERA DEL DUERO.

La Ribera del Duero es una comarca vitícola en varias provincias de Castilla y León, que se ha consagrado como tal desde la aprobación de la denominación de origen de 1982. Con el paso de los años, el sector vinícola ha tenido que ir adaptándose a un consumidor cada vez más exigente. Gracias a la lógica dominante del servicio, se ha conseguido una reciprocidad entre la bodega y el consumidor final.

Ilustración 16. Ubicación Ribera del Duero.



8.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y NUEVAS TENDENCIAS DEL SECTOR.

En España podemos observar muchos ejemplos en los que se han creado estrategias y desarrollado rutas a partir de capital público, aspecto positivo si hay continuidad y apuesta de participación por parte de las bodegas. En caso contrario se reducen las ayudas al sector, viéndose afectada la promoción llegando a eliminarse en los peores casos quedando únicamente páginas webs desactualizadas.

Existe la posibilidad de llegar a conseguir la marca de Paisaje Cultural UNESCO. El hecho de que ésta institución haya declarado algunos paisajes del viñedo como patrimonio mundial, garantiza la importancia que esto supone. A partir de 1992, la UNESCO comenzó a preocuparse por este tipo de paisajes, inscribiendo, por ejemplo, a Piamonte en Italia o Saint Emilion-Burdeos en Francia en el año 1999, al tratarse de zonas de monocultivo que se han ido desarrollando llegando a crear un paisaje único en el que se entremezclan naturaleza con la mano del hombre, consiguiendo como resultado una explotación intensiva sin perder la belleza y aquello que le aporta el interés cultural. Este tipo de reconocimiento supone la creación de una marca territorial integral, lo que llamamos *Service dominant Logic*, encontrándose en el lado opuesto las denominaciones de origen que tan solo producen vino (bienes materiales) lo que sería desde la perspectiva de *Goods Dominant Logic*. Aunque esta visión este cambiando poco a poco al introducirse en el enoturismo y ofrecer un servicio que posibilita la interacción con el cliente y crear una red entre diversos actores ya comentados anteriormente.

La Rioja y País Vasco presentaron su candidatura conjunta para declarar patrimonio mundial el Paisaje Cultural del Vino y el Viñedo por tratarse un paisaje único, pero la UNESCO lo apartó a un lado por dudas acerca de la ampliación de la zona núcleo original. Esto supone mayor esfuerzo por parte de esta región para poder alcanzar los objetivos propuestos. La consecuencia de ser reconocido como Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO, indudablemente, es positiva, ya que fomenta y respalda la calidad del producto que se está elaborando.

Priorat (Cataluña), analiza solicitar la nominación de Paisaje Cultural de la Humanidad, lo que supondría una auténtica marca territorial, más allá de una Denominación de Origen.

Ilustración 17. Candidatura del Priorat a Patrimonio Mundial.



PRIORAT
Denominació d'Origen Qualificada

DONEM SUPORT A LA CANDIDATURA /



**PAISATGE CULTURAL
AGRÍCOLA DE MUNTANYA
MEDITERRÀNIA
CANDIDATURA A
PATRIMONI MUNDIAL**

Cabe destacar tres zonas vinícolas del mundo que sí han sido registradas como Paisaje Patrimonio en la UNESCO: Saint Emilio (Francia), Azores (Portugal) y Piamonte (Italia). Un ejemplo dentro de nuestras fronteras, es en caso de la Sierra de Tramontana es Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO dentro de la categoría de Paisaje Cultural por la perfecta simbiosis entre la acción del humano y la naturaleza, la cual ha sido conseguida durante siglos y en la que se entremezclan cultura, tradición, identidad... Con este reconocimiento, Mallorca tiene la opción de dar mayor impulso a los productos de calidad pudiendo dejar de centrarse tan solo en promocionar el turismo de “sol y playa” que la caracteriza.

Ilustración 18. Logo Sierra de Tramontana como Patrimonio Mundial de la UNESCO



Dentro del sector vinícola, cabe destacar el nombramiento de los viñedos de champagne como Patrimonio Mundial de la UNESCO, gestionada por la región pero impulsada y fundada por el Comité interprofesional del vino de Champagne (CIVC). Indudablemente se trata de una excelente forma de promoción.

Ilustración 19. Champagne declarado Patrimonio de la Humanidad



Por todo esto, es de vital importancia impulsar y fomentar el arte y la cultura gracias a las visitas guiadas que se están desarrollando. Estas visitas guiadas serán el punto de partida para poder dar a conocer en profundidad a los consumidores, la historia que rodea a la bodega y la elaboración del vino que degustan, esto es visitas a bodegas

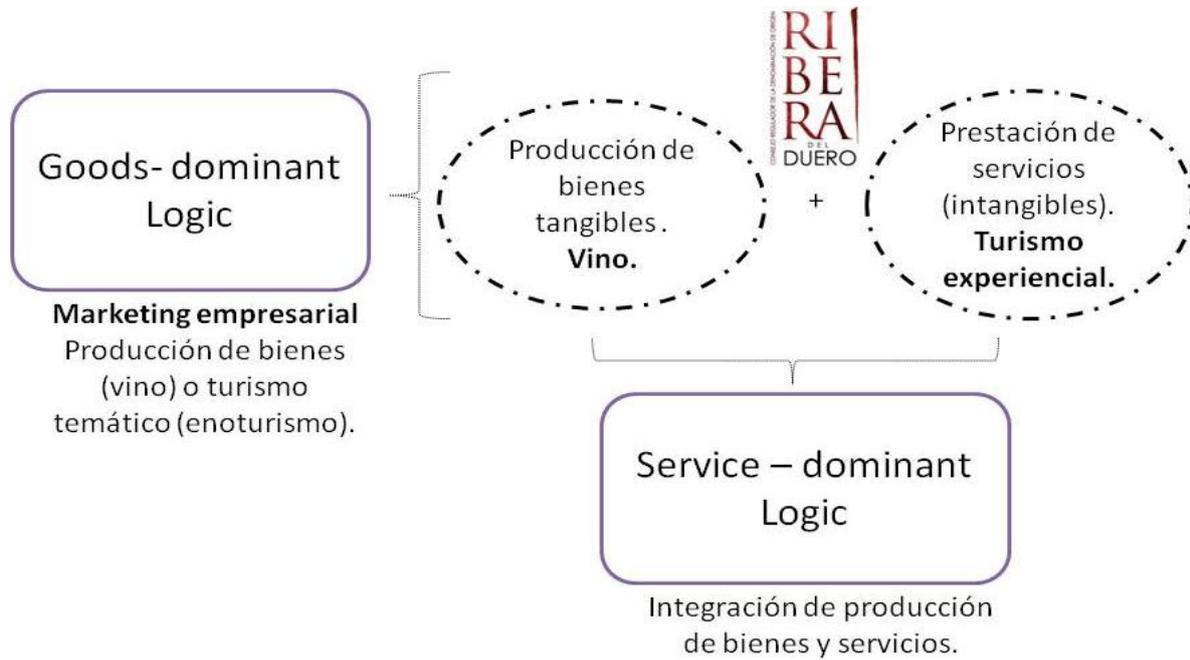
antiguas y monumentos cercanos destacando la arquitectura de la zona, aportando un valor añadido si, además este consumidor, puede pasar una noche a modo de experiencia, en un hotel inmerso en un paisaje de viñedos.

La aportación de experiencias innovadoras en este tipo de turismo, son la pieza clave para poder interactuar con el consumidor. Por ello, se puede hablar de que en el sector vitivinícola se está empezando a aprovechar la novedosa visión de la lógica dominante del servicio y la Ribera del Duero, está sabiendo cómo potenciarlo. El análisis de la demanda turística de las Rutas del Vino de España correspondiente al último trimestre del 2015 realizado por ACEVIN, determina que muchos de los turistas que ya han visitado la Ruta del Vino Ribera del Duero, quieren volver a visitarlo, situándola por delante de Rías Baixas y Rueda. Poco a poco, Ribera del Duero está consiguiendo un posicionamiento líder dentro del sector habiendo conseguido alcanzar el renombre de mejor zona vinícola del mundo. Cuenta con aspectos culturales, arquitectónicos, históricos y tradicionales suficientes como para conseguir aspirar al reconocimiento de la UNESO, pero para ello es necesario el trabajo y el esfuerzo conjunto de todos y cada uno de los componentes de la compleja red de entramados que supone esta Ruta.

En la siguiente ilustración se puede contemplar la transversalidad que ha surgido entre la tradicional producción vinícola, que tan solo se centraba en producir vino, con el turismo temático, en este caso el turismo del vino, que ha surgido colateralmente con el fin de adaptarse a lo que piden los consumidores de este bien.

Por ello, se ha pasado de una visión únicamente empresarial, basada tan solo en la elaboración de vino, regida por la visión de *Good Dominant Logic* a un conjunto de acciones que supone tanto la elaboración de vino como el valor añadido que aporta la creación del turismo enológico con el fin de prestar un servicio intangible. Todo ello amparado y protegido por una marca territorial paraguas como es la de la Denominación de Origen Ribera del Duero, que ha pasado de ser una mera Denominación de Origen que protegía tan solo la elaboración de vino, a incluir aspectos intangibles como es el caso del paisaje y el valor cultural que ofrece el mundo del vino, dando mayor importancia a elementos geográficos y culturales que con la clásica visión no se tenían en cuenta.

Figura 12. Good-dominant Logic vs Service-dominant Logic en Ribera del Duero.



Fuente: Elaboración propia basada en *Región del Café de Colombia en el Quindío*, Norberto Muñiz (2016).

9 MARKETING DE CIUDADES: EL CASO DE ARANDA DE DUERO

9.1 BREVE HISTORIA DE ARANDA DE DUERO Y SU VINCULACIÓN CON EL VINO.

En el centro de la extensa vega que baña el río Duero, se encuentra la comarca de Aranda de Duero. Es una de las poblaciones mayores de toda la Ribera del Duero dentro de la provincia de Burgos. A fecha de 1 de enero de 2015 según el INE, tiene 32.880 habitantes que viven en esta ciudad de negocios e industrial, que además, no ha perdido el encanto de su casco histórico.

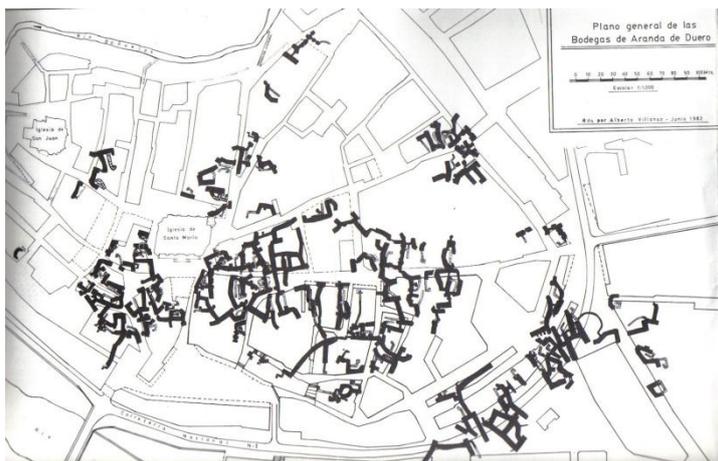
La economía de esta villa está íntimamente ligada al vino, hecho que forzó a los arandinos de los siglos XII y XIII a construir bodegas, esto es, un entramado de túneles que discurren por el subsuelo de la ciudad. Su principal objetivo era la conservación de los vinos que se elaboraban a partir de la Edad Media. A principios del siglo XVI, se convirtió en uno de los principales núcleos castellanos y se encontraba inmersa en un litigio para transformar parte de su trazado urbano con el único objetivo de mejorar la calidad de sus vinos, convirtiéndose esto en el origen del famoso plano del año 1503, siendo considerado como el plano urbano más antiguo de España que se conserva en el Archivo General de Simancas.

Ilustración 20. Plano de Aranda de Duero en el año 1503.



Indudablemente, está ligada a la Denominación de Origen Ribera del Duero y cuenta con una red de bodegas subterráneas cuya longitud total es próxima a los siete kilómetros con una profundidad media de unos nueve o doce metros. Se tratan de uno de los principales atractivos turísticos de la capital de la Ribera del Duero.

Ilustración 21. Plano general de las bodegas subterráneas de Aranda de Duero.



9.2 MARKETING EMPRESARIAL VINCULADO AL MARKETING DE LA CIUDAD DE ARANDA DE DUERO.

Aranda de Duero es una ciudad, cuya situación estratégica en el mapa nacional ya la hace especial, pero a continuación se desarrollan una serie de atributos que posee dicha villa y que la confiere un carácter diferenciador dentro de la Denominación de Origen Ribera del Duero con respecto a otros destinos turísticos semejantes, como pueden ser las diferentes ciudades que componen dicha denominación o incluso que la hace diferente de otras ciudades de otras Denominaciones de Origen del panorama nacional.

A continuación se van a detallar una serie de aspectos que tornan a Aranda de Duero en una empresa la cual posee una serie de cualidades que hacen de atractivo a los demandantes como pueden ser los turistas o los propios habitantes. De esta forma, se comprueba como gracias a sus gestores, los cuales se transforma en vendedores de productos y servicios, intentan cubrir en la medida de lo posible las diferentes

necesidades de los consumidores. Para ello hacen uso de los valores tangibles e intangibles que a continuación se detallan.

A nivel histórico cabe destacar un dato relevante de Aranda de Duero, el carácter histórico que la define, supone un gran reclamo turístico. Se han celebrado diferentes exposiciones de interés cultural y religioso tanto de ámbito nacional como internacional, destacando la exposición “*Eucharistía*” de las Edades del Hombre, celebrada en el año 2014 y la cual se basaba en un recorrido por la historia de la eucarística a través de algunas de las obras de arte sacro más destacadas de Castilla y León. El Consejo Regulador de la Denominación de Origen Ribera del Duero, promocionó esta exposición, viendo en ella la oportunidad de dar a conocer, además, los caldos de la Ribera.

Se desarrolló un plan de promoción, ya que dicha exposición favorecía el conocimiento del todo el potencial enocultural del que disfruta Aranda de Duero y la Ribera del Duero. De esta forma, se mejoraba el posicionamiento de Castilla y León como destino turístico y cultural de calidad. Este plan se apoya en una estrategia de internacionalización, concertación institucional y colaboración público-privada y fue puesto en marcha por el Consejo Regulador de la D.O. Ribera del Duero en colaboración con la Consejería de Cultura y Turismo.

Todos estos esfuerzos se han llevado a cabo con el fin de conseguir mejores y mayores posicionamientos en sus marcas vitivinícola a través de la Ruta del Vino Ribera del Duero convirtiéndose en un ejemplo del marca territorial, con el respaldo de la Denominación de Origen. Aquellos amantes del vino o de la cultura, se verán atraídos por esta marca regional que además les ofrece un valor añadido de cultura del vino, historia, arte y cultura entre otros aspectos.

La Consejería de Cultura y Turismo tiene entre sus objetivos el apoyo al desarrollo de acciones de impulso al enoturismo en Castilla y León como motor de actividad económica de la Comunidad. Para ello es necesaria la participación de más agentes como las bodegas, para promocionar los caldos de la Ribera y la zona en la que se elaboran.

Tanto el posicionamiento que ha conseguido la Denominación de Origen Ribera del Duero en el exterior como la creación de la Ruta del Vino Ribera del Duero de forma

conjunta favorecen la creación de una marca territorial. Fomentar este tipo de actividad, incrementa la posibilidad de que surjan negocios paralelos como puede ser el caso de museos, centros de spa, restaurantes u hoteles.

La Consejería de Cultura y Turismo, declaró en el año 2015, el conjunto de las Bodegas Subterráneas de Aranda de Duero como Bien de Interés Cultural con la categoría de conjunto etnológico. Esto implica el reconocimiento de la importancia de los valores tanto materiales como inmateriales que posee esta villa.

La marca Aranda ha intentando adaptarse a la sociedad creando una marca muy versátil que potencia la Ribera, con el objetivo de unificar tres valores que hacen diferente a esta villa: sus siglas, su Duero y su Ribera. De esta manera, se han desarrollado una serie de lemas:

Ilustración 22. Diferentes marcas de promoción de Aranda de Duero,



Fuente: Ayuntamiento de Aranda de Duero.

Gracias a los múltiples actores que participan en el impulso de la ciudad de Aranda de Duero y consecuentemente en la Ruta de Vino Ribera del Duero, se está consiguiendo paso a paso la mejora del posicionamiento de ambas dentro del ámbito nacional e internacional.

El turismo del vino es una tipología de amplia complejidad debido al entramado de su estructura al estar compuesto por dos sectores, el sector del turismo y el sector vitivinícola, que nunca antes habían estado en contacto y actualmente tienen gran relación entre ellos y han de trabajar unidos para conseguir los objetivos marcados.

El reto de las denominaciones de origen de España es mejorar su marca internacional -*branding*- desarrollando un marketing más sofisticado y creativo con la marca paraguas nacional, que ayude a generar mejor valor y posicionamientos para los vinos de España en los mercados internacionales. La viticultura y el turismo enológico no son sectores separados, sino que sus interconexiones se enmarcan bajo una lógica de *Servicio* común y global. En la figura siguiente, se observa cómo el logotipo de la ciudad de Aranda de Duero no parece estar relacionado con la temática vitivinícola de la comarca, por ello, si las instituciones y ciudadanos de la comarca así lo acordaran, se podría diseñar una marca que posicionaría *Aranda de Duero, la capital de la Ribera del Duero*. De esta manera, se generarían sinergias de marketing transversales con la Denominación de Origen, encaminándose hacia una consistente *Service dominant Logic* – marca territorial + marca ciudad- .

Figura 13. Sinergias entre marketing empresarial y marketing territorial.



Fuente: elaboración propia a partir de Norberto Muñiz.

10 CONCLUSIONES

El nuevo enfoque de marketing presentado por Stephen Vargo y Robert Lusch, basado en el *Service Dominant Logic* está cambiando la visión tradicional que se tenía del concepto de marketing, dirigiéndose hacia una nueva perspectiva de co-creación de valor entre múltiples actores en red con intercambios múltiples *many-to-many marketing*. Esos intercambios van más allá de la mera venta de bienes o prestación de servicios, suponen una serie de interacciones de servicios con una lógica transversal.

En el marco vitivinícola, dichos actores están relacionados de forma significativa, por la necesidad que ha surgido de renovar el sector para ofrecer al consumidor un aspecto totalmente diferente a lo que estaba acostumbrado. La base de este cambio de visión se debe, en parte, a las intensas interacciones que han tenido las bodegas y empresas privadas con el cliente, es decir, basándose en una red de interacciones por ambas partes.

El nuevo valor que ha tomado el producto no está condicionado únicamente por sus características, sino que dicho valor se encuentra en la utilidad que genera en el consumidor y en el resto de actores institucionales implicados. Por ello, la co-creación surge del diálogo constante de las partes que componen los intercambios, suponiendo un hecho basado en las experiencias e interacciones, dejando de lado el tradicional consumo de bienes y servicios. El enoturismo es un ejemplo de ello, ofreciendo al consumidor, una experiencia inmersa en el área vitivinícola.

El ser humano avanza hacia sociedades cada vez más complejas, y ello supone una renovación por parte de la ciudad de los servicios que se le ofrecen con el fin de cubrir las expectativas y necesidades de sus habitantes, visitantes o inversores. En este momento es cuando surge el marketing territorial, consolidándose a diferentes niveles, ciudades, regiones o países, que llevan a cabo una serie de estrategias de promoción y creación de marca.

Dentro de la región de la Ribera del Duero, cabe destacar el ejemplo de marketing territorial llevado a cabo a través de la Ruta del Vino Ribera del Duero y la consecuente producción y venta de vinos de calidad bajo el amparo de la Denominación de Origen Ribera del Duero. Ambos conceptos se pueden agrupar bajo el paraguas del concepto

Service Dominant Logic al tratarse de una combinación de producción y turismo, haciendo frente al concepto de marketing clásico.

Esto no sería posible sin el apoyo recíproco de las instituciones, tanto nacionales como locales, y distintos organismos de la D.O. Ribera del Duero y su Ruta del Vino, que han pasado de una relación clásica *one-to-one* a una relación en la que muchos actores se encuentran interconectados de múltiple y compleja forma, lo que hace referencia al *many-to-many marketing*. Gracias al esfuerzo de todos y cada uno de los actores que conforman esta nueva visión de marketing en la Ribera del Duero, se ha conseguido llegar a ser nombrada como la mejor región vinícola a modo de marca territorial. Y una de las mejores rutas en cuanto a demanda enoturística: La Ruta del Vino Ribera del Duero está de moda.

De forma global, se ha de comentar la intensa atomización en la que se encuentra el sector vitivinícola en nuestro país, existiendo una fuerte competitividad. De esta forma surge la necesidad de crear una marca país con la que poder salir al exterior a promocionar los vinos de nuestra tierra, con el fin de mejorar el posicionamiento internacionalmente a través de la Marca “*Wines from Spain*”.

Todos estos factores gestionados de forma correcta, contribuyen de forma positiva a la creación de una marca territorial en la que Aranda de Duero se verá favorablemente beneficiada, pudiendo afirmar que el *city marketing* es mucho más que una simple promoción a través de folletos, videos o modernas páginas web.

Como conclusión final cabe destacar la necesidad del nuevo enfoque en cuanto a marketing, considerándose tanto las interrelaciones como la co-creación de valor, unos de los factores determinantes en cuanto a ventajas competitivas se refiere.

El sector vitivinícola está sabiendo sacar provecho a esta oportunidad de Lógica de Servicio, favoreciendo otros sectores paralelos que nunca antes habían tenido ningún tipo de relación como son el turismo y la producción vinícola. También se exploran actualmente sinergias dentro éstas como actividades artísticas y creativas, todo ello en una lógica de servicio transversal desde una perspectiva holística.

“El vino es la única obra de arte que se puede beber”

Robert Louis Stevenson, novelista, poeta y ensayista escocés.

11 BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN) (2016). Recuperado de: <http://www.acevin.es/index.asp?iden=2&id=129>

Anholt, S. (2002). Foreword. *Journal of Brand Management*. Abril 2002; 9.

Aranda de Duero. Guía Turística. www.arandaylaribera.es

Ashworth, G. (2010). Should we brand places? *Journal of Town & City Management*.

Bruwer, J. y Johnson, R. (2010). Place-based marketing and regional branding strategy perspectives. *Journal of Consumer Marketing*. Vol 27.

Bernabeu, R. (2005). Estructura de preferencias de los consumidores de vino y actitudes hacia los vinos con Denominación de Origen. El caso de Castilla-La Mancha.

Centro virtual Cervantes. (2016). Evolución de la terminología del marketing de ciudades. <http://cvc.cervantes.es/>

Dinnie, K. (2004). Place Branding: Overview of an emerging literature. *Vol 1, 1, 106 – 11*.

Gummesson, E. (2004). From One-to-One to Many-to-Many Marketing. *Edvardsson, B. et al. (Eds.) Proceedings from QUIS 9. Karlstad, Sweden: Karlstad University*.

Gummesson, E y Polese, F. (2009). B2B is not an island. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 337-350.

Kjeldgaard, D. y Askegaard, S. (2007). Here, there, and everywhere: Place Branding and Gastronomical Globalization in a Macromarketing Perspective. *Journal of Macromarketing*. Vol. 27. No.2

Lusch, R. F. y Vargo, S. L. (2014). (1ªed.) Service-dominant Logic: premises, perspectives, possibilities. *United States of America: Cambridge University Press*.

Lusch, R. F. y Vargo, S. L. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*.

Martin, L. (2004). Developing Marketing Plans for Winery Tourism Business. *Travel, Tourism & Recreation Resource Center*.

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente. (2016). *Calidad agroalimentaria*. Recuperado de:

<http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-diferenciada/dop/htm/informacion.aspx>

Ministerio de Economía y Competitividad. ICEX <http://www.icex.es/>

Molina, A. (2008). Marketing de Ciudades: el patrimonio y la cultura local como ejes en la planificación estratégica de la ciudad.

Muñiz Martínez, N. *El Quindío (Colombia): a regional Brand in the production of High-Quality Coffee and Experiential Tourism*. No publicado.

Muñiz Martínez, N. Analysing the relationship between Place Banding and Business Branding: the case of marketing Colombia's coffee region, "El Triángulo del Café", no publicado.

Muñiz Martínez, N. y Cervantes, M. (2010). Marketing de Ciudades y "Place Branding". *Pecynia, Monográfico*,

Muñiz Martínez, N. (2012). City Marketing and Place Branding: A critical review of practice and academic research. *Journal of Town & City Management, 2011*.

Muñiz Martínez, N. (2016). Towards a network place branding through multiple stakeholders and based on cultural identities. The case of "The Coffee Cultural Landscape" in Colombia. *Journal of Place Management and Development. Vol.9*.

Turismo de España. Información Turística de España. <http://www.spain.info/es/>

Nina M. Iversen Leif E. Hem, (2008), Provenance associations as core values of places umbrella brands. *European Journal of Marketing, Vol. 42*.

ICAL. Periódico El Mundo. (2009). <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/07/09/castillayleon/1247135458.html>

Revista Savia: revista de economía y gestión de viajes. Abril de 2008. Disponible en:

http://www.amadeus.com/es/documents/aco/spain/es/revista_savia/savia_57gestion_marcasCiudades.pdf

Ribera del Duero (2016). <http://www.riberadelduero.es/>

Rodríguez, R. Callarisa, L., Moliner, M y otros. (2010). El efecto made in en la percepción de un producto industrial español en los mercados internacionales. *Universia Business Review*.

Santana, A. (Ed.). (2008). Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. *Número especial. Turismo gastronómico y enoturismo. Volumen 6. Número 2.*

Seisdedos, G (2007). Sistemas de Indicadores Urbanos. *State of the Art of City Marketing in European Cities. 43rd ISOCARP.*

Sixto, J. (2010). Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos. *Pensar la Publicidad. Universidad de Santiago de Compostela*

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). <http://en.unesco.org/>

Wines Routes of Spain (2016). *Arquitectura y vino.* <http://www.wineroutesofspain.com/ver/2537/Arquitectura-y-Vino.html>