Gonzalo Iturriaga

Director técnico Bodegas Vega Sicilia

«De todas las personas con las que be trabajado, Valentín es, sin duda, del que más be aprendido. Tiene esa capacidad que le permite no parar de sorprenderte.»

Laura Murphy

Propietaria Bodegas Ximénez Spínola

«Valentín pone alma, para transmitir productos con alma y crea arte para vender arte, sensibilidad para bacer sentir y emociones para emocionarnos, aún antes de llegar a catar un vino. Por eso su nivel de especialización en nuestro sector es tan alto. Es un auténtico maestro de la sugestión.»

Estrella Gallego

Consultora de Comercio Exterior

«Con Valentín recorrí un nuevo camino: bacer que la bodega adquiera un profundo conocimiento de si misma y de su mercado.
Y luego, tras su obra, su magia personal, su particular sensibilidad para expresar la realidad con otros códigos; el deseo, la sutileza, la belleza, lo inesperado, la sorpresa, la autenticidad.»



Valentín Iglesias www.valentiniglesias.com #winemarketingguru

Consultor de marca y diseñador premiado a nivel internacional. Más de veinticinco años de experiencia como director creativo de algunas de las firmas más prestigiosas del sector en España y Reino Unido. Guitarrista de jazz, profesor universitario, conferenciante, emprendedor y amante del vino, ha participado en la creación de algunas de las marcas más relevantes e innovadoras de España, Italia, Francia, Alemania y Reino Unido en sectores como el lujo, la banca, telecomunicaciones, entretenimiento y gran consumo.

A comienzos del nuevo milenio funda su propia consultora de diseño, centrando su trabajo en proyectos del mundo del lujo, la música clásica, el vino y los espirituosos. Con el éxito cosechado por Bodegas Habla, su nombre salta al centro del debate en el sector y en 2015 decide enfocar el trabajo de su estudio únicamente en el marketing del vino.

Con un enfoque absolutamente exclusivo consistente en no trabajar con más de tres bodegas al mismo tiempo y siempre en zonas diferentes, esta política de máxima concentración es la que ha permitido al estudio hacer un trabajo que garantizara el éxito de sus clientes.

El libro *De vino y humano* recoge toda esta experiencia acumulada y supone una aportación vital a este sector en un apartado del que apenas existe información.

le vino y humano



las anti-leyes del marketing del vino, un sector donde la dificultad para triunfar es comparable al mundo de la moda, el arte o la música.

valentín iglesias

de vino y humano



_valentín iglesias

Ten preparadas tus convicciones para conocer lo divino y lo humano y hacer así incluso lo más nimio, como si recordaras su vínculo mutuo.
MARCO AURELIO Meditaciones



Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

Diseño: Valentín Iglesias Asesor editorial: Francisco Quirce

> © 2018 Valentín Iglesias www.valentiniglesias.com #winemarketingguru

Printed and made in Spain Gráficas Santher

ADVERTENCIA!

ESTE ES EL LIBRO MÁS RADICAL ESCRITO HASTA LA FECHA SOBRE MARKETING DEL VINO.

LAS IDEAS AQUÍ EXPUESTAS SON SOLO APTAS PARA UNA MINORÍA CON EL CORAJE SUFICIENTE PARA ABANDONAR CREENCIAS CONVENCIONALES Y CONVERTIR SUS MARCAS EN ALGO GRANDE.

PUEDES CONTINUAR LEYENDO BAJO TU RESPONSABILIDAD O TIRARLO AHORA MISMO A LA PAPELERA.





Enhorabuena! Estamos listos para adentrarnos en una apasionante aventura. Por encima de todo queremos aportar luz y nuevas ideas sobre la gestión de tu marca, para convertirla en el activo más valioso de tu empresa.

Con un estilo directo, claro y sin concesiones, De vino y humano es un manual pensado para espíritus emprendedores que quieren llegar mucho más lejos, personas que no tienen miedo de adentrarse en el camino de lo nuevo, que quieren dejar una huella.

Es un libro que habla de transformación radical: de pasar de ser uno más en un mercado difícil y saturado, a convertirse en una referencia en el sector.

Valentín Iglesias

#winemarketingguru

índice

- 00 ¿quién me mandaría a mí meterme en esto?
- 01 ahora las malas noticias
- 02 tan simple, tan complicado
- 03 ser conocido o no ser
- 04 programando el éxito
- 05 competir con ventaja
- 06 lecciones de Hollywood
- 07 subidos a hombros de gigantes
- 08 amor a primer vista
- 09 1.000 locos: tus fans, tu mejor publicidad
- 10 por qué no eres más caro
- 11 el vino como lujo y los vinos de lujo
- 12 ya has triunfado, ¿ahora qué?
- 13 hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes



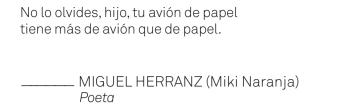
¿Quién me mandaría a mí meterme en esto?

Si estás leyendo esto y eres el propietario de una bodega, seguro que en más de una ocasión te has hecho esa misma pregunta.

La posibilidad de elaborar y compartir un vino propio es, al menos a ojos del profano, una de las actividades con mayor *glamour* y atractivo, sin embargo este sector se encuentra entre los más difíciles, no ya para triunfar, sino simplemente para mantenerse vivo y no perder el patrimonio y otras cosas más serias en el intento.

A lo largo de este libro desvelaremos las claves para navegar en el proceloso mundo del marketing del vino y crear una marca fuerte que sea el principal activo de la bodega, una marca que se haga un hueco estable en el mercado y cuyos seguidores sean más fieles, estén dispuestos a pagar más por ella y quieran recomendarla.

Al final de algunos capítulos se incluyen resúmenes de conceptos clave, notas para la reflexión y pequeños test con los que podrás evaluar la situación de tu marca en relación a los conceptos expuestos en dicha sección.



Abora vamos a hablar de tu marca (cualquiera que sea).



Imagina una obra de teatro cuyo primer ensayo fuera el día del estreno.

Así suele ser el lanzamiento de un producto: mariposas en el estómago y cruzar los dedos.





El resultado de numerosas decisiones previas tomadas contando con información incompleta o imprecisa.

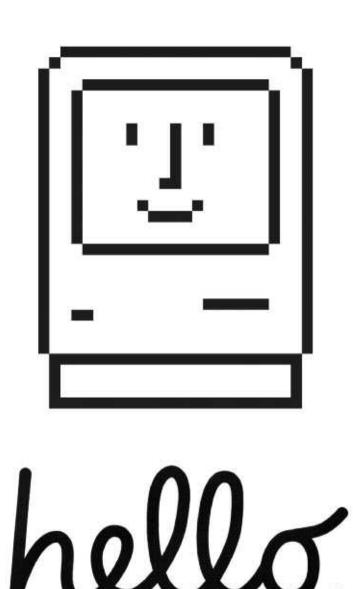
Por supuesto queremos hacerlo lo mejor posible; pero, ¿ qué queremos decir cuando hablamos de crear un gran vino? ¿ Quién determina su valía?

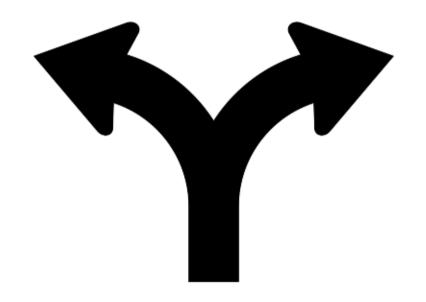
Hasta hace poco, las figuras de autoridad del sector han tenido un enorme poder a la hora de establecer la reputación y el éxito de una bodega.



Piénsalo por un momento: las marcas que dejan una buella más profunda son las que tienen una mejor bistoria, un punto de vista personal, una forma diferente de ver el mundo; no buscan el favor de la crítica, sino del público.

Este libro trata precisamente de cómo conseguirlo.





Las ideas convencionales producen resultados convencionales.

Si buscas lo excepcional necesitas información nueva, a veces contraintuitiva, en ocasiones a contracorriente.

Olvida la opinión generalizada y el saber popular, son el camino directo a la mediocridad.

En lugar de preguntarte quiénes son y qué quieren tus consumidores, ¿ no sería mejor preguntarte cómo te gustaría que fueran?

Tu tarea debería ser diseñar el vino que llegase a enamorar a tu cliente ideal.





El gusto es únicamente un concepto cultural, por tanto es moldeable.

Venus de Willendorf Artista desconocido, entre 28000 y 25000 a. C. Talla paleolítica. Caliza tintada con ocre rojizo Museo de Historia Natural de Viena, Austria No pierdas el tiempo en concursos de belleza y trabaja para construir una gran reputación.



LA PREGUNTA MÁS IMPORTANTE

La situación de tu bodega es exactamente la que tiene que ser; no hay una conspiración contra ti, ni tampoco has tenido un golpe de suerte (aunque la suerte tiene su importancia indudable). Todo te lo has ganado a pulso. Cuando aceptamos nuestra responsabilidad completa es cuando somos libres para cambiar. La pregunta más importante que debemos hacernos cada cierto tiempo es:

¿Por qué otro vino más [el mío] en el mercado?

CUANDO NO VA COMO QUISIERA...

En el ámbito de la ciencia se dice que en el correcto enunciado de un problema está más de la mitad de su solución. No hay duda de que la calidad de las preguntas determina la calidad de las respuestas. A continuación planteamos una serie de cuestiones que nos pueden ayudar a indagar en las causas por las que nuestra marca o nuestro producto no terminan de alcanzar su máximo potencial.

¿Qué información me está faltando?

¿Qué cosas no estoy queriendo ver?

¿Qué puedo perder si tomo otro camino?

01

Ahora las malas noticias

(y son malas de verdad)



Pongamos que...

Cada uno de estos puntos representa a una de las más de 4.000 bodegas censadas en España.

Se desconoce el total de referencias que comercializan, pero se estima que su número puede superar ampliamente las 10.000 marcas.

Ahora la pregunta es:

¿Qué podemos hacer para captar la atención en un mercado así de saturado?





El arte del vino y el vino como arte

Se ha dicho siempre que la elaboración del vino es un arte, pero es un arte todavía más elevado saber venderlo.

No es casualidad esta referencia constante al mundo de las artes, ya que comparte muchas de las características que lo convierten en un sector tan exigente. Según un artículo de la revista Forbes, entre las industrias más despiadadas con los emprendedores, en primer lugar tenemos la moda y el lujo, seguida del arte, la industrial del cine, internet y la música. El artículo no hace mención directa al vino, pero sin temor a equivocarnos demasiado, podemos decir que las dificultades y las probabilidades de éxito son similares.

Veamos por qué:

- Todos ellos son sectores donde la subjetividad es el criterio prevalente a la hora de determinar las preferencias.
- Son industrias donde el activo intangible de la reputación es un factor crítico, hecho que se ve reflejado en la aparente desconexión entre costes de producción y precios de venta.
- Exigen un alto reconocimiento de marca, para el cual son necesarias grandes cantidades de dinero y tiempo. Sin embargo, la producción no ha de ser masiva pues se perdería el aura de exclusividad.

En efecto, nos encontramos en un sector increíblemente exigente en el que triunfar es casi un milagro. A continuación veremos con mayor profundidad las claves para construir un proyecto sólido y con posibilidades de perdurar.

Recuerda la pregunta más importante que uno ha de hacerse constantemente: ¿Por qué otro vino más en el mercado?



Jack Lemmon and Lee Remick in Days of Wine and Roses

FOCKFORD I CUCHAN A MARTIN MANULS PRODUCTION I HENRY MANCINI I JP MICLER I MARTIN MANULIS I BLAKE LOWARDS I WARNER BROS.

En el mundo del vino todo es bucólico y bonito hasta que nos enfrentamos a la cruda realidad del mercado.

Porque no, no es vino lo que tenemos que vender, es una marca...

Elaborar un vino de la máxima calidad y con personalidad es una tarea tan compleja que es fácil caer en la tentación de querer comunicar exclusivamente las características del producto. Pero hablar de vino es hablar de un genérico: en el momento que en lugar de a granel se comercializa en una botella con una etiqueta, pasa automáticamente a convertirse en un producto de marca.

Y todavía el problema de la elección se vuelve aún más arduo cuando el consumidor ha de tomar una decisión entre propuestas similares. Aquí entramos en el resbaladizo territorio de las preferencias, lo sensorial, lo subjetivo, lo intangible en definitiva.

En la industria de la automoción, la pieza más valiosa de un coche es su insignia. Es lo que hace que casi por arte de magia una marca se pueda vender mejor o a un precio más alto que otras alternativas con similares características.

Al igual que cuando acudimos a un concesionario, no vamos a adquirir un medio de transporte, sino a comprar un Mercedes o un Volvo, cuando consumimos un vino no estamos satisfaciendo una necesidad alimenticia primaria, estamos disfrutando de un placer. No bebemos un líquido, bebemos lo que representa.

La marca es el adjetivo que resume todo lo que un producto encarna para nosotros. Por eso, cuando soñamos con crear un gran vino, lo que deberíamos estar pensando es en crear una gran marca en la cual el producto es una parte importante de la experiencia pero no lo único. La marca con mayúsculas es precisamente la promesa de esa experiencia inolvidable.

El principal error que prácticamente todas las bodegas comenten es dedicar sus mejores esfuerzos a la elaboración del producto y minusvalorar la importancia de la creación de valor para la marca.

De nada vale ser un genio incomprendido a la espera de un golpe de suerte, o tener un gran vino que el mercado no valora en su justa medida. ¿Están los consumidores dispuestos a pagar el precio actual de tu vino? ¿Podrías llegar a venderlo más caro? En tal caso, estarías perdiendo dinero y otras oportunidades de no hacerlo.



TEST 01

1. El marketing para mi es:

- a. Un parte del departamento comercial y un apoyo a la venta.
- b. Un área a la que no dedicamos todo el tiempo que merece.
- c. Una herramienta clave para añadir valor a mi marca y posicionarla.
- d. Apenas hacemos nada de eso, como mucho el diseño de etiquetas.
- e. Algo que no necesitamos si nuestro producto es sobresaliente.

2. Cuál es mi política a la hora de fijar el precio.

- a. Que permita la mayor distribución y volumen de venta.
- b. Tenemos que cobrar caro porque nuestro producto es artesano y de calidad.
- c. El precio es una parte importante de mi marca, no podemos devaluarla.
- d. Realmente no tenemos un control sobre el precio, es el mercado quien lo fija.
- e. Tomo como referencia a mi competencia directa.

3. Cómo utilizo las redes sociales.

- a. Es algo en lo que hay que estar, pero no tenemos una estrategia clara.
- b. Es nuestro canal principal de contacto directo con el público.
- c. Una vía más de tener presencia de marca.
- d. No sabemos usarlas.
- e. No las necesito, mis consumidores no están ahí.

4. Lo que admiro de una bodega competidora es:

- a. Su penetración en el mercado y su solidez como empresa.
- b. Me gustan las bodegas que hacen cosas diferentes.
- $c.\ La\ capacidad\ para\ crear\ prestigio\ de\ marca\ de\ forma\ sostenida.$
- d. Que sea capaz de hacer un buen vino y venderlo.
- e. Que sepan mantener sus valores, que sean fieles a un estilo de producto.

resultados

Mayoría de respuestas (a).

Describe a una bodega con un concepto industrial del negocio, que trabaja por volumen y desconoce como crear valor añadido de marca.

Mayoría de respuestas (b).

Es el clásico perfil de bodega pequeña, con gente joven y nuevas ideas, que sin embargo tienen gran dificultad para llegar a un público mayor.

Mayoría de respuestas (c).

Refleja una bodega de prestigio, bien posicionada y consciente de que su capacidad de crecer está limitada, por lo que busca mantener y aumentar su exclusividad para tener márgenes mayores y asegurar su futuro.

Mayoría de respuestas (d).

Estamos ante una bodega sin una trayectoria clara, más preocupada por su supervivencia inmediata que por seguir una estrategia concreta.

Mayoría de respuestas (e).

Retratan una bodega clásica, de toda la vida, ya establecida en su mercado pero con una mentalidad volcada en el producto y para la cual el marketing es una actividad secundaria, no obstante le gustaría poder vender más caro.

Respuestas heterogéneas.

Nuevamente, refleja un perfil de bodega tradicional que no termina de entender las claves para unir producto, comercialización y marca.

02

Tan simple, tan complicado

Aquello que miramos y no vemos es lo simple.

_____ LAO TSE

Las claves que determinan el éxito no son demasiadas ni resultan complejas de entender. Esto no quiere decir que triunfar sea una tarea fácil, al contrario. Según un informe de 2015 de la consultora Nielsen, el 85% de los nuevos productos lanzados al mercado fracasan en su primer año de vida.

Las variables principales que hay que atender se reducen a tres: el reconocimiento, la imagen y el valor percibido. Las deficiencias en cualquiera de ellas derivan en una merma drástica de la consideración de compra por parte del consumidor.

Dicho en otras palabras: nunca sopesaremos la compra de aquello que desconocemos, tampoco tendremos en cuenta como opción un producto del que tengamos una mala imagen y, finalmente, tampoco consideraremos un producto cuyo precio no veamos suficientemente justificado.

De estas tres variables, la más costosa es conseguir un nivel suficiente de reconocimiento. Para una bodega media, invertir en crear campañas de publicidad que después tengan una buena difusión con un plan de medios completo es un sueño imposible de justificar ateniéndose al posible retorno de dicha inversión.

Las redes sociales han supuesto una nueva oportunidad para generar notoriedad y vinculación con la marca, pero sería un error pensar que su gestión resulta fácil y económica. Por el contrario, resultan entornos tremendamente competitivos y exigentes que, por lo general, suponen un territorio desconocido para los profesionales de este sector.

Hecho este apunte, digamos claramente que una de las características propias del mundo del vino es pecar de una mentalidad de productor y carecer de vocación para el marketing, especialmente en lo que se refiere a la creación de valor intangible para su marca y a su difusión pública.

Para cualquier bodega, hacer el mejor vino posible está en los primeros lugares de su lista de prioridades. No así la idea de comunicar. Se piensa en la necesidad de vender, pero la venta y el marketing no son la misma cosa, mucho menos el *branding*.

RECONOCIMIENTO IMAGEN VALOR PERCIBIDO



Consideración de comprar

03

Ser conocido o no ser

La elegancia no es hacerse notar, sino ser inolvidable.

_____ GIORGIO ARMANI





«Para ser irremplazable, uno debe ser siempre diferente»

____ COCO CHANEL

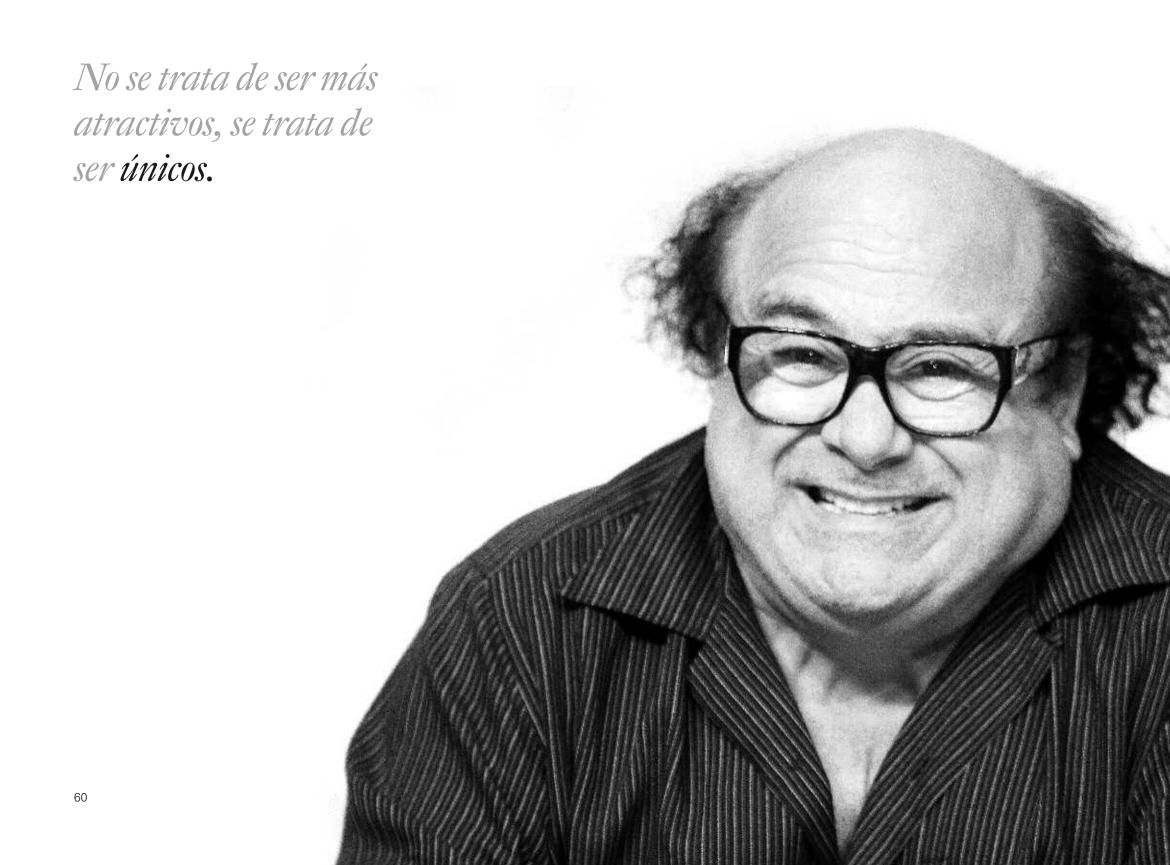
Seguir la fórmula de otros es la garantía para un fracaso asegurado.





Tus singularidades son las que te hacen especial; celébralas, haz de ellas tu identidad.

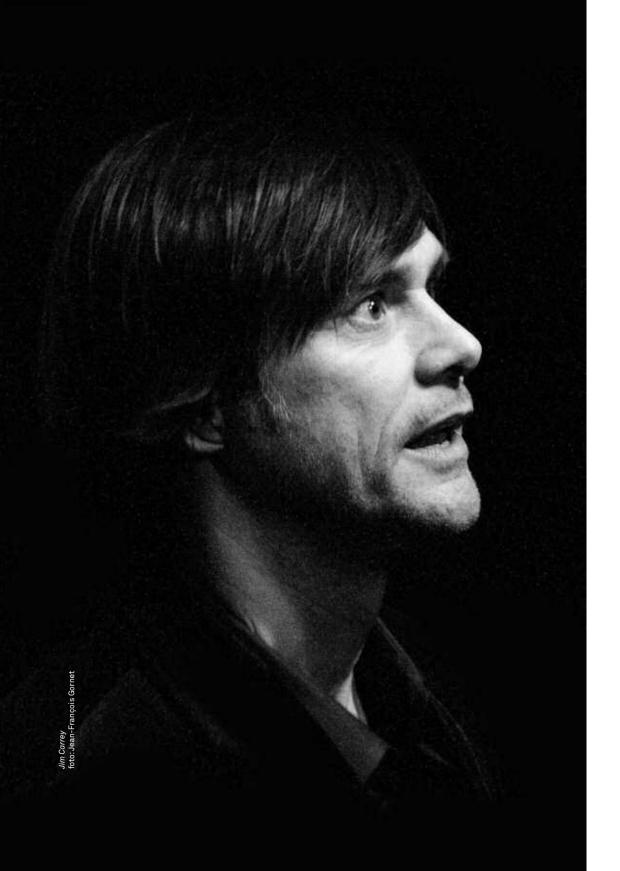
Una marca que tiene miedo a ser distinta es una marca invisible.





Solo porque las cosas se hayan hecho siempre así, no quiere decir que sea la mejor forma de hacerlas. En el marketing lo contrario del amor no es el odio, es la indiferencia.





Deja la corrección política para otros y aprende el arte de sobreactuar.

Nunca dejes pasar una oportunidad de dar que hablar. Tu vino, tu marca y tú mismo deberíais tener algo inolvidable, aunque sea un punto de extravagancia.



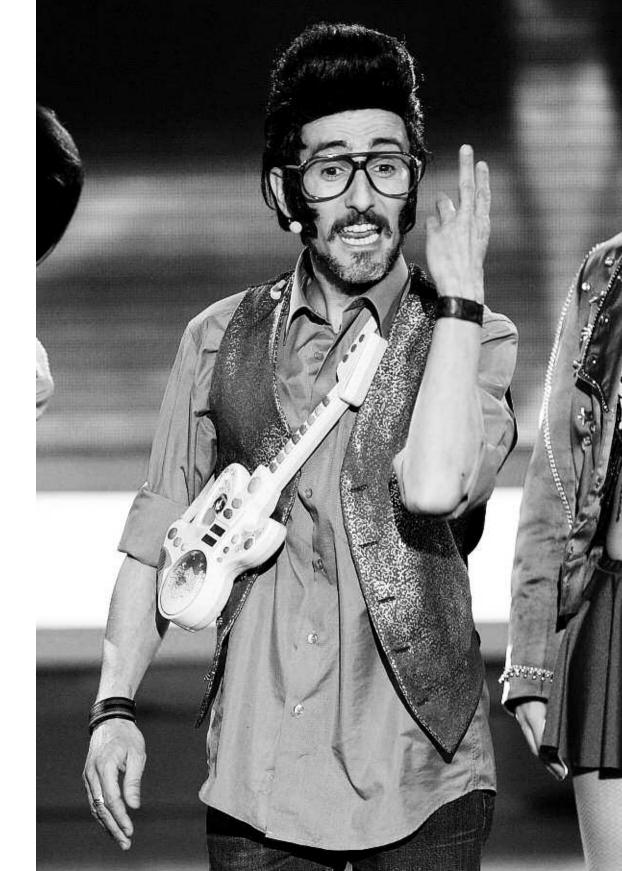
Stevie Wonder Superstition
60.743.234 visualizaciones

1 231 MIL 7 MIL COMPARTIR

No importa lo buenos que sean tus vinos, siempre habrá gente a la que no gusten.

Querer agradar a todos es imposible y además es un signo de debilidad. No te preocupes, trabaja para tus fans y olvida todo lo demás.

Y si no puedes ser el mejor, al menos deberías intentar ser la excepción.



TEST 02

1. Cómo de conocida es mi marca.

- a. Cualquier aficionado que se precie la conoce.
- b. Si mencionas su nombre, a la gente le suena.
- c. Es conocida en nuestra zona, pero no lo suficientemente fuera.
- d. Solo la conocen los profesionales del sector y los aficionados más avezados.
- e. Es prácticamente desconocida.

2. Mis vinos están en los mejores restaurantes.

- a. Sí, su presencia es obligada en las cartas que se precien de ofrecer lo mejor.
- b. En algunos sí, pero no estamos en todos los establecimientos que nos gustaría.
- c. No en todos, pero en los que estamos somos muy recomendados.
- d. No, los distribuidores prefieren marcas más conocidas y de alta rotación.
- e. Tenemos muy difícil el acceso a estos canales de venta.

3. El mercado no está valorando plenamente nuestra calidad.

- a. En desacuerdo, no solo somos conocidos, sino también reconocidos.
- b. Sí, pero nos cuesta alcanzar volumen de ventas por precio.
- c. Sí, nos valoran pero nuestra calidad está por encima de nuestros precios.
- d. De acuerdo, deberíamos poder cobrar más y ser mejor valorados.
- e. De acuerdo, pero no vale la pena mejorar la calidad, nunca lo van a pagar.

4. Mis precios son:

- a. Siempre más altos que los de la competencia.
- $b.\ A\ veces\ por\ encima\ de\ la\ media\ si\ una\ referencia\ en\ concreto\ lo\ justifica.$
- c. Intentamos cobrar un plus, pero no es nada fácil.
- d. Me guío por lo que es habitual para este tipo de vinos dentro de la zona.
- e. No somos caros, pero nos vemos obligados a hacer excesivas promociones.

resultados

Mayoría de respuestas (a).

Estamos ante una marca *premium* que es reconocida y valorada y goza de una posición sólida de liderazgo en el mercado.

Mayoría de respuestas (b).

Marca bien posicionada, pero es posible que su recorrido haya llegado al límite, necesitando una reinvención para dar un salto en prestigio.

Mayoría de respuestas (c).

Tus vinos son de buena calidad y tienen algo especial, pero el volumen de producción y la zona a la que perteneces te está limitando el acceso al mercado. Tienes un gran potencial que solo se desarrollará trabajando profundamente el marketing y desarrollando una fuerte cultura de creación de valor de marca.

Mayoría de respuestas (d).

Tu producto se mueve por precio y careces de poder de influencia sobre el mercado, una posición débil que amenaza la continuidad del negocio.

Mayoría de respuestas (e).

Denota una marca poco conocida y apenas valorada.

Respuestas heterogéneas.

Tu marca carece de una dirección clara y muy probablemente hay un gran desequilibrio entre las distintas áreas de la empresa.

04

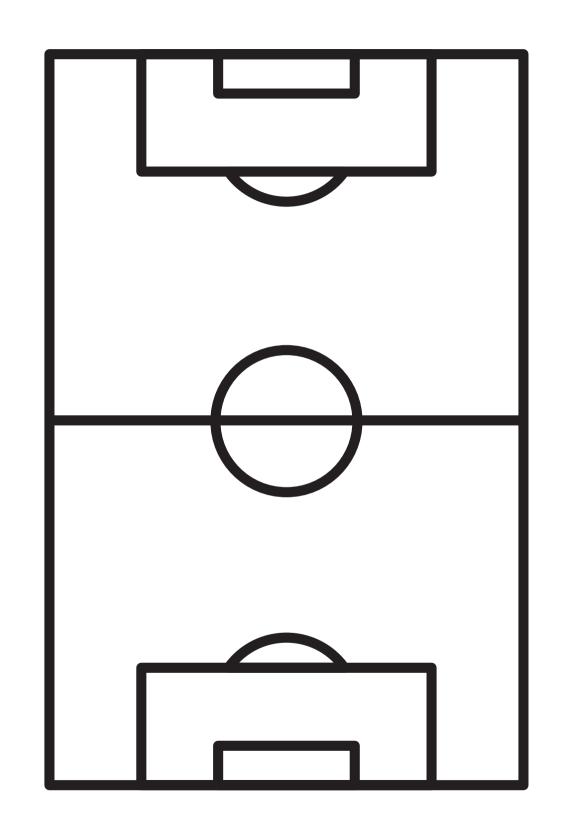
Programando el éxito

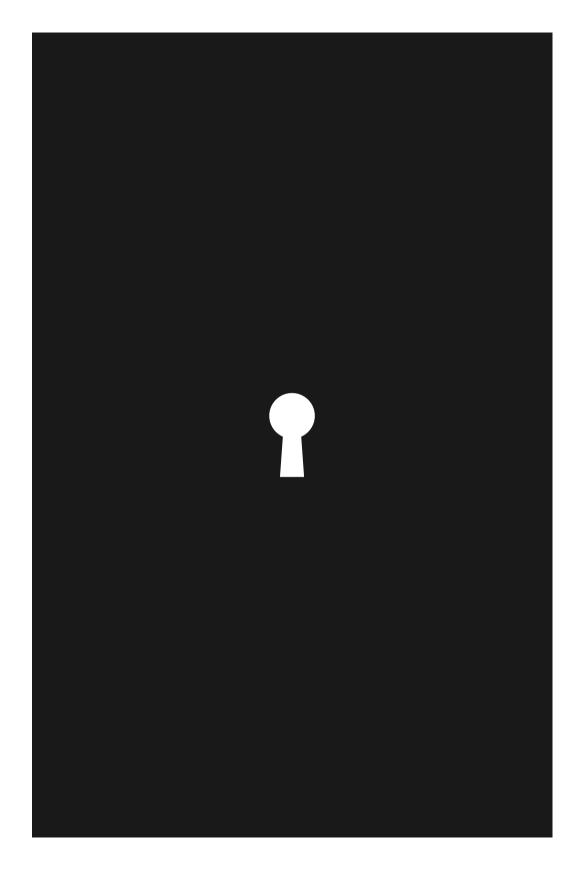
No hay viento favorable para el barco que no sabe a dónde va.

______ LUCIO ANNEO SÉNECA

«No hay que correr hacia donde está la pelota, sino donde crees que va a estar»

_____ JOHAN CRUYFF





La mejor forma de predecir el futuro es crearlo; eso se llama tener una visión y un posicionamiento claros.



"Hi, I'm Jack Kennedy.
What are you doing?"

-"Well", Mr. President, the janitor responded, -"I'm helping put a man on the moon"

El 25 de mayo de 1961, en plena Guerra Fría y con una carrera espacial dominada por la Unión Soviética, el presidente John F. Kennedy anunció antes de una sesión especial del Congreso, el objetivo dramático de enviar a un estadounidense a la Luna antes del final de la década.

«Poner un hombre en la luna» se convirtió en un eslogan que hacía soñar y unía a todo un país empeñado en alcanzar tal hazaña tecnológica con una agencia aeroespacial creada hacía apenas tres años y sin la más remota idea de cómo lograrlo.

Ese mismo año, durante su primera visita a la sede de la NASA, el presidente Kennedy en su recorrido por las instalaciones se presentó a un conserje que estaba limpiando el suelo y le preguntó qué hacía. El conserje respondió: «¡Estoy ayudando a poner a un hombre en la luna!». Hasta ese punto estaba interiorizado el objetivo patrio por parte de toda la ciudadanía.

Desde luego, no hay herramienta más poderosa para cualquier empresa que tener unos objetivos estratégicos perfectamente definidos y compartidos por todos. La visión y la misión son, de esta forma, el pegamento que mantiene cohesionada a la organización.

Pese a que existe un cierto consenso sobre el significado general de dichos términos, lo cierto es que a menudo su contenido se entremezcla y confunde. Las relaciones entre visión y misión son muy estrechas y, con frecuencia, la frontera entre un término y otro no está claramente delineada.

A continuación trataremos de arrojar un poco de luz mediante una exposición, si no profunda y detallada, sí certera y lo más sencilla posible para acercar estos conceptos al profano.

Visión y misión

La visión es una descripción de la imagen futura de una organización en su estado ideal, dicho en otras palabras: a dónde debería llegar y en qué debería convertirse.

La misión, también conocida como la «promesa de la marca», es el cometido o finalidad especial para la cual existe la organización. Por ejemplo: Ikea – mejorar la vida de las personas en su hogar.

A menudo se confunden ambos términos, intercambiando su significado. En términos generales podemos decir que la visión se ocupa del futuro de la propia organización, mientras que la misión tiene más que ver con las necesidades que pretende resolver y, por tanto, se refiere más a su público objetivo o a su contribución hacia la sociedad.

La formulación de la misión "mission statement" no ha de ser una descripción funcional de la empresa ni de su actividad; no debe expresar tanto el «qué», sino el «cómo» y el «porqué». La misión normalmente habla de un beneficio para un colectivo.

Ambos conceptos están íntimamente relacionados y cumplen una función clave en la cultura de una organización en cuanto que marcan el objetivo hacia el que dirigirse, tanto en su vertiente de «llegar a ser» (visión) como de «conseguir hacer» (misión).

Este gran objetivo aporta claridad de ideas a la organización y, a su vez, facilita el entendimiento por parte de la sociedad del papel que juega dicha empresa en su entorno de actividad. Una misión y visón claras marcan los estándares de exigencia y comportamiento, por lo tanto tienen un efecto inmediato sobre la cultura de la organización y sus valores compartidos.

Tener una visión y misión bien definidas hace que todo lo demás sea más fácil. Las dudas acerca de qué tipo de producto debemos elaborar, su precio, los canales de comercialización y en general todo tipo de políticas de empresa, quedan prácticamente despejadas cuando se opera con este nivel de determinación.

De esta forma no es necesario adivinar el futuro, ya que lo estamos creando. Nos estamos aproximando a ese ideal que en un momento de lucidez vimos como si fuera una realidad presente. La visión, además, es la expresión más genuina de quién eres de verdad; es lo que pone de manifiesto ese carácter único tan necesario para triunfar en un sector tan homogéneo como el vino.

Si no te atreves a soñar lo imposible, únicamente alcanzarás lo ordinario.





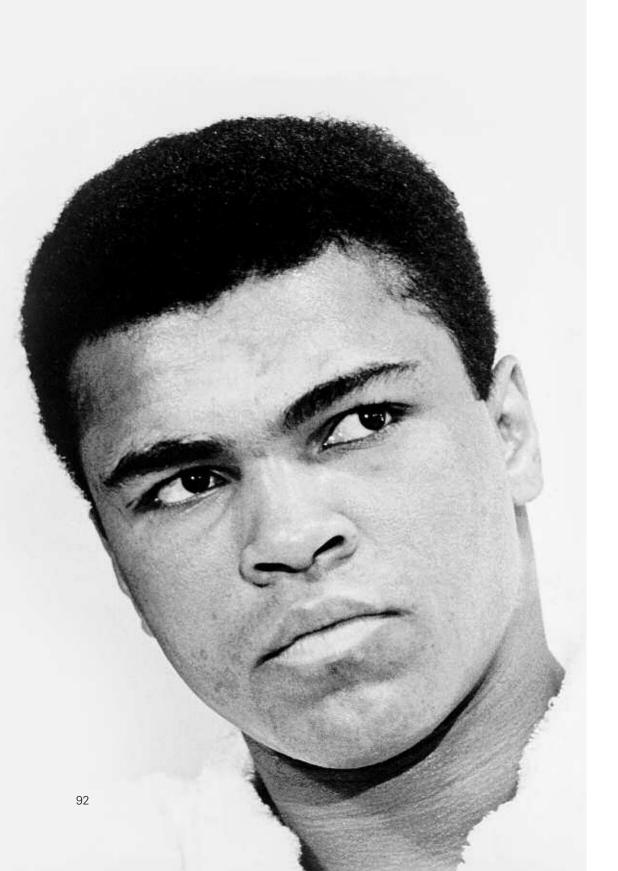
El fracaso es duro, pero el éxito a veces es aún más duro y además produce vértigo.

No hay crecimiento en la zona de confort, ni hay confort en la zona de crecimiento. ¿ Estás de verdad preparado para pagar el precio necesario?

No es tan importante la meta como en quién te tienes que convertir para llegar hasta allí.

Tus habilidades son las que te han llevado hasta aquí. Para avanzar necesitas otras nuevas.





«Soy el mejor, lo dije antes de saber que lo era»

____ MUHAMMAD ALI



El referente de autoridad

Tras escribir cuatro libros de éxito sobre el arte de organizar y con un total de más de cuatro millones de copias vendidas en 33 países, la consultora japonesa de organización Marie Kondo declaraba en el *New York Times Magazin*e que su sueño era «organizar el mundo».

Una simple búsqueda en internet con su nombre nos devuelve infinidad de resultados donde se la califica unánimemente como «la gurú japonesa del orden». ¿Casualidad? En absoluto, de hecho podríamos decir que ese reconocimiento es en realidad un claro reflejo de su visión, es decir, lo que ella quería ser y en base a lo cual ha orquestado toda su estrategia de comunicación.

Entonces ¿cómo llegar a ser un referente de autoridad? ¿Cómo conseguir ser el gurú, la marca de referencia?

Nadie te va a otorgar la distinción de autoridad, has de ser tú quien se defina como tal (hablamos indistintamente de marca personal, marca corporativa o marca de producto) y luego has de refrendarlo con tu trabajo o con tus productos.

<u>Si no te defines, tu mercado lo hará por ti</u>. Un buen ejemplo es la marca de ibéricos Joselito, declarada como «el mejor jamón del mundo». ¿Lo son realmente? Nadie puede demostrarlo en un sentido o el contrario. ¿Tienen un producto de alta calidad? Sin duda. Lo importante es que se han adueñado de ese concepto ante la opinión pública.

Erigirse como figura de autoridad no es tarea fácil, y para ello lo más recomendable es elegir bien el área en la que nos declaramos la marca de referencia: cuanto más pequeño el nicho, mejor. Este segundo punto tiene que ver con el posicionamiento por especialización que veremos más adelante. Cuanto más amplia sea la categoría en la que pretendemos situarnos en el vértice de reconocimiento, más difícil será lograrlo y más dura la competencia.

El éxito no es un acto, es un hábito, actúa como si ya hubieras alcanzado el objetivo. Lo más importante no es la consecución *per* se de la meta, sino en quién te tienes que convertir (como individuo u organización) para llegar ahí. Asocia tu marca a otras que ya gozan de ese estatus y rodéate de personas con ese nivel de notoriedad. De esta forma se establecerá un paralelismo en la mente del público.

"You buy a Ferrari when you want to be somebody. You buy a Lamborghini when you are somebody"

_____ FRANK SINATRA

Inventa tu propio lenguaje, usa tus códigos, tu forma especial de definir lo que haces. Por ejemplo, la mencionada Marie Kondo se refiere a su particular metodología de organización como el *Método Konmari*, en clara alusión a si misma.

Por último, planifica el camino. Cada iniciativa de comunicación ha de estar encaminada a construir y respaldar esa imagen de autoridad. Nunca es demasiada la comunicación que podamos hacer sobre nosotros o sobre nuestra marca. Ello supone un gran esfuerzo y una férrea disciplina, pero es el único camino posible.

Desarrolla una estrategia SEO en internet para asociar tu marca con las palabras claves que te sitúan como líder del nicho. La prueba de fuego es inventar un *hashtag* que funcione, si eres capaz de ese nivel de síntesis, enhorabuena, estás en el camino correcto.

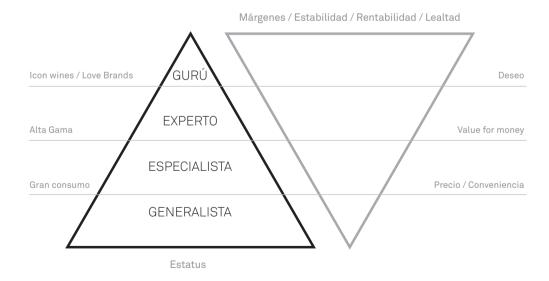


Las ventajas de estar en el vértice de la pirámide

Ser reconocido como figura de autoridad nos proporciona una posición de privilegio en el mercado y numerosas ventajas a muchos los niveles. Pensemos por ejemplo en el fútbol profesional donde una sola estrella internacional puede tener ingresos superiores a todas las divisiones menores juntas. Lo mismo pasa en los principales equipos, los cuales con sus fichajes tienen asegurada la consecución de los títulos importantes con los ingresos múltiples que ello conlleva; son círculos viciosos o virtuosos.

En el vino sucede algo similar. Unas pocas marcas gozan del prestigio, la fidelidad y la difusión, mientras que la gran mayoría se tiene que conformar con pequeñas cuotas de mercado ganadas duramente en feroz lucha con una competencia ingente.

El objetivo ha de ser situarse en esa posición de favor, aún a pesar de estrechar el mercado y convertirse en un micro-especialista, lo que se conoce como posicionamiento por especialización.



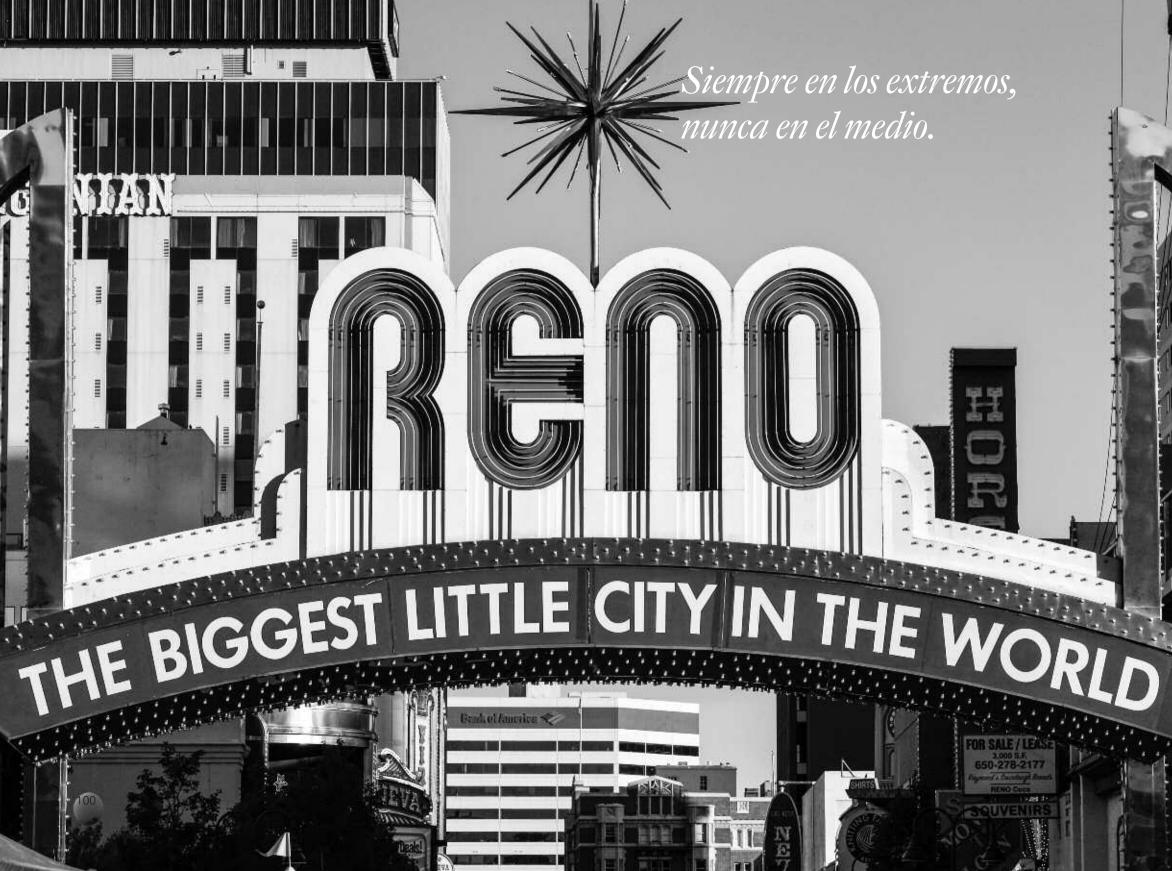
Un *Premier Cru* francés puede llegar a costar mil veces más que una sola botella de un vino seleccionado por Robert Parker en la categoría *mejor relación calidad/precio* y puntuado por su equipo con una calificación superior a los 90 puntos.

Esta distancia abismal en precio no tiene una correspondencia directa con la diferencia que pueda haber en calidad. El comprador del vino francés no está comprando sólo un producto de máxima calidad, está comprando exclusividad. ¿Realmente lo vale el vino francés? No tengamos ninguna duda de que sí. El mayor error que podemos cometer es confundir precio con valor y, peor aún, proyectar nuestra propia escala de valores sobre todo el mercado.

Partiendo de la base de que cualquier vino que no sea a granel empieza ya a ser un producto de valor añadido (o de lujo, si queremos decirlo así), la escalada en precio y calidad están descorrelacionadas. La razón es porque las distintas categorías de producto apelan a consumidores con motivaciones diferentes.

Existen dos tipologías principales de consumidor de productos de valor añadido. El primero se fija en las características intrínsecas del producto, su calidad, manufactura, atributos. El producto es el centro del discurso y si preguntásemos a este consumidor, nos haría una justificación de su decisión en función de las cualidades del producto. Por tanto, el precio que estaría dispuesto a pagar se vincularía a la calidad de la oferta. Existe sin embargo otro tipo de consumidor para el cual estos beneficios cualitativos prácticamente se dan por hechos y lo que busca son atributos más sutiles e intangibles, como la personalidad, la exclusividad, la afinidad, el origen. Este tipo de consumidor se mueve por sus deseos y el artículo de lujo (el vino francés, en este caso) representa un retrato de sí mismo. El precio aquí es una variable completamente subjetiva que tiene más que ver con el deseo, la sofisticación y con sentirse especial y parte de una minoría.

Visto desde esta perspectiva, el lujo no es una declaración hacia los demás (lujo ostentoso), sino un diálogo con uno mismo, un premio, una reafirmación de una forma de ser especial. Esto explica por qué el discurso basado exclusivamente en la calidad rápidamente topa con la barrera del valor percibido.



Podemos pensar que autoproclamarnos líderes es un acto de arrogancia y que nos puede poner en aprietos, o como mínimo ganarnos numerosas antipatías. La realidad es que cualquier marca o persona que goce de cierta notoriedad pública despertará filias y fobias por igual. Por tanto, ese temor es irrelevante.

Contrariamente a la creencia natural, enarbolar el discurso del liderazgo de un nicho o categoría nos proporciona automáticamente ese estatus de referente, siempre y cuando después seamos capaces de sostener la promesa. Pero además, dicho mensaje es más atractivo para los medios que quieran hablar de nosotros. Pensemos que el sector del periodismo y la comunicación en sus diferentes formas necesita contar historias llamativas que capturen la atención de la audiencia.

El público no está interesado en una nueva bodega más en España, pero sí despertará su curiosidad *la mejor garnacha del mundo* o *la enóloga revelación*. Tratemos por tanto de buscar esa zona de ventaja donde podamos llevar nuestro mensaje hasta el extremo.

Recuerda una vez más: defínete como líder y luego demuéstralo con la realidad de tu trabajo y la calidad de tu producto.





TEST 03

1. Todo el mundo en la bodega conoce y comparte una visión.

- a. El equipo directivo y la propiedad sí, el resto quizá no tanto.
- b. Sí, incluso el personal contratado temporalmente para la vendimia.
- c. No, cada uno tiene una idea distinta de por qué estamos en el negocio.
- d. No tenemos una visión clara.

2. Sabemos exactamente a dónde queremos llegar.

- a. Sí, aunque luego es el mercado quien nos marca los límites.
- b. Lo tenemos claro y es cuestión de paciencia y tiempo lograrlo.
- c. Nuestro objetivo es ganar la mayor cantidad posible de dinero.
- d. Nos conformamos con ir tirando.

3. Podemos decir que somos los mejores en algo.

- a. Somos buenos en muchas cosas, aunque quizá no los mejores en nada.
- b. Sí, tenemos algunos rasgos que son difícilmente replicarles.
- c. No, nuestro esfuerzo es en mantener una calidad global aceptable.
- d. No, la competencia es muy dura.

4. El mercado tiene una definición unánime de nosotros.

- a. En general no tiene una idea totalmente clara de nuestras fortalezas.
- b. Sí, nuestro mensaje es sencillo y muy claro.
- c. No, creo que en realidad no saben lo buenos que somos.
- d. No tengo una idea clara de como nos ven.

resultados

Mayoría de respuestas (a).

Estamos ante una empresa de cierto tamaño, más orientada a la venta que a la creación de valor de marca; probablemente se mueve en un mercado maduro con escasos márgenes de maniobra.

Mayoría de respuestas (b).

Denota una clara conciencia del valor de tu marca como activo clave, bien por ser una bodega de referencia o bien por ser un pequeño proyecto nacido del entusiasmo y en fase de establecimiento.

Mayoría de respuestas (c).

Indica una falta de dirección y refleja también un estilo de liderazgo poco dado a crear una cultura compartida. Es habitual en empresas poco profesionalizadas y sin un lugar claro en el mercado.

Mayoría de respuestas (d).

Refleja un desconocimiento importante de las herramientas de planificación estratégica y de marketing.

Respuestas heterogéneas.

En este caso una excesiva disparidad entre las respuestas puede ser un claro indicador de un problema de estructura de empresa, donde no existen los suficientes canales de comunicación interna, o tenemos una organización excesivamente jerarquizada.

05

Competir con ventaja

Si no tienes una ventaja competitiva, no compitas.

______ JACK WELCH



Pelear con los grandes en su terreno es la receta para un suicidio infalible. Lo normal es que no dispongas de grandes recursos; en ese caso es imprescindible contar con una posición estratégica ventajosa.



Posicionamiento, esa palabra mágica

Los jugadores de ajedrez y los entrenadores de deportes de equipo saben perfectamente que la posición ocupada en el terreno de juego es de vital importancia; lo mismo pasa en los mercados. Posicionamiento es la acción estratégica encaminada a crear o adoptar una posición única y atractiva para el consumidor, que suponga una clara ventaja de cara a competir.

No existe una sola posición ideal, ya que si así fuera, la competencia se reduciría a adueñarse de dicha posición. Un posicionamiento es mejor que otro en virtud de su capacidad potencial para proporcionar un marco de ventaja en la consecución de los objetivos marcados por la visión. El posicionamiento surge de la propia visión: un objetivo estratégico muy claro conduce y facilita la elección de un posicionamiento definido mucho más que una visión vaga o difusa.

Las posiciones estratégicas están basadas en tres conceptos no excluyentes: la especialización, las necesidades y el acceso.

El posicionamiento basado en la especialización, también conocido como posicionamiento por variedad, se basa en centrarse en un subconjunto de productos o servicios dentro de un área de actividad. Por ejemplo: elaboración solo de monovarietales a partir de una variedad de uva singular.

El posicionamiento basado en las necesidades, también conocido como posicionamiento por segmentación, consiste en tratar de satisfacer la mayoría o la totalidad de las necesidades de un grupo o segmento de clientes. Por ejemplo: un gimnasio que fuera exclusivo para mujeres.

El posicionamiento basado en el acceso consiste en segmentar a los posibles clientes o consumidores por la vía de acceso de estos al producto o servicio. Por ejemplo: que uno o varios de nuestros vinos solo estén disponibles a la venta en bodega o en la web.

El posicionamiento estratégico contribuye directamente a la creación de ventajas competitivas (qué cosas me hacen especial y

preferible) y condiciona el territorio, tamaño y foco del mercado donde compito, también conocido como alcance competitivo (alcance vertical o profundidad, horizontal o amplitud, y alcance geográfico o ámbito de actuación). Así, un enfoque vertical tendrá una repercusión mayor en la especialización y la calidad, mientras que un enfoque horizontal tenderá a basar la propuesta de valor en las ventajas de costes.

Este es el concepto tradicional de posicionamiento estratégico con el que rápidamente encontramos que definir una posición que nos ayude a competir con ventaja, no es tarea sencilla.

Autores como Kapferer defienden la idea de que la estrategia convencional de posicionamiento no aplica en el mundo del lujo, ya que argumentan que <u>el lujo nunca es comparativo, sino que se basa en la individualidad absoluta</u>. Estando básicamente de acuerdo con esta afirmación, sin embargo creemos que sí hay conceptos útiles en las teorías clásicas del posicionamiento como herramienta competitiva.

Veamos pues, otras formas de posicionamiento que quizá resulten más prácticas como marco de referencia.



Las posiciones más ventajosas

Si bien comenzamos el capítulo diciendo que no existe una única posición ideal para situarnos en la mente de nuestros consumidores, la realidad es que hay algunas posiciones que de forma natural proporcionan una mayor ventaja. Estas posiciones obviamente son muy codiciadas y difíciles de ocupar, pero aplicando la estrategia de la especialización, podemos encontrar nuestro pequeño océano azul.

1. El primero (el original)

Ser el pionero, automáticamente nos ayuda a generar notoriedad y nos proporciona, además un marchamo especial de credibilidad. Esta posición hace que el público nos recuerde e identifique con mucha más facilidad. Aquí es válida la frase de Ayrton Senna en la que decía que el segundo es el primero de los perdedores. Un ejemplo sencillo: ¿recuerdas quién fue el tercer hombre que pisó la luna? Una hazaña extraordinaria sin duda. Miremos en Wikipedia: su nombre es Pete Conrad.

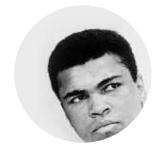
La posición de pionero tiene un valor especial frente a otras en el sentido de que es genuinamente única, no es una posición que se puede conquistar: o se es o no se es. Esta idea entronca con el gran valor que se da a la antigüedad y la historia de la marca en el lujo.



La ley de la categoría

En su libro de lectura altamente recomendable, *Las 22 leyes inmutables del marketing*, Al Ries y Jack Trout abogan por la idea de convertirse en el primero creando una nueva categoría.

Al lanzar un nuevo producto la pregunta no debería ser tanto ¿en qué cosas es mejor que la competencia?, sino ¿en qué es novedoso?



2. El número uno

Recién nombrado CEO de General Electric. Jack Welch tuvo el buen sentido y la visión para comprender lo que nadie más podía ver: su compañía, una de las más poderosas del mundo, estaba a punto de chocar contra una pared. Las pujantes economías emergentes asiáticas amenazaban su liderazgo con productos de calidad a precios mucho más competitivos. Solo un puñado de las 350 unidades de negocio de GE eran número uno o número dos en sus respectivos mercados. Siguiendo su estilo de gestión despiadada, cerró directamente aquellas divisiones que no eran rentables y se concentró únicamente en las áreas donde eran líderes (primeros o segundos de su mercado). Aquello supuso el renacer de una compañía que languidecía y nos enseña la valiosa lección de que la prioridad no es corregir los errores, sino trabajar nuestras fortalezas. Esto lo saben bien los especialistas de la prueba de decatlón, posiblemente los deportistas más completos del mundo; llegado a un estadio de madurez, dejan de esforzarse por aquellas disciplinas para las que no tienen un talento natural y dedican todo su esfuerzo a mejorar en aquellas donde brillan.

Recuerda, no se puede ser el mejor en todo

En el mundo del vino es una constante la excesiva diversificación de producto. Casi cualquier bodega con una cierta trayectoria en el mercado acaba sucumbiendo a las tentaciones (o peticiones) de elaborar más y más referencias sin pararse a pensar si aportan algún valor, no ya a la cuenta de resultados, sino a la reputación de marca. La ley de Pareto en estos casos suele ser infalible; es habitual comprobar que el 80% o más de los ingresos vienen del 20% de las referencias. En el caso del reconocimiento de marca es igual: hay una referencia que es conocida y el resto son meras anécdotas. La recomendación es: reduce, elimina, concéntrate sólo en lo que haces bien y apuesta por ello con todas tus energías.

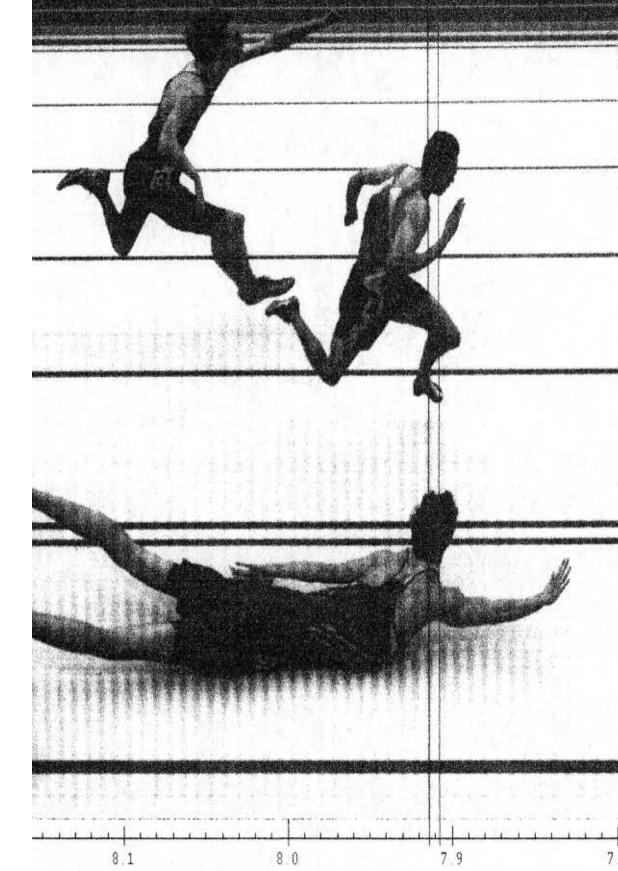
Y ¿qué ocurre cuando no está tan claro quién es el mejor?

En un sector como el vino, decir que un vino es mejor que otro, cuando ambos cumplen con las características técnicas que hacen que un vino sea considerado de alta calidad y sin defectos, es adentrarse en el resbaladizo territorio del gusto personal. Incluso entre las figuras de autoridad se perciben grandes divergencias a la hora de puntuar un mismo producto.

Esto, que puede parecer una terrible desventaja es, precisamente, todo lo contrario: cuando no existen unidades métricas objetivas que sirvan para establecer jerarquías de lo que es «mejor», entonces entran en juego con gran protagonismo los valores subjetivos, lo intangible en definitiva. Y en este punto se abre todo un mundo de posibilidades de añadir valor percibido a través de todo lo que no es la materia prima elaborada.

En otras palabras, si nuestro vino está entre los mejores de una zona, digamos sin miedo que es directamente el mejor y apoyemos esta afirmación con elementos de valor añadido, como una presentación más sofisticada o que aporte una percepción de mayor refinamiento; subamos su precio y comuniquémoslo como el líder de la categoría. Recordemos, una vez más, el posicionamiento de la marca de jamón ibérico Joselito, que se define como «declarado el mejor jamón del mundo».

En conclusión, <u>ser el mejor no tiene tanto que ver con hechos</u> <u>objetivos, sino con actitudes</u>. En el mundo del deporte abundan los ejemplos de atletas que incluso no estando en su mejor momento de forma, su sola presencia en la pista o el terreno de juego ya es suficiente para intimidar a todos los demás y darles el triunfo.



120

Menos no es más, es mejor.

Deja de elaborar muchas referencias que no aportan nada especial y concentra todos tus esfuerzos en las pocas que lo hacen.

«Minimizamos el riesgo maximizando el riesgo»

_____ HANS RAUSING, fundador de TetraPack

Maximiza el foco, como lo hizo el gigante sueco del embalaje TetraPack, que apostó todo su futuro a un único producto.

3. El monopolio

La exclusividad en sus diferentes formas es siempre un valor positivo y uno de los factores que más ventaja proporciona a la hora de imponerse a los demás en un mercado competitivo. No hay discusión en este punto: cuanto mayor el grado de control sobre determinadas variables del mercado, mayor la capacidad de imponer nuestras propias reglas sobre el mismo.

Tradicionalmente, la exclusividad ha venido dada por la posesión de patentes o secretos de elaboración especial, como es el caso de la bodega Egiategia de San Juan de Luz, pionera y poseedora de una patente para elaborar vinos bajo el mar mediante una segunda fermentación producida por la presión a que se someten a los vinos al sumergirlos y mantenerlos durante varias semanas en tales condiciones. Otro ejemplo podría ser el descubrimiento de levaduras potenciadoras de los aromas para mejorar su perfil sensorial y conseguir vinos con una mayor complejidad, como es el caso de la Universidad Politécnica de Madrid en colaboración con Bodegas Comenge.

Otra forma de monopolio es la posesión de variedades exclusivas con rasgos singulares, como pueden ser las cepas prefiloxéricas propias de las Islas Canarias. O también el empleo de variedades indígenas que no existan en otras zonas. En estos casos es posible que no contemos con un monopolio real puesto que otras bodegas de la zona podrían tener acceso a recursos similares; pero si gozamos de una buena posición en nuestro entorno inmediato, posiblemente podremos comprar aquella uva que no podamos producir a los mejores agricultores de la zona, aún a costa de pagar un precio superior, el cual podremos repercutir al precio final de nuestro vino sin mucha dificultad en el caso de que podamos situarnos como el líder de la categoría.

Pero la exclusividad no se centra solo en la materia prima o los procesos de elaboración. De hecho es muy complicado y costoso proteger una forma de conocimiento o un procedimiento de elaboración. A nada que los posibles imitadores consigan introducir variantes o mejoras en tales procesos, la batalla legal puede llegar a ser larga y pantanosa.

Otra forma sutil de monopolio pueden ser disponer de un tipo de botella o sistema de cierre cuyo diseño esté hecho con un molde a medida y no esté disponible para su utilización por parte de ninguna otra bodega. Este es un territorio insuficientemente explorado que, sin embargo, puede proporcionarnos fácilmente una posición de ventaja. De nuevo aquí contamos con el sofisticado sector del perfume como mejor ejemplo a seguir.

4. La excepción

No siempre se tiene el viento de cara ni las mejores condiciones de partida para el éxito. A pesar de ello hay marcas que son capaces de triunfar contra todo pronóstico. Posicionarse como la excepción implica irse al extremo contrario, hacer las cosas de una forma completamente diferente; en definitiva, desafiar el status quo.

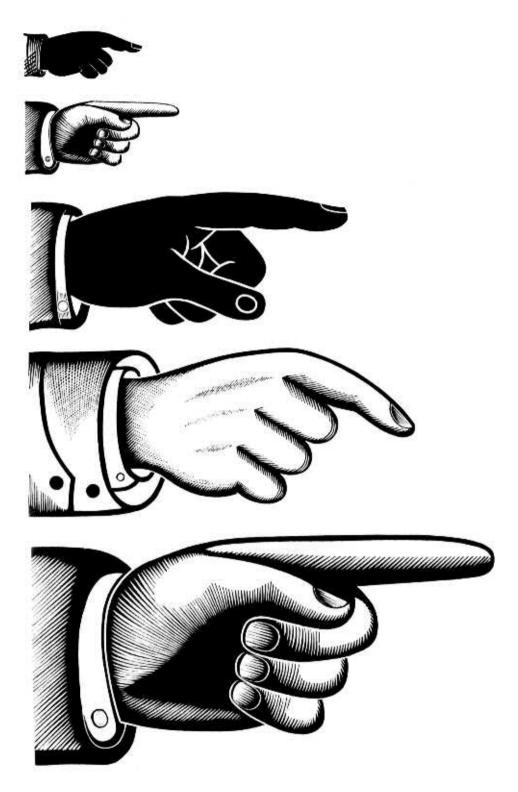
Para ello se necesitan grandes dosis de seguridad en uno mismo y un punto importante de irreverencia y atrevimiento, no tener miedo a la opinión general y contar con el coraje y la visión para escribir tus propias reglas al margen del sistema.

Como norma genera, lel tipo de marcas que se presentan como la excepción, suelen ser las más interesantes para estudiar y aprender de ellas ya que son las que descubren los agujeros del sistema. Son los hackers, los que encuentran otros atajos, otras formas de hacer fuera del stablishment.



«Ser uno mismo en un mundo que está constantemente tratando de hacerte alguien diferente es el mayor logro»

_____ RALPH WALDO EMERSON



Una marca fuerte es un indicador infalible de liderazgo, una débil de falta del mismo.

Alineación, Alineación.

El éxito es una labor de equipo y la cultura corporativa es el resultado de los valores compartidos que garantizan la unidad y la consistencia del proyecto.



INSIGHT

Las reglas siempre benefician a los que las crearon.

Cuando se trata de reglas, hay tres tipos de marcas que se definen por su actitud hacia ellas.

- 1. Las que las crean: estas marcas establecen las normas para que todos los demás las sigan a su propia conveniencia.
- 2. Las que las rompen: marcas rebeldes que existen para romper las reglas establecidas y desafiar al status quo.
- 3. Las que las cambian: son marcas que entienden las reglas, pero buscan una manera propia de interpretarlas más ventajosa para sus intereses.

¿Cómo es tu marca en relación a las reglas de su mercado?

06

Lecciones de Hollywood

Hollywood is a place where they'll pay you a thousand dollars for a kiss and fifty cents for your soul.

MARILYN MONROE

¿Qué hacemos entonces si las mejores posiciones están ocupadas?

Cuando las mejores posiciones del mercado están ocupadas, solo quedan tres cosas por hacer: la primera es inventarnos un nuevo mercado y liderarlo, la segunda es hacer una reducción del mercado existente, buscando una máxima especialización para situarnos como la autoridad en ese nicho de mercado. La tercera es apostar por la vía de la diferenciación máxima, ser la excepción.

Esta nueva posición creada a nuestra medida es la que nos proporcionará no solo la notoriedad necesaria para dejar de ser uno más, sino que nos ofrecerá los argumentos de venta y de imagen para atraer a un público que conecte con nuestra promesa de marca y con los valores que representa.

En este caso, es crucial contar con una potente narrativa de marca. Nadie como la industria del cine para ilustrarnos con sus propias estrategias y así encontrar el favor del público.

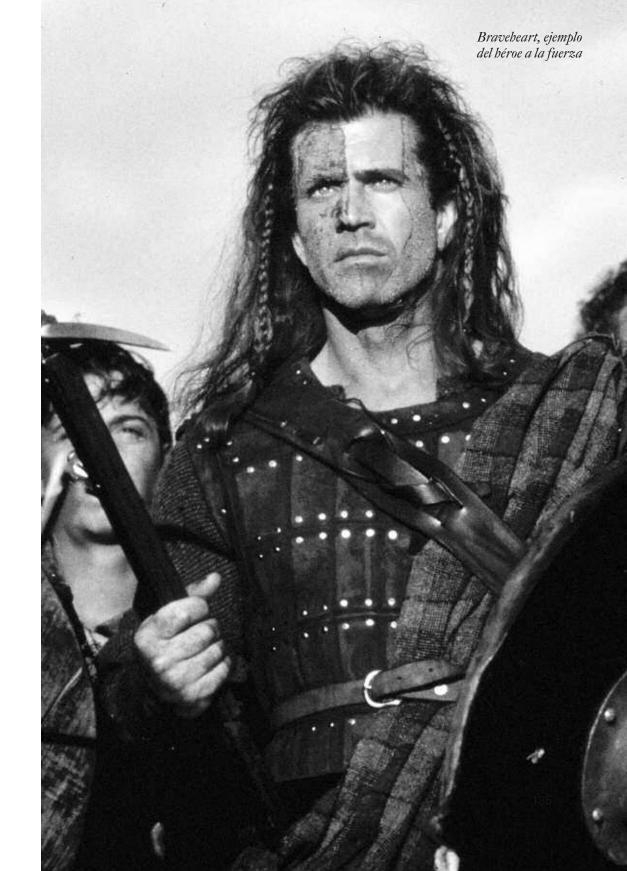
Los tres tipos de héroe

En Hollywood saben que determinados personajes tienen un enganche superior con la audiencia y despiertan grandes sentimientos de empatía. Estos personajes cuentan con nuestra complicidad y admiración por ser capaces de llevar a cabo acciones elevadas y nobles: son nuestros héroes.

Basado en los ocho arquetipos de personalidad definidos por Karl Jung, la industria del cine ha tomado tres rasgos diferentes para construir sendos personajes que apelan a sentimientos de afinidad entre el espectador. Estos tres arquetipos son:

- El héroe a la fuerza.
- El héroe desvalido.
- El héroe mesiánico.

La narrativa basada en el héroe es una herramienta muy poderosa de marketing; utilízala con precaución.





Neo, el héroe mesiánico



El héroe a la fuerza

Su rasgo definitorio es la nobleza, está dispuesto a sacrificar una posición cómoda por una causa más elevada en favor de un bien colectivo. En el sector del vino podría ser una bodega con cierto prestigio pero perteneciente a una zona poco valorada. Mientras los demás muestran poco interés por tener una vinculación explícita con dicha denominación de origen, esta bodega trata de alzarse como el ejemplo del potencial futuro de la zona y con su trabajo ayuda a ponerla en valor. El héroe a la fuerza es también muy apropiado para aquellas bodegas de larga tradición familiar cuyos herederos recogen el testigo de antiguas generaciones y sacrifican lo que podría ser una vida más cómoda en la urbe para dedicarse al campo y a mantener el legado recibido.

Esta narrativa tiene el poder de generar empatía automática y a la vez aúna la estrategia de erigirse como la voz autorizada y líder.

El héroe desvalido

Sus valores fundamentales son el coraje y el espíritu de superación; alguien que parte de una posición totalmente desfavorable pero con una perseverancia y fe en sí mismo, logra lo imposible.

Esta narrativa tiene un efecto muy poderoso y eficaz en proyectos que parten de una historia previa de fracaso, pero que vuelven para reinventarse. El héroe desvalido es uno de los personajes que mayores simpatías despiertan en el público ya que nos vemos reflejados en él. Nos muestra el camino de que la voluntad es capaz de mover montañas. Una marca que adopte esta estrategia tendrá con toda seguridad una corriente de seguidores muy fieles, los cuales se verán reflejados en su historia de lucha y celebrarán sus éxitos como propios.

El héroe mesiánico

Su característica sobresaliente es el inconformismo, la lucha contra un enemigo que representa el *stablishment*. Los ejemplos

son numerosos: Luke Skywalker y el lado oscuro de la fuerza, Jesucristo y el Imperio romano... la lista es interminable. El mecanismo que hace que esta estrategia narrativa funcione es la tendencia que tenemos a apoyar las causas nobles de las minorías contra el sistema. Allí donde exista un mercado con una empresa dominante que impone sus reglas, esta estrategia se muestra especialmente efectiva, ya que construye en la mente del público la idea del adversario poderoso y no siempre justo al que nos disponemos a retar para cambiar las reglas de juego.

Este modelo de personalidad es muy adecuado para proyectos de nueva creación que pretenden hacerse un hueco en un mercado maduro donde las posiciones estén muy definidas.

El héroe de héroes

Existe también un arquetipo del héroe superlativo que personifica en uno a los tres anteriores y está representado por la figura de David frente al gigante filisteo Goliat. David es un héroe a la fuerza, también está desvalido (al menos aparentemente) frente al poder desproporcionado de su oponente y es un rebelde que lucha contra una fuerza opresora. En su caso tiene, además de la valentía, el rasgo de la inteligencia. Esta estrategia genera una gran dosis de empatía y es muy útil en mercados dominados por un grandes conglomerados que marcan sus reglas (habitualmente en utilities, telecomunicaciones, tecnología). En el sector del vino no es totalmente aplicable, ya que es un mercado atomizado donde no hay una bodega dominante que dicte las reglas del mercado, pero resulta interesante el mecanismo por el cual genera tal nivel de adhesión entre el público.

Podemos decir, por tanto, que al crear una narrativa para nuestra marca, no solo contamos con nuestra propia historia, sino con el personaje que estamos dispuestos a representar. Recordemos que al público no le interesan tanto los hechos de nuestra trayectoria como empresa, sino lo que simbolizamos en el contexto más grande del mercado. La narrativa del héroe nos posiciona y define automáticamente, de ahí viene su gran poder como herramienta estratégica, de marketing y comunicación.

07

Subidos a hombros de gigantes

Si he logrado ver más lejos, ha sido porqué he subido a hombros de gigantes.

————— ISAAC NEWTON

No aprenderás mucho si eres el más listo de la clase. Fijate siempre en aquellos que, teniéndolo más difícil que tú, son mejores.



Aprende de los mejores

Hasta hace unos pocos años, el mundo del vino era uno de los sectores de productos de gran consumo menos sofisticados en temas de marketing, diseño y comunicación. Afortunadamente esto está cambiando a pasos agigantados. A día de hoy podemos ver con gran satisfacción cómo aquellas bodegas que han apostado por estas herramientas, gozan de mayores ventajas competitivas. Pese a todo, lo ideal no es alegrarse por ser el tuerto en el país de los ciegos, sino que lo más inteligente es siempre mirar a aquellos que lo hacen mejor, aunque sea en otros campos.

En esta búsqueda de referentes más sofisticados es conveniente fijarse en industrias maduras donde la competencia es máxima. Buenos ejemplos son la cosmética y, en especial, el sector del perfume. En ambos casos se trata de actividades tremendamente competitivas, donde las características intrínsecas del producto no son determinantes para la elección del mismo por parte del consumidor y donde las tasas de infidelidad son altísimas. Salvo unas pocas marcas muy consolidadas y con el estatus de «clásico intemporal», el resto son marcas con ciclos de vida inciertos y cuyo mantenimiento resulta muy costoso en términos de acciones de marketing y comunicación.

Pero son estas marcas en dura competencia las que desarrollan las mejores ideas y de las cuales más se puede aprender. La tendencia habitual en el sector del vino es fijarse en lo que están haciendo los competidores directos, pero rara vez se extraen lecciones de otros ámbitos afines como pueden ser el mercado del agua envasada, la electrónica de consumo, la moda, la música, el cine, o el mencionado mundo del perfume.

Anteriormente explicamos que el vino se encuentra entre esos sectores de actividad pertenecientes a la esfera de las artes y el lujo en los que es más difícil triunfar y perdurar. ¿No sería una buena idea tomar prestadas las mejores enseñanzas de aquellos sectores que lo tienen más complicado y por tanto tienen que agudizar más su ingenio? La respuesta parece obvia y aquí van algunas sugerencias que iremos desarrollando en detalle en capítulos sucesivos.

Lección nº1 El lujo es personal y es lo contrario a una compra racional

Cuando compramos para regalar un perfume, no miramos sus ingredientes, ni su composición, sino su atractivo, su historia, su estilo, que encaje con la persona a quien queremos agasajar.

Por tanto, en el lujo no veremos descripciones del producto, apenas sus características especiales. Todo está diseñado para transmitir una impresión inmediata a nivel sensorial y emotivo.

Se trata de recrear, sugerir, inspirar. Nuestro destinatario es inteligente y sabe cuáles son las razones por las que nos prefiere. Demos alas a su imaginación.



Lección nº2 El lujo no habla de productos sino de deseos

La comunicación del lujo nos sumerge en un imaginario ideal al que nos gustaría pertenecer. El producto es un reflejo de ese mundo, un vehículo para llegar a él, una forma de participación con la comunidad representada por los valores que transmite la marca.

Cuanto mayor es la respuesta emocional que pretendemos provocar, menos debemos apelar a argumentos racionales; en cierto sentido sería como si tratamos de enamorar a una persona soltando un discurso sobre la biología del emparejamiento.

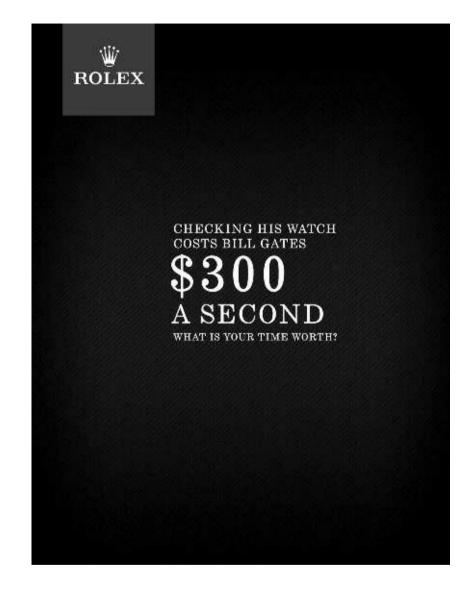
Lección nº3 Tu *target* no es tu mercado

Cuando Rolex lanza su campaña «Cuánto vale tu tiempo», utiliza el argumento del coste por minuto de figuras como Richard Branson o Bill Gates. Con ello está retratando un ideal de éxito, alguien que ya tiene todo y para el cual cada detalle en su vida ha de ser excelso.

Pero lo más interesante es que no se dirige sólo a esa minoría, sino que a través de un retrato idealizado está atrayendo a un sector mucho más amplio de la población capaz de permitirse un reloj de alta gama y para el que este modelo de triunfador es el espejo en el que desearían mirarse. El reloj es el vehículo para alcanzar el ideal.

La presentación del iPod por parte de Apple se hizo mediante una campaña protagonizada por gente joven, urbanita y a la última. ¿Era ese el mercado que quería captar? Desde luego que no; el reproductor de música estaba dirigido a personas de toda edad y condición; simplemente los jóvenes urbanos eran quienes representaban mejor los valores aspiracionales que el producto quería reflejar.

Recuerda: cuando diseñes tu comunicación piensa quién es el modelo ideal de consumidor que te representa, no tanto quién te compra de verdad.



Lección nº4 El packaging no es un contenedor, es parte de la experiencia

¿Verdad que no nos imaginamos una joya que no lleve su estuche o un perfume —incluso el más económico—, que no venga dentro de una bonita caja? ¿Por qué entonces en el mundo del vino se considera que el objeto es la botella tal cual? Que sea así es una de las razones por las que la vista del lineal de vinos de una gran superficie nos resulte tan poco atrayente.

Efectivamente, el contexto lo es todo: el embalaje de un producto es mucho más que una forma de protegerlo o distinguirlo del resto, es toda una experiencia que propicia el ritual del descubrimiento.

El lujo necesita del misterio, no se debe acceder rápidamente a él. Debe haber un rito de iniciación: ese momento de anticipación en el que el deseo llega a sus cotas más altas.

El packaging total es una oportunidad única para destacar frente a los demás, para transmitir los valores y la exclusividad de cualquier producto pero, sobre todo, es el vehículo perfecto para provocar una experiencia inolvidable con la marca.





«¿Qué me pongo para dormir? Unas gotas de Chanel nº 5»

_____ MARILYN MONROE



AYUDAS PARA PENSAR

El día a día de nuestro negocio y la inercia de nuestro sector nos abruma y anula nuestra capacidad creativa. Para pensar con libertad y dar lugar a nuevas ideas es una sana costumbre salirnos de nuestra zona de confort y de nuestro ámbito de conocimiento para poder ver con ojos nuevos la realidad que nos rodea.

¿Qué puedo aprender de otros sectores diferentes al vino?

¿Qué bodega ha triunfado pese a no partir como ganadora?

¿En qué han sido diferentes?¿Qué han hecho bien?

¿Quién es el personaje más controvertido de mi sector?

¿Quienes son los genios desconocidos del vino?

¿Qué puedo aprender de todos ellos?

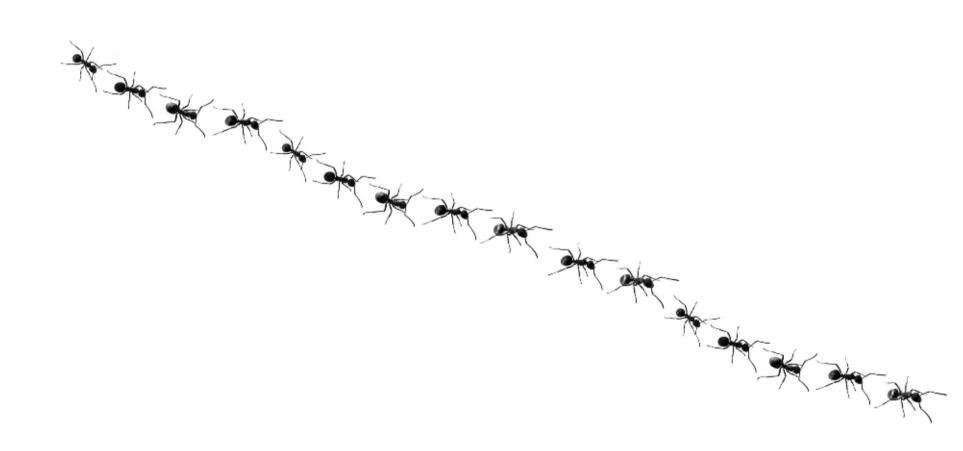
08

Amor a primera vista

Nunca hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión.

————— OSCAR WILDE

El comportamiento humano es complejo, pero sus patrones son predecibles.



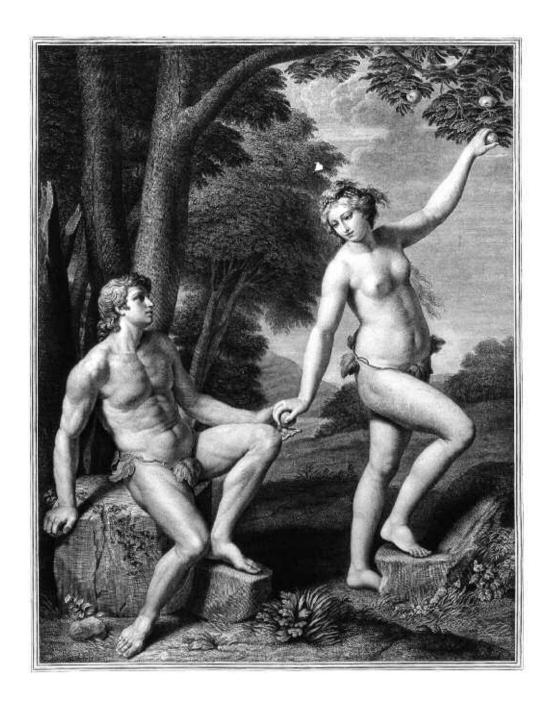


A través de nuestras elecciones reafirmamos nuestra propia identidad.

Con la razón justificamos lo que nuestro inconsciente ya ha decidido.

El ingrediente secreto es el deseo.

Nuestro vino no tiene que ser atractivo, tiene que ser irresistible.



En esa dinámica en que el lujo no es una demostración hacia los demás, sino un diálogo con nosotros mismos, a través de nuestras elecciones vamos dando forma a nuestra propia identidad. Se trata de satisfacer nuestros deseos más profundos en lugar de nuestras necesidades. Después, por medio de la razón justificamos lo que nuestro corazón ya ha decidido.

La imagen de Audrey Hepburn al comienzo de la película Desayuno con diamantes representa una metáfora perfecta de este mecanismo. El mítico filme de Blake Edwards ha sido objeto de múltiples interpretaciones, pero durante esos primeros segundos esconde una lección magistral de branding que pocos han sabido ver. La joven chica de pueblo metida a geisha urbana acude cada mañana impecablemente ataviada de Givenchy a desayunar croissants delante de las joyas que se exhiben desde esa ventana de sueños que es Tiffany&Co. La protagonista está situada frente al escaparate de la joyería y el cristal representa lo que la separa de sus aspiraciones, pero a la vez es un espejo en el que ve reflejada la identidad que quiere construir. (Lo que quiere llegar a ser pero aún no es.)

En esa actitud aparentemente banal hay algo muy profundo: para alcanzar el éxito hay que estar previamente familiarizado con él. Fake until you make it («finge hasta conseguirlo») es un aforismo inglés que sugiere que al imitar actitudes como la confianza, la competencia, el optimismo, etcétera, una persona puede llegar a materializar esas cualidades en su vida real. De alguna manera se hace eco de los principios subyacentes de la terapia cognitiva conductual (TCC) como medio para provocar cambios en el comportamiento. Ese «actuar como si» también es similar a la idea de Aristóteles de que para ser virtuoso uno debe comportarse como lo haría una persona virtuosa.

En definitiva, la lección poderosa que nos regala el comienzo de esta magnífica película es que la mejor forma de llegar a ser es parecerlo desde el principio. Y, efectivamente, no hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión. Al igual que el atuendo de Audrey Hepburn es el andamiaje perfecto para construir su propio personaje, la presentación externa de un vino ha de ser el reflejo de su interior.



«Aún no he probado este vino, pero me encanta»



¿Bordelesa o Borgoña? Vamos a hablar de diseño

La norma en el vino es pensar que el diseño atañe fundamentalmente a la etiqueta como forma de «vestir la botella». El diseño así se vuelve una herramienta meramente decorativa, perdiendo mucha de su fuerza y potencial de diferenciación y atracción por el camino.

La elección de la botella (el vidrio) no suele tomarla el diseñador, sino el propietario o, a veces, el enólogo o el bodeguero. Las razones para la elección entre muestrarios que apenas aportan diferenciación son de tipo pragmático: desde cuestiones básicas de costes, a condicionantes de la maquinaria de embotellado, transporte, almacenaje, etcétera.

Todos estos criterios son propios de una mentalidad industrial — mentalidad, por cierto, dominante en la industria vidriera—, donde la estandarización y normalización derivan en una mayor eficiencia. Y aquí reside el error principal: en el vino (en la empresa, en general) no es tan importante ser eficiente como efectivo. Eficiencia es hacer las cosas correctamente, mientras que efectividad es hacer las cosas correctas, es decir, las de verdad necesarias e importantes. No es útil hacer algo bien si no es una tarea que aporta valor. De nada sirve tener una botella económica si apenas llama la atención o no transmite un valor percibido positivo y nadie se ve atraído a probar.

Por supuesto, una mayor inversión en todo lo que es el contenedor del vino y su difusión son gastos que tienen que estar justificados y tienen que generar un retorno positivo. Pero tomemos como ejemplo otras industrias más sofisticadas en cultura de marketing como la antes mencionada industria del perfume; aquí las cantidades invertidas en todo lo que no es el líquido son ingentes, de hecho el propio perfume es lo menos costoso habitualmente. Desde una perspectiva estrictamente de eficiencia, su planteamiento no parece el más sensato y, sin embargo, esas inversiones no solo están justificadas, sino que son necesarias por la ferocidad de la competencia y la escasa fidelidad propia en este sector. Lo que en el perfume es un requisito básico, en el vino puede ser la oportunidad perfecta para tomar ventaja sobre los demás.





El packaging no es el contenedor, es El producto.



Tu diseño tiene que contar una historia: un caso práctico

Dar vida a una presentación memorable para los vinos de Bodegas Habla era una tarea de alto riesgo. La elección de la botella cilíndrica con un aire minimalista, casi Zen —hace años algo totalmente inusual—, fue inspirada por el concepto gráfico del disco *Presence* de Led Zeppelin y representa un homenaje al talento de Storm Thorgerson, creador de dicha portada.

La idea era que la propia botella tuviera una poderosa presencia como objeto, de manera que presidiendo una mesa de cualquier restaurante atrajese las miradas y suscitase un deseo irrefrenable de querer saber más, de probar...

Led Zeppelin y el poder del objeto

Corría el año 1976 cuando los británicos Led Zeppelin, una de las bandas de rock más grandes de todos los tiempos, lanzaban su séptimo disco *Presence* (presencia). Tal era el estatus de culto del grupo que en la portada del disco ni siquiera aparecía su nombre. En su lugar, una enigmática fotografía con una escena de una familia reunida alrededor de una mesa presidida por un extraño objeto de color negro con apariencia extraterrestre ejerciendo un magnetismo irresistible.

La imagen remite inevitablemente a la película 2001 Una odisea en el espacio de Stanley Kubrick y sugiere metafóricamente el punto en que se encontraba la banda mirando a su propio futuro.

El diseño fue obra de Hipgnosis, grupo artístico fundado por el ya fallecido Storm Thorgerson, quien no solo se encargaría de otras portadas del mítico grupo, sino también de los diseños absolutamente iconográficos de bandas como Pink Floyd y otras. En sus propias palabras «la idea de Presence era mezclar fotos nostálgicas de los años 30 y 40 con un objeto del futuro, que era básicamente un agujero negro con una forma curiosa. Para mí, representaba la energía de Led Zeppelin, de la que la gente en casa, o en la escuela, necesitaría una dosis cada pocas horas, como la droga definitiva.»



En 1976 el sello Swan Song produjo 1.000 réplicas numeradas de 'The Object'. Recientemente en eBay, la número 834 se subastó por 2.000 dólares. A día de hoy ningún ejemplar es conservado por los miembros de la banda.





TEST 06

1. Tener un packaging especial para mis vinos me parece:

- a. Una necesidad del mercado, la competencia aprieta cada vez más.
- b. Un gasto que no puedo permitirme.
- c. Esencial para hacer justicia a nuestra calidad y prestigio.
- d. Importante para mantenernos actualizados.
- e. Muy deseable, pero somos pequeños para contratar buenos diseñadores.

2. Elijo mis botellas siguiendo el siguiente criterio:

- a. Que sean funcionales en el almacenaje y distribución y resulten económicas.
- b. Elijo las que me oferta la vidriera.
- c. Que sean clásicas y de calidad, como mis vinos.
- d. Que transmitan valor percibido y con algún rasgo diferencial.
- e. Que transmitan la personalidad del vino que contienen.

3. Un diseño llamativo es:

- a. Desaconsejable cuando te diriges a un público muy amplio y dispar.
- b. No entiendo mucho de diseño, nosotros tratamos de hacer algo discreto.
- c. Algo propio de bodegas nuevas, no es para nosotros.
- d. Una valor positivo, siempre y cuando no se caiga en la extravagancia.
- e. Una buena herramienta para diferenciarse.

4. Mis canales principales de comunicación son:

- a. Nuestra web, algo de publicidad en prensa y las guías.
- b. Apenas hacemos comunicación.
- c. Las guías y medios especializados.
- d. Las relaciones públicas, las guías, prensa escrita y algo de redes sociales.
- e. Principalmente las redes sociales.

resultados

Mayoría de respuestas (a).

Retratan a una bodega de cierto tamaño y con presencia en el mercado. Su público es generalista y el principal canal de venta es la gran distribución. Su marketing es mayormente promocional.

Mayoría de respuestas (b).

Denotan una marca de descuento y con escaso prestigio, también puede ser una señal de tener un tamaño excesivamente pequeño.

Mayoría de respuestas (c).

Estamos ante una marca madura y consolidada, con una buena posición en el mercado, pero quizá con un punto de conservadurismo.

Mayoría de respuestas (d).

Marca de precio medio-alto, con un producto de calidad pero luchando en un mercado con numerosas ofertas similares y donde la diferenciación es difícil de conseguir.

Mayoría de respuestas (e).

Denota un perfil de bodega joven que trata de aportar novedad al sector con propuestas de calidad pero que se ve limitada por sus propios recursos.

Respuestas heterogéneas.

Refleja escasa atención al marketing, un tipo de bodega centrada en la elaboración y sin una estrategia de comunicación clara.

09

1.000 locos: tus fans, tu mejor publicidad





Cada nueva botella que alguien descorcha es un juicio a tu prestigio.

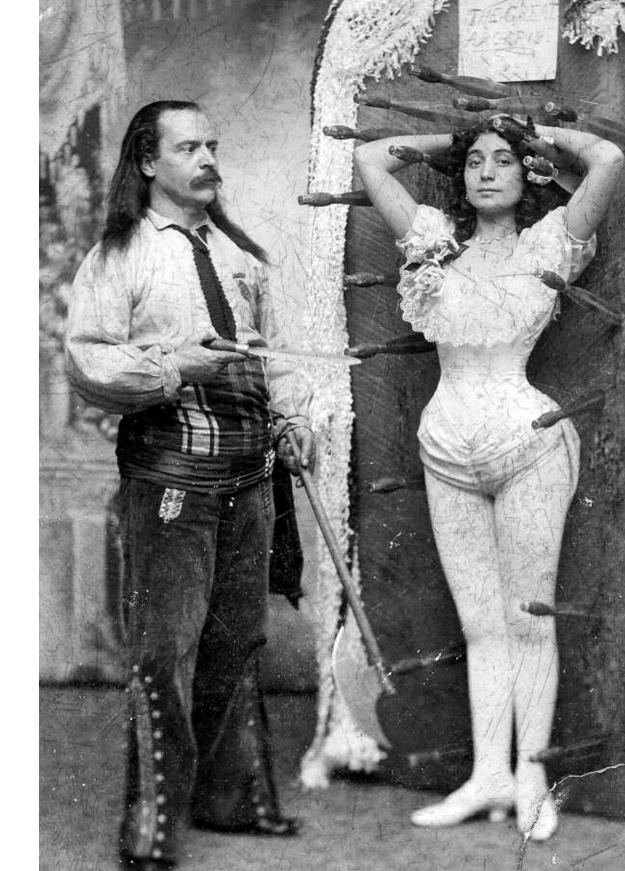
Familia, amigos, seguidores... Se trata de categorías cada vez más difusas.



Si tus clientes son tu mejor publicidad, deberías tratarlos como a tus socios.



La confianza es el atributo principal que cualquier marca debe construir primero.





Los individuos no solo son creadores de información, sino que compiten por la atención, al igual que cualquier otra marca.





En su libro 1,000 True Fans, Kevin kelly desarrolla la idea de construir un negocio o movimiento sostenible sobre la base del apoyo de mil locos fanáticos. El libro está enfocado mayormente a industrias de tipo creativo (músicos, artistas), pero algunas de sus enseñanzas tienen también gran interés en el mundo del vino.

¿Qué entendemos por un auténtico fanático?

Es difícil definir de forma precisa a un loco fanático, pero seguro que a todos nos viene a la mente alguien que responde a este calificativo. Un verdadero fan sigue tu trayectoria y le encanta todo lo que haces, compra casi todo lo que vendes y te recomienda fervientemente a los demás, incluso si algunas de las cosas que haces no son muy especiales. El fan incondicional quiere estar vinculado a tu marca, mantenerse en contacto, saber de ti, conocer tus planes, tus ideas, en lo que estás ahora mismo, lo próximo que vas a lanzar. Los fans verdaderos son tus mejores embajadores.

¿Una bodega como la mía puede tener fans?

No todos somos famosos como Elvis o Lady Gaga y probablemente nuestra marca nunca llegue a esos niveles de reconocimiento, pero eso no significa que no podamos atraer adeptos. Lo importante es que los seguidores de nuestra marca son tan aptos y valiosos como los de la celebridad más popular y representan un vehículo de comunicación y prescripción ideal para nosotros. La diferencia más significativa entre tu fans y los de Michael Jackson es el número.

Pero, ¿son todos iguales?

Un verdadero entusiasta de nuestra marca es alguien al que hay que cuidar con especial dedicación, pero es cierto que algunos admiradores son más útiles que otros atendiendo a su capacidad de extender el mensaje. Estos fans de primera división lo son por su estructura de conexiones sociales. Aquellos que representan nodos centrales en sus respectivas redes tienen un potencial muy superior a aquellos que tienen una baja conectividad. No importa

tanto que una persona no tenga demasiados contactos, siempre y cuando su red sea densa y con múltiples interconexiones. Lo fundamental es la posición que ocupan en su red: si son puntos de conexión con otros, cualquier mensaje que emitan tendrá un potencial de alcance superior.

¿Cómo atraer verdaderos fanáticos que sean influyentes?

La forma más genuina y sencilla de atraer auténticos seguidores es simplemente ser relevante. En su best-seller Purple cow, Seth Godin lo explica claramente: «cuando digo relevante, quiero decir que vale la pena hablar de ello». Ahora una pregunta obligada: ¿Vale la pena hablar de tu vino y tu bodega? ¿Y de ti y tu equipo?

Estas son las preguntas directas que al tratar de contestarlas nos dan las claves de lo que nos falta y nos ayudan también a saber cuál es nuestro mensaje importante.

Si fuéramos absolutamente imprescindibles no habría necesidad de orquestar ningún tipo de comunicación de pago: la publicidad es precisamente el impuesto que se paga por no ser suficientemente relevante y notorio. Si lo piensas, resulta evidente: la publicidad es el intento de una empresa —o un individuo— de aumentar el reconocimiento, de destacar entre la multitud, de hacerse notar y mover al público hacia la consideración de comprar. Dicho de otra forma, la publicidad es una estrategia de «comprar» notoriedad por medio de la exposición pública pagada y la repetición del mensaje.

La consecuencia de esta afirmación es sencilla: ¡Resulta mucho más barato SER relevante y notorio! A lo largo de todo este libro hemos puesto de manifiesto la importancia de tener una voz propia, una marca diferente y única. Aquí vemos la aplicación directa de este concepto.

Para mantener el interés y la vinculación por parte de tus seguidores incondicionales no basta con mantenerlos informados de tus actividades. Es importante construir una relación directa con ellos. Las redes sociales son un vehículo excelente para ello, pero una bodega también cuenta con la magnífica ventaja de ser

un negocio con una sede física que se puede visitar y esto es algo que deberíamos aprovechar para unir lazos con nuestros fans.

El sueño mágico de cualquier fanático es la relación directa con el objeto de su admiración. Demos pues satisfacción a estas personas con un trato personal. No es el objetivo de este libro profundizar en estrategias para la comunicación en redes sociales, al menos desde un punto de vista técnico, pero sí vale la pena esbozar algunos apuntes a nivel conceptual.

Como de cerca has de estar de tus fans

Aquí de nuevo la tendencia natural va en contra de lo que en realidad deberíamos hacer. Por un lado estamos diciendo que el admirador total necesita el contacto personal de sus ídolos. Siendo esto cierto, no podemos olvidar que para tener un estatus de ídolo, especialmente en industrias relacionadas con el lujo, es condición indispensable una cierta distancia. La magia del lujo funciona porque a través del producto te aproximas y envuelves en el aura de su marca, pero el lujo tiene siempre algo inalcanzable; te puedes acercar a él pero nunca llegas a poseerlo, está en otro plano permanentemente inalcanzable, y ese es precisamente uno de sus mayores atractivos y lo que mantiene este magnetismo.

Con esto queremos decir que <u>debemos ser cercanos, pero no</u> <u>totalmente accesibles. Nosotros siempre debemos ser el premio</u>. Debemos ser la presa, no el cazador.

Toda creencia tiene sus ritos, símbolos y lugares para el culto

Las personas buscan la aprobación de su grupo de referencia y también demuestran su estatus y personalidad dejando constancia de su actividad personal (viajes, actividades, visitas, experiencias). Aquí el lujo no es tanto el artículo de consumo, como la vivencia compartida que propicia. El vino en este sentido es un vehículo maravilloso de experiencias, tanto en su vertiente de consumo social, como de experiencias vitales. Así la visita a una bodega debería asemejarse a una especie de rito de iniciación.



Muéstrame a tus amigos y te diré tu futuro

Nuestro interés por la teoría de los 1.000 fans no tiene tanto que ver con el hecho de sostener la cuenta de resultados sobre la base de su propia contribución a las ventas de la bodega, sino por su capacidad de extender el alcance orgánico de nuestra comunicación.

La buena noticia es que el vino es un sector especializado. Esto quiere decir que los verdaderos aficionados mantienen redes de vinculación más estrechas y densas que en sectores más generalistas. Esto nos ofrece otra clave interesante: nuestra prioridad debería ser darnos a conocer como referente de autoridad dentro del núcleo central de nuestro propio sector. En otras palabras: en realidad no necesitamos que nos conozca todo el mundo, pero sí es útil que nos conozcan las personas importantes que generan corrientes de opinión para un público menos especialista.

Cuando se trata de comunicar, la mayoría de bodegas piensa en campañas dirigidas a un público masivo, en la creencia de que este es su comprador final. En parte es verdad, pero dado que las preferencias del público se definen por el conocimiento pero sobre todo por la recomendación, es mejor darnos a conocer primero sobre los creadores de opinión para luego llegar al público general.

De esta forma, cuando hablamos de 1.000 locos fanáticos, lo que queremos señalar es que necesitamos la ayuda de un grupo compacto pero relevante, fuertemente vinculado y comprometido.

La amistad no se compra

En los últimos años ha surgido con fuerza la figura de los llamados *influencers*, personas que han hecho de su capacidad de llegar a una audiencia más o menos grande una forma de vida. Algunos de ellos lo hacen brillantemente y tienen un volumen de seguidores activos lo suficientemente grande como para que valga la pena contratarlos, pero la gran mayoría lo único que ofrecen son adeptos sin un perfil concreto. Así, por mucho que nuestro mensaje llegue a estas personas, lo hará de forma escasamente segmentada al igual que sucede con la publicidad tradicional en medios generalistas.

Añadido a este inconveniente, se suma la pérdida de credibilidad por el hecho de ser otra forma más de publicidad de pago. Los halagos y las recomendaciones más sinceras son siempre desinteresados, la amistad no se compra, se conquista.

Pero más allá del interés directo que tiene rodearse de un grupo de personas con capacidad de influencia, es mucho más importante el valor intrínseco que supone tener cerca gente valiosa; no tanto por las puertas que nos pueden abrir, sino por el ejemplo que representan y la exigencia de los estándares con los que operan. Igualmente importante son las expectativas que depositan sobre nosotros, lo que hace que trabajemos con otro nivel de calidad.

El éxito rara vez es resultado del azar. Todo aquel que sobresale en alguna actividad tiene una forma diferente de ver el mundo y una ética del trabajo superior a la media. Sus sueños y aspiraciones suelen ser también más grandes y su tolerancia hacia lo mediocre menor. Este es el tipo de personas con quien deberíamos emplear nuestro tiempo y asociar nuestra marca.

Sal fuera de tu sector

Otro error común es solo mantener vínculos endogámicos. Si bien hemos dicho que nuestro vórtice de influencia nace en el propio sector, también es cierto que la prescripción por parte de figuras provenientes de otras áreas de actividad es sumamente deseable.

En este sentido, un campo natural para el vino son las artes escénicas y plásticas en general, el mundo de la moda, la música y por definición cualquier forma de actividad creativa.

El lujo como fenómeno cultural es, en esencia, un creador y promotor del buen gusto, pero más interesante es el hecho de que las personas dedicadas a estas actividades extremadamente exigentes y competitivas nos pueden aportar con su ejemplo y experiencia valiosas claves para superar nuestros propios obstáculos. Miremos fuera de nuestro sector una vez más y aprendamos de los que lo han tenido más difícil.

10

Por qué no eres más caro

Las barreras mentales por lo general perviven por más tiempo que las de hormigón.

———— WILLY BRANDT

¿Por qué no eres más caro?

Existen dos razones principales por las que no estás vendiendo tu vino más caro: la primera es porque tus consumidores actuales no están dispuestos a pagar más por lo que les estás ofreciendo. ¿Obvio? No tanto. La segunda es porque tú mismo no crees que vale más y por tanto supones que tu mercado no estaría dispuesto a aceptar un coste superior.

En el primer caso si queremos elevar nuestros precios tenemos dos formas no excluyentes de hacerlo:

- 1. Renovar nuestro publico, es decir, dirigirnos a nuevos consumidores que sí estén dispuestos a pagar más por lo que les ofrecemos.
- 2. Mejorar nuestra propuesta de valor para incrementar nuestra percepción de valor. Así podremos aumentar el precio, de forma que nuestros consumidores actuales vean justificada la subida.

La diferencia entre ambas opciones es muy significativa; en el primer supuesto no tenemos que hacer nada especial con nuestro producto, no hay que mejorar nada, no hay que cambiar su packaging, su comunicación, ni hacer nada especial; el problema no es tu vino, es tu público.

Lo que hacemos en este caso es simplemente subir su precio y cruzar los dedos. No suena muy sensato ¿verdad? En parte no lo es, pero veamos que aunque no sea la opción más inteligente, quizás no es tan descabellada como parece. Subir el precio sin más es muy arriesgado, pero si lo hacemos combinándolo con un aporte superior de valor, entonces los resultados pueden ser excelentes.

Al subir los precios sin hacer nada más, una parte de nuestros consumidores actuales pensarán que el incremento responde a una razón objetiva (hemos mejorado nuestra calidad, ha habido una cosecha escasa, etcétera) y estarán de acuerdo con el nuevo precio. Estamos hablando de un subgrupo de consumidores fieles a la marca, para los cuales el aumento —dependiendo obviamente

de su cuantía— les parecerá todavía asumible y no nos abandonarán. Con este colectivo habremos forzado el límite del valor percibido, es decir, los hemos llevado al límite de lo que están dispuestos a pagar por nuestro vino.

Otra parte de nuestros consumidores actuales sencillamente dejará de comprarnos porque pensarán que ahora somos demasiado caros y ya no vale la pena el nuevo precio que hay que pagar por nuestro vino. Los habremos expulsado de la marca.

Además de todo esto, posiblemente tendremos también algunos nuevos consumidores que antes no nos compraban y ahora sí lo hacen porque este movimiento del precio les induce a pensar que somos mejores, más exclusivos y por tanto más atractivos para ellos. Tengamos presente que hay gente que por principio no compra productos de bajo precio y para los cuales un tique elevado es garantía de adquirir un producto de calidad y más exclusivo.

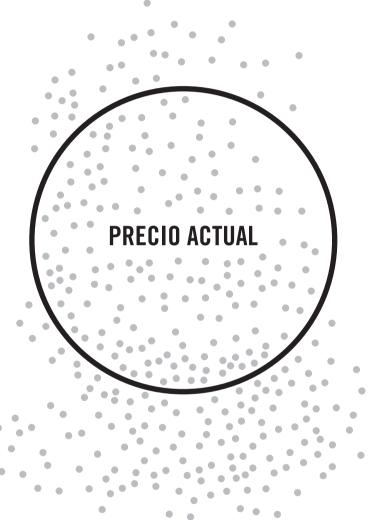
Lo anteriormente mencionado es, por supuesto, una maniobra que entraña peligros evidentes, pero si se ejecuta con inteligencia y cuidado al medir los incrementos, las recompensas pueden ser mucho mayores que el riesgo asumido; pero, sobre todo, la clave es hacerlo en combinación con un aumento del valor.

Dependiendo de cuánto subamos nuestros precios, lo que estamos haciendo es forzar el valor percibido de nuestros actuales consumidores (llevarlos al límite de lo que están dispuestos a pagar por lo que reciben), o bien renovar nuestro perfil de consumidor por uno de mayor nivel adquisitivo.

Forzar la relación de valor percibido es positivo, pero <u>pronto llega</u> <u>un punto en que cobrar más a tus actuales consumidores es casi</u> <u>imposible y la única manera de subir los precios es añadir valor y/o dirigirte a otro tipo diferente de consumidor, es decir: renovar tu propuesta y tu cartera de clientes, al menos en parte.</u>

Al subir los precios estás expulsando de tu círculo a determinados compradores, pero algunos son reemplazados por otros nuevos. En realidad estás desplazando el círculo hacia un territorio de mayor capacidad adquisitiva. Si consigues hacer este trasvase de

Consumidores por deseo Consumidores por deseo





Consumidores por precio

forma efectiva, no solo tendrás una posición mejor en el mercado, sino también un negocio más rentable y una clientela de mayor calidad. Hasta este momento hemos hablado de mover tu círculo hacia territorios de mayor valor añadido, pero en la mayoría de las empresas la tendencia es querer agrandar el círculo dando cabida a más clientes en lugar de expulsarlos. Esta aspiración es legítima, pero no del todo compatible con un posicionamiento de alta gama, ya que al hacerlo perdemos exclusividad. Para mitigar este efecto, las marcas de lujo crean segundas marcas más asequibles (ejemplos: Pingus/Flor de Pingus, Rolex/Tudor, Prada/Miu Miu, Antonio Miró/Miró Jeans, etcétera).

El perfil sociodemográfico ha muerto, viva la post-demográfia

Tus consumidores actuales tienen en común no tanto un perfil determinado, sino que todos ellos te compran por razones similares. Se trata de un colectivo con rasgos afines en lo que respecta al consenso de opinión respecto a tu marca.

Entonces ¿como son «mis» consumidores? Hay numerosos estudios que tratan de categorizar a los consumidores según sus hábitos y actitudes: hedonistas, compulsivos, conscientes, conservadores, racionales, etcétera. Otros estudios tratan de establecer categorías en función de su grado de vinculación con las marcas: fanáticos, fieles, infieles.

Hay tantos perfiles como métricas queramos usar, pero esto no es del todo relevante; lo importante no es saber quién me compra, sino por qué y cómo me ven. Un ejemplo: ¿Todos los usuarios de productos Apple son iguales? Absolutamente no, probablemente existan pocas marcas de alto valor añadido con una clientela tan heterogénea. Lo relevante en el caso de la compañía de la manzana no son los rasgos sociodemográficos de sus adeptos, sino lo que comparten entre si.

El comprador de Apple, independientemente a qué subgrupo pertenezca, tiene en común con todos los demás el deseo hacia la marca. Todos ellos opinan que merece la pena pagar bastante más que por otras opciones similares en prestaciones. Apple no vende velocidad de procesador, megapíxels o carcasas de aluminio. Apple vende deseo, sofisticación y sus compradores están dispuestos a pagar mucho por esos atributos intangibles. Apple además ostenta una posición de liderazgo en su sector y pero ello manda también en precio: es el actor principal que impone sus reglas.

Con este ejemplo volvemos a refrendar la teoría de que <u>lo que</u> <u>polariza a tus consumidores no es otra cosa que el grado de</u> <u>vinculación con el que se enfrentan a la decisión de compra</u>. Si tu marca está en la esfera de lo racional, entonces el precio tendrá que estar plenamente justificado por la calidad y será muy sensible a los movimientos de la competencia. Si por contra tus seguidores lo hacen de una manera más afectiva, no solo serán más fieles, sino que estarán dispuestos a pagar más no ya por el producto en sí, sino por lo que representa para ellos.

¿Quiere decir esto que los consumidores son así para todo? La realidad es que no. Una misma persona puede ser muy sensible al precio a la hora de comprar un electrodoméstico y enfocarlo como una compra de baja vinculación emocional, y a la vez puede comprar una joya para su pareja en su aniversario y tirar la casa por la ventana. Uno puede comprar su ropa solo en rebajas y sin embargo no tener problemas en gastar en libros sin mirar el dinero.

De nuevo, la clave está en tener claro cómo nos perciben nuestros consumidores. Así es más fácil tomar decisiones: ¿Hay margen para subir mis precios dadas las actitudes dominantes de mis consumidores hacia mi marca, o necesito reinventarme y acceder a un nuevo tipo de consumidor diferente? ¿Mi consumidor actual está vinculado emocionalmente con mi marca o por el contrario realiza esporádicamente una compra de conveniencia?

Esto nos lleva a otro asunto muchas veces tratado y es la idea del upselling. Esta técnica de venta consiste en querer colocar productos de mayor precio a nuestros consumidores actuales. En el mundo del vino es muy habitual que una bodega tenga su vino estrella de alto precio y que conviva con otros productos de precios más asequibles, los cuales se plantean como puerta de acceso a la marca. La idea consiste en suponer que con un precio más bajo

atraeremos a un público más grande y dentro de ese colectivo habrá un porcentaje al que pretendemos ascender de categoría, con la esperanza de que se conviertan en compradores del vino de mayor precio. Las bodegas que hacen esto se encuentran la mayoría de las veces con la realidad de que venden muy bien su producto de menor precio y en cambio no llegan a dar salida al vino de gama superior. Su público se conforma con la calidad del vino de menor precio y desarrolla una imagen de la bodega en la que no la ve creíble en segmentos de precio superior.

Este error viene de tratar de imitar a otras industrias como el automóvil. El ejemplo que viene a la mente es la Clase A de Mercedes Benz, el pequeño monovolumen más asequible de la marca germana. Puede parecer que la estrategia de los de Stuttgart consistía en poner a disposición del público un Mercedes barato con la intención de que el próximo coche que fueran a comprar estos nuevos conversos a la marca sería una berlina de precio superior. Nada más lejos de la realidad. El lanzamiento de la Clase A tenía un objetivo diferente. Al comienzo del nuevo milenio, la marca alemana tenía un problema de imagen muy serio: sus coches eran considerados para viejos. En un intento de rejuvenecerse, no solo dotaron a sus coches de un diseño más deportivo, sino que lanzaron la Clase A pensando en incorporar a su clientela un segmento de población que hasta la fecha no estaba dentro de sus compradores habituales: las Generaciones X e Y. Para atraer a estos jóvenes sabían que el precio podía ser una barrera excluyente, y por eso plantearon un vehículo asequible. Ahora bien, dentro de su segmento era un coche bastante más costoso que las alternativas de la competencia. El Clase A no era un Mercedes para pobres; era un pequeño monovolumen chic para gente joven.

Ahí está precisamente la clave: puedes tener distintos vinos en distintas gamas de precio, pero su posicionamiento ha de ser coherente a lo largo de todas ellas. Por ejemplo: si nuestra estrategia en precio es ser siempre los más caros, no importa que tengamos un vino de gama media, siempre y cuando dentro de su segmento siga siendo el de mayor precio de la categoría.

Aceptemos la cruda realidad de una vez: aquellos que nos están comprando por precio (valor-precio), es muy difícil que cambien su

actitud hacia nosotros y empiecen a comprarnos por deseo; esto sencillamente no va a suceder. Una vez que la gente compra una marca guiados por un criterio, es muy difícil introducir en su mente nuevas actitudes hacia ti. Por tanto es mejor quitarnos de la cabeza esa idea de que si tenemos un vino asequible servirá como gancho para que luego se hagan consumidores habituales del vino de precio más alto. Lo que ocurrirá con mayor probabilidad es que tengamos dos tipologías completamente diferente de clientes, desde los que nos compran por tener una buena relación entre el coste y lo ofrecido, a aquellos que buscan cosas más exclusivas y prefieren los productos de alta gama. Para este tipo de consumidor de perfil alto, saber que tenemos vinos de menor precio no resulta nada atractivo; en cierto sentido la marca se verá devaluada ante sus ojos por esta razón.

Elevar el valor percibido aportando más valor. Evidente, ¿no?

La segunda forma de elevar el precio, tal como mencionábamos al comienzo del capítulo, consiste sencillamente en aportar más valor. Parece obvio que si aumentamos el valor, podremos aumentar el precio, ¿verdad? En parte es así, pero no hay una relación lineal entre ambas variables. Valor aportado y valor percibido no son la misma cosa. Si únicamente aportamos valor y no hacemos otras cosas para ascender de categoría y aumentar el valor percibido, seguiremos teniendo un colectivo que toma sus decisiones de compra en términos racionales v. una vez más. estaremos ante un consumidor que no nos permitirá una subida sustancial ya que pronto dejará de valorar la mejora ofrecida. Un ejemplo: hace veinte años el aire acondicionado y el equipo de música eran accesorios extras al comprar un coche; a día de hoy nadie se imagina un coche, incluso el más barato del mercado, que no traiga de serie estas comodidades. ¿La gente está pagando más por ellas? En absoluto; se han normalizado y ya no representan un plus, sino que son un requisito básico.

Por esta razón vemos que querer <u>argumentar una subida de precio</u> <u>solo por la vía del aumento de la calidad no es la mejor idea posible,</u> <u>puesto que nuestro problema no es nuestro producto, es nuestro consumidor y cómo estamos posicionados en el mercado</u>. Nuestro

foco debe ser siempre el valor percibido, no en el aportado. Nuestro vino debería ser cada vez mejor y con mayores atractivos, pero lo importante no es tanto lo que vendemos, sino quien lo compra y cómo nos percibe.

Pensemos, por tanto, en cómo podemos aumentar el valor percibido en lugar de pensar exclusivamente en mejorar la calidad de nuestro vino si luego no sabemos trasladarlo al consumidor.

En este punto es oportuno hablar de otro concepto expuesto al inicio y tiene que ver con nuestras propias barreras mentales a la hora de fijar el precio. Casi siempre somos nosotros mismos y no nuestro mercado quienes degradamos el potencial de nuestro vino con un precio que no está a la altura del producto. No se debe dar gato por liebre, pero es aún peor ofrecer liebre por gato. El miedo al rechazo nos atenaza, el temor a ser demasiado caros, a quedar fuera del círculo de opciones, etcétera.

El problema aquí es que somos nosotros quienes tenemos esa barrera mental, no necesariamente nuestro mercado. No nos lo creemos, o pensamos que nuestro producto o nosotros mismos no son lo bastante buenos.

¿Qué podemos hacer entonces? La recomendación es la misma que venimos argumentando en capítulos precedentes: fuera complejos, si eres capaz de situarte en el vértice superior de tu nicho, entonces estarás en la posición de controlar muchas de las variables que gobiernan tu mercado, entre ellas el precio.

Para hacerlo es necesario calcular cuidadosamente cuántos de nuestros consumidores actuales serán expulsados de la marca, cuántos nuevos de más valor podemos incorporar y, en definitiva, elaborar una estrategia de sustitución que minimice las pérdidas y maximice las nuevas oportunidades.

Por último, si eres el referente de la categoría, deberías ser quien marque el techo de coste. <u>No es posible comandar la categoría con un precio inferior a la competencia</u>. Esto pasa en otras industrias donde el líder puede tener precios más competitivos derivados de economías de escala como forma de ventaja, pero no sectores de

valor añadido o el lujo: aquí el líder es indefectiblemente el más caro. Ser «caro» es el primer criterio para designar el lujo en Japón, el segundo en Francia, el tercero en China y Alemania.

Derivado de esta reflexión debemos decir que, como norma general se ha de tender siempre a elevar el perfil de tu consumidor: mejor menos clientes pero más fieles y dispuestos a pagar más.



11

El vino como lujo y los vinos de lujo

Hijo mio, la felicidad está hecha de pequeñas cosas: Un pequeño yate, una pequeña mansión, una pequeña fortuna ———— GROUCHO MARX

A lo largo de estas páginas venimos diciendo que el vino es una forma de lujo, y lo es en tanto que su existencia no atiende a necesidades nutricionales, sino que es uno de esos placeres que hacen la vida más agradable y definen nuestro estatus y nuestros gustos. Pero desde la pequeña indulgencia que supone disfrutar de una copa de vino, hasta lo que puede suponer adquirir una antigua añada de un *Premier Cru*, hay una distancia importante de matiz y un mundo nuevo llamado «Lujo» con mayúsculas.

De este mundo cuyas reglas son a veces totalmente diferentes al marketing tradicional, nos interesa conocer y adoptar algunas de sus estrategias.

Este es un libro sobre marketing y branding para el mundo del vino. Pero en realidad el marketing y el lujo son dos términos que no encajan bien. El marketing es un producto de la era industrial y el lujo es lo contrario a lo industrial, aunque requiera de algunos procesos industriales para su manufactura. El branding, de hecho, aunque también es una disciplina que proviene del mundo industrial, encaja mejor con el concepto de lujo en tanto que sus objetivos no son la venta, sino la creación de valor de marca.

Aquí es necesario hacer una clara distinción entre el lujo (la indulgencia) de disfrutar de un buen vino y el sector del lujo, en el cual, por supuesto, se encuentran algunas bodegas.

Eso de lo que todos hablan pero que no podemos definir

El lujo es un fenómeno que depende de su contexto cultural, lo que hace de él algo tremendamente ambiguo y difícil de clasificar. En una sociedad multicultural y fragmentada, no es lo mismo la idea de lujo de un japonés, que la que pueda tener un francés, un alemán o un chino. Cada uno de ellos ponderará una serie de valores distintos que harán que llegue a calificar un producto o marca como de lujo o no.

El hecho de que tampoco exista un consenso en la literatura sobre el tema nos indica la naturaleza volátil y movediza del asunto. A ello, desde luego, no ayudan términos de nuevo cuño como «lujo accesible», «lujo de masas», o «lujo democrático». Pero el lujo existe y tiene sus propias reglas.

De todos los enfoques para definir la idea del lujo, el que nos parece más válido, siendo también inconcluso y ambiguo, es que el lujo no se define por una sola característica, sino que es un conjunto de atributos llevados al extremo. Visto así, ninguno de estos rasgos por si solo (por ejemplo el precio), son condición suficiente para elevar un producto a la categoría de lujo.

En el lujo encontramos invariablemente una serie de ingredientes característicos, a saber:

- Cualidades del producto muy superiores a la media.
- Materias primas preciosas y exóticas.
- Artesanía y virtuosismo en la elaboración.
- Escasez, producciones limitadas.
- Exclusividad en el acceso y la distribución.
- Estilo y simbología.
- Pedigrí, historia, tradición y garantía de procedencia.
- Alto precio.

La bebida más costosa del mundo no es el vino ni algún extraño licor o extracto misterioso, es EL AGUA.

Si ya nos parecían desorbitados los más de 50.000 Euros de Acqua di Cristallo Tributo A Modigliani, qué podemos decir de Aurum79, cuyo precio por medio litro supera los tres cuartos de millón.

En el primer caso, junto con el agua procedente de las islas Fiyi, de un glaciar en Islandia y de Francia, podemos regalarnos el placer de beber 5 miligramos de oro de 23 quilates en suspensión. En el segundo, la botella está realizada en fino cristal decorado con oro de 24 quilates y 113 diamantes. Además, se trata de una edición limitada de la que se fabricaron tres únicas unidades en 2012.

En nuestro país tenemos Dominio de Pingus, por encima de mil Euros la botella; Teso la Monja y L'Ermita, en el entorno de esa cantidad, y antiguas añadas de Único de Vega Sicilia que superan dichas cifras como verdaderos objetos de colección.

Como excepción podemos destacar el vino AurumRed, sobre los 25.000 Euros, que también incorpora el oro como elemento común y con producciones que apenas alcanzan las trescientas unidades de un vino tratado desde el viñedo según complejos principios energéticos basados en el empleo de ozono.

Es interesante señalar que, si bien en nuestro país existe una especie de barrera psicológica en las cercanías del millar de Euros, por contra, los afamados Châteaux franceses de Burdeos pueden alcanzar fácilmente los 10.000 Euros por botella.

¿Podemos, por tanto, decir que las citadas aguas envasadas y los vinos españoles mencionados son marcas de lujo? En sentido estricto no todos lo son. Sí que se trata de productos exclusivos de altísima gama (ultra-premium) y con precios que suponen una fuerte barrera de acceso; pero el matiz está en que no es lo mismo un producto premium que una marca de lujo.

Mientras que los Châteaux franceses sí lo son por un ingrediente clave: el pedigrí, la antigüedad, la historia. <u>Tener historia no te</u> convierte necesariamente en una marca de lujo, pero para estar en el club de marcas de lujo tienes necesariamente que tener historia.

Existe también una cierta disociación entre el producto de lujo (producto premium o ultra-premium) y la marca de lujo, donde tener un producto premium no te convierte en una marca de lujo, mientras que todos los productos de una marca de lujo «son» premium. Este fenómeno de transferencia de valores de la marca hacia el producto es lo que ha hecho posible paradojas como la democratización del lujo, o la globalización de marcas como el Grupo Louis Vuitton.

La línea que separa a las marcas de lujo de las marcas premium, no obstante, es a veces muy fina y posiblemente discontinua.

Siguiendo criterios totalmente puristas, los productos de Chanel y Hermès, elaborados exclusivamente en Francia, son lujo, mientras que Burberry o Dior no lo son en tanto que han decidido llevar su fabricación a países donde la mano de obra es más económica, perdiendo así parte de su magia original (la exclusividad del origen).

Pese a ello, aquí aplica lo dicho anteriormente: si tu marca tiene ya el estatus de marca de lujo, tus productos serán percibidos dentro del lujo, se beneficiarán de ese estatus de marca directamente.

Un caso singular: Vega Sicilia, fundada en 1864, es considerada una de las marcas icónicas del lujo en el sector del vino. Con su vino Oremus elaborado en el noreste de Hungría, aparentemente están incumpliendo uno de los preceptos básicos del lujo, como es la fidelidad al origen fundacional (el producto ha de venir exclusivamente de tu tierra). Sin embargo, la bodega ubicada en la región de Tokaj, es considerada la primera denominación de origen del mundo, ya que comenzó a elaborar en torno a 1630. Por tanto aquí no solo se da el fenómeno de transferencia del carácter de marca de lujo, sino que además tenemos otra fuerte palanca de historia y singularidad a favor.

Ser una marca premium es una elección, pertenecer al lujo no

Desarrollando un poco más este concepto del lujo clásico, vemos que tiene mucho que ver con el concepto de nobleza. Según el criterio francés más purista, una marca que no tenga al menos cien años de antigüedad no se considera una marca verdadera de lujo. Esta barrera ha sido rebajada, pues hace apenas unas décadas la cifra de entrada exigía contar con al menos 150 años de historia.

Pero como todos sabemos, desde el Renacimiento y con el surgimiento de la clase burguesa y sus grandes fortunas, la nobleza es algo a lo que también se puede acceder, bien demostrando una valía excepcional, o bien directamente con dinero. El primer argumento explicaría el estatus de icono de Chanel, que con poco más de cien años de historia ocupa ese lugar en el Olimpo del lujo, por mérito propio y no tanto por la nobleza del origen de la marca o de su fundadora.

Aquí la historia, en el sentido de mera antigüedad, se ve eclipsada por el concepto del mito fundacional o, en este caso, el mito personificado directamente por la propia artífice de la marca a través de su trayectoria personal.



Si las marcas son ideas, entonces pueden ser cualquier cosa.

Aclarado este extremo, volvemos sobre el argumento inicial. Es posible tener una gran historia, nobleza y antigüedad y no estar posicionado como marca de lujo, como podría ser el caso de Marqués de Murrieta en La Rioja, o el caso de Codorníu, fundada en 1551, que no solo es la bodega más antigua de España, sino la primera empresa fundada en este país y una importante y potente multinacional. Pero lo contrario no es posible, al menos bajo las premisas que definen el concepto de lujo clásico.

Por tanto, y según estos argumentos, posicionarse como marca premium es una decisión estratégica, pero querer definirse como marca de lujo no lo es salvo que te avale la historia y el resto de rasgos antes expuestos.

Un ejemplo: los vinos blancos de Lanzarote brillan por su calidad y carácter único. En la isla se encuentran, además, cepas bicentenarias anteriores a la plaga de filoxera de finales del S. XIX y variedades de uva exclusivas que solo pueden ser vendimiadas a mano de forma artesanal. En definitiva, cumplen con muchos de los ingredientes necesarios para alzarse como productos premium demandados a nivel internacional. Sin embargo, y a pesar de contar con bodegas excelentes, no hay un líder claro que comande la categoría tanto en precio como en imagen de marca.

Quiere decir esto que en su nicho hay una oportunidad que cualquiera de los productores de referencia de la isla podría aprovechar¹ y para la que tanto Los Bermejos, como Vega de Yuco, Stratvs o Bodegas El Grifo están cualificados. A pesar de esto, si quisieran dar un salto más a la categoría del lujo, solo Bodegas El Grifo, con casi dos siglos y medio de historia, podría hacerlo por este rasgo excluyente que los demás no tienen.

Para ser una marca de lujo, primero hay que ser premium

Veíamos que bodegas que perfectamente podrían cualificar para ser marcas de lujo, deciden como consecuencia de su visión estratégica volcarse en otros segmentos del mercado. Esto te proporciona una libertad de movimientos y una flexibilidad que las marcas de lujo habitualmente no tienen.

Para ser una marca de lujo tienes que partir de una posición previa de marca premium y estás mucho más limitado en ciertos aspectos. No solo has de tener una estructura de precios que suponen una fuerte barrera de acceso, sino que no puedes hacer descuentos, promociones, grandes producciones y en general nada que reste exclusividad a la marca. En definitiva, gozas de una posición de privilegio y con enormes ventajas en tu mercado, pero con unas reglas muy estrictas que no puedes obviar.

Pues si no tengo historia, me la invento

La historia es una condición necesaria pero no suficiente para ser considerados una marca de lujo, pero también hay vida fuera del lujo y de esta definición tan purista sobre los límites del mismo.

Ni siquiera necesitas ser una marca de gama ultra-premium para triunfar, tal como hemos visto anteriormente. Lo que es vital es liderar la categoría, cualquiera que sea en la que estés y construir una marca relevante para tus consumidores.

La llamada narrativa de marca, tan el boga en el marketing, en realidad no es otra cosa que un sustituto de esa historia o un complemento de la misma. Igual que los logos y demás iconografía moderna son una actualización de los escudos heráldicos y sellos de familia, la narrativa de marca es «la nueva historia».

El caso Habla, la ventaja competitiva de tenerlo todo en contra

Trujillo (Cáceres), año 2000. Un proyecto de nueva creación cuyos promotores poseían una notable trayectoria empresarial pero en sectores lejanos al mundo del vino. Una zona desconocida sin tradición vitivinícola y con una denominación de origen de escaso prestigio. Un viñedo recién plantado en una finca de doscientas hectáreas con suelos difíciles y limitados recursos hídricos.La necesidad de hacerse un hueco en un mercado muy tradicional en el que no existían propuestas que se salieran de lo convencional. Un equipo joven con gran talento individual pero aún sin una

¹ Ver página 95

trayectoria reconocida y sin experiencia previa en común. A todos estos factores adversos se interponían el deseo y la convicción de hacer unos vinos modernos de calidad con personalidad y una marca que revolucionara su sector.

Partiendo de estos mimbres tuvimos que crear una marca desde cero. Una marca que a día de hoy representa a una empresa en plena expansión internacional y con crecimientos del 20% anual.

Creando el mito

Hemos dicho repetidas veces que el ingrediente fundamental de las mejores marcas es su propia historia, su mito fundacional, ese momento de visión epifánica que da lugar al nacimiento del proyecto. Pero ¿cómo construir a una historia para una bodega que carecía de ella? El folio en blanco que se tendía ante nosotros era también un universo de infinitas posibilidades visto desde la óptica de que las mejores historias no solo se han de basar en hechos, sino también en ideas.

Así, nuestra leyenda no empieza en el año 2000, sino en 1513. Apenas terminada la titánica tarea de decorar la bóveda de la Capilla Sixtina, el multifacetico artista Miguel Ángel retoma un encargo anterior igualmente ambicioso: un colosal conjunto escultórico de cuarenta estatuas para la tumba de Julio II, cuya figura central iba a ser el profeta Moisés en éxtasis tras haber recibido el mandato divino.

Sin previa explicación y posiblemente atenazado por las fuertes demandas económicas de la rehabilitación de la basílica de San Pedro, el papa interrumpió sus donaciones al artista.

Mermado hasta tal punto el alcance del proyecto, Miguel Ángel, sin embargo, persistió en la finalización del Moisés, que él mismo consideraría su obra más realista.

Cuenta la leyenda que al terminarlo, el genio del Renacimiento tomó su maza de escultor y con un golpe en la rodilla le espetó: ¡Habla! sintiendo que quizá lo único que faltaba por extraer de

aquel trozo de mármol era la vida misma. A día de hoy todavía los curiosos acuden a contemplar una marca que corona la rodilla de la estatua, quizá obra del martillo del artista.

Esta fue la historia que nos conmovió profundamente y con la cual rendimos nuestro sentido homenaje al italiano, un adelantado a su tiempo, un genio cuyos niveles de exigencia, tenacidad y búsqueda de la perfección no tenían parangón en su época y probablemente durante muchos siglos.

Este era el ejemplo sobre el que debían asentarse los pilares del proyecto Habla: los valores de la excelencia, el sentido de la belleza, lo trascendente, el refinamiento y, ante todo, la creencia vehemente en la propia visión sin dejarse influenciar por modas pasajeras o por las corrientes del momento, siguiendo su propio camino, buscando su verdad.

El resto es historia, la de verdad.

12

Ya has triunfado, ¿ahora qué?

Un tonto nunca se repone de un éxito.

———— OSCAR WILDE

Tu marca está siempre en modo beta, no puedes parar de reinventarte.



Los hechos

Una persona cambia de sector y carrera profesional entre seis y siete veces a lo largo de toda su vida laboral.

El máximo nivel de ingresos por rentas del trabajo se alcanza entre los 40 y los 45 años. Pasada esta edad, los ingresos se mantienen durante un tiempo o incluso aumentan ligeramente por efecto de la antigüedad y entre los 50 y 65 descienden cerca de un 30%, para caer drásticamente en el momento de la jubilación, justo cuando las necesidades de atención externa y el gasto médico alcanzan su cénit. En las mujeres esta curva inicia su declive mucho antes, entre los 35 y 40 años, coincidiendo con una maternidad retrasada por dar prioridad a su ocupación profesional.

Estos últimos años de carrera son los más delicados de gestionar y en los que los individuos se enfrentan a la mayor de sus amenazas: la baja empleabilidad o directamente la sustitución por parte de nuevas generaciones más competitivas y preparadas.

En la empresa no es diferente, cada proyecto tiene sus ciclos vitales, sus momentos cumbre y su ocaso. En ambos casos la decadencia se produce por la misma razón: la sustitución. Nuevas generaciones más cualificadas, obsolescencia tecnológica y del área de competencia, etcétera. Es inevitable ¿o quizás no?

¿Qué hacer entonces?

Uno de los objetivos críticos de los que depende la supervivencia en el largo plazo es evitar ser sustituidos. Se trata de aprovechar las oportunidades adecuadas a cada ciclo vital, y desarrollar las capacidades para gestionar las amenazas de sustitución, de forma no tanto preventiva o reactiva, como proactiva.

En ocasiones esto supone reinventarse completamente, otras simplemente hacer ajustes en la estrategia. Pero ¿como vamos a tirar por tierra esa posición que tanto nos ha costado para adentrarnos nuevamente en el proceloso camino de lo incierto? Precisamente porque cuando conquistamos una posición valiosa y

tenemos éxito, nos convertimos en el objetivo a batir. Ya no somos el aspirante, sino el *stablishment*. Nuestro posicionamiento es envidiado y deseado por otros y nos convertimos en su referencia para desbancarnos con productos más novedosos, nuevas tecnologías, mayor competitividad. Un síntoma claro de que estamos alcanzando este estadio es cuando comienzan a salirnos imitadores. Muchos de ellos nos parecerán pobres intentos de copiar nuestra fórmula de éxito, pero tomemos esta señal como un aviso de que ya estamos en el punto de mira.

Lo que cambia y lo que no

Cuando hablamos de gestionar los ciclos vitales de nuestra marca, estamos ante una de las principales claves para determinar nuestra viabilidad futura

Nuestro trabajo es nuestro producto y nuestra marca es nuestra reputación. No es tan importante lo que hemos hecho, sino lo que representamos. El valor de nuestra marca es lo que hemos de conservar, el resto es prácticamente prescindible y, por tanto, sujeto a modificaciones, incluso radicales.

Pero, ¿como podemos planificar un futuro caracterizado por una alta volatilidad y con niveles de incertidumbre crecientes? La respuesta no es del todo sencilla: no podemos conocer el futuro, pero podemos programar el éxito, tal y como adelantábamos en capítulos anteriores. Por programar el éxito nos referimos a crear las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

Para ello es necesario conocer qué tipo de cualidades y competencias tenemos que desarrollar o reforzar en cada momento y, lo más importante, saber manejar los tiempos para tomar las decisiones correctas en el momento preciso.

Veamos un ejemplo: cuando un bailarín se prepara para triunfar en un gran ballet, sabe que superado un límite de horas dedicadas al baile (se estima que 10.000 horas de práctica es el estándar para dominar una disciplina), aumentar la carga de trabajo no le reportará mayor beneficio si no cuida otros factores.

Además del desempeño específico, el bailarín sabe que tiene que desarrollar otro tipo de cualidades y habilidades complementarias; ha cuidar su dieta para mantener su peso y aspecto estético, debe trabajar la flexibilidad para prevenir lesiones, educar la musicalidad y su sentido del ritmo, así como trabajar otras áreas como las relaciones públicas o la promoción personal. De la misma forma, cualquier marca ha de conocer las variables que influyen en su éxito futuro y ha de ir adaptándose a los nuevos tiempos.

El don de la oportunidad

Tan importante como el qué, es el cómo y el cuándo. Hay personas que parecen tener la visión de saber ejecutar sus movimientos en el momento justo. En realidad esa cualidad se puede racionalizar y podemos llegar a discernir cuál es el momento adecuado para dar un giro a nuestro rumbo. Esta capacidad de reinvención es el arma más eficaz contra la amenaza de sustitución. La sustitución última es la que uno es capaz de hacer de sí mimo.

El maestro de este arte es Arnold Schwarzenegger, siete veces Mr. Olympia, estrella cinematográfica y actor mejor pagado de la industria a principios de los años 90. También es conocido por estar emparentado con la familia Kennedy y por haber llegado a ser gobernador de California durante dos legislaturas consecutivas.

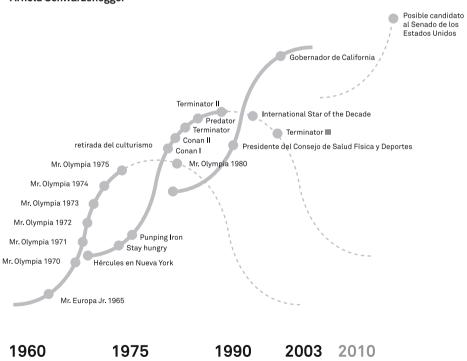
Viendo el gráfico adjunto, llama la atención el hecho de que el austriaco antes ni siquiera de haber cosechado éxitos relevantes en la actividad que estaba desempeñando en cada momento, ya estaba preparando su siguiente salto profesional. Es más, en realidad la mayoría de sus grandes triunfos y reconocimiento vinieron cuando ya estaba dedicado a otra cosa.

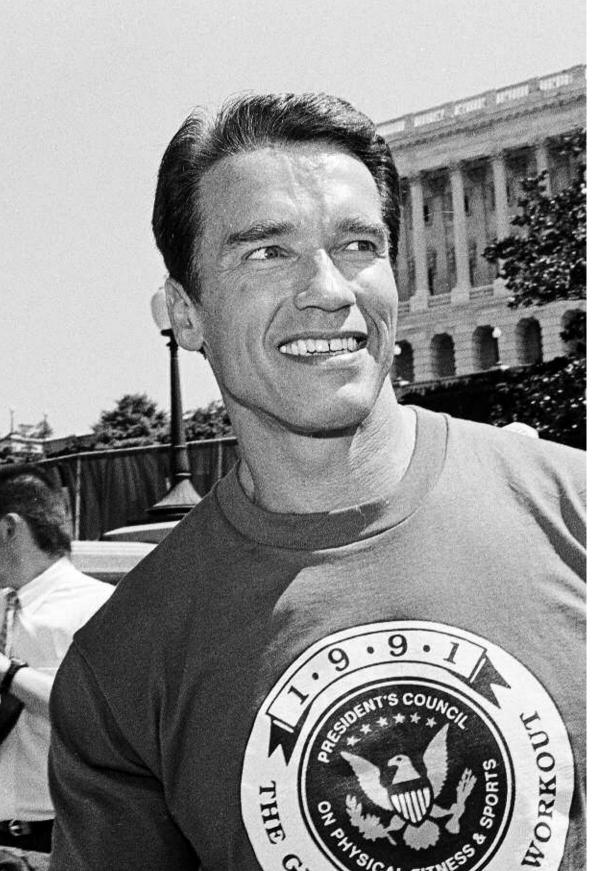
«Los comienzos fueron muy difíciles para mi. En los castings me decían que mi cuerpo era muy extraño, que tenía un acento gracioso y que mi nombre era muy largo. Me dijeron que tenía que cambiarlo. Básicamente, en cualquier sitio que me presentaba, decían que no tenía ninguna oportunidad».

¿Cómo saber entonces cuando estamos en el momento apropiado para empezar a sembrar la semilla de lo que será nuestro siguiente gran movimiento? La clave para tomar esta decisión es mirar la curva de éxito. Cuando esta está llegando a su máximo nivel en el desempeño de la ocupación actual es el momento de cambiar, para lo cual ese cambio debería haberse preparado e iniciado mucho antes, tal como demuestra la gráfica de la carrera de Arnold Schwarzenegger. El momento más apropiado es hacia la mitad de la parte ascendente de la curva: aún no hemos conseguido maximizar nuestra ocupación actual y sin embargo comenzamos a preparar nuestro siguiente paso.

Hacer esto de forma regular es muy exigente y requiere una gran energía y determinación, siendo la causa principal por la cual muchas marcas y carreras se agotan o pierden continuidad.

Evolución en la carrera profesional de Arnold Schwarzenegger





«Mantén la mente con hambre. Las personas tienden a exagerar las cosas al principio y luego se relajan»

_ ARNOLD SCHWARZENEGGER

13

Hazlo o no lo hagas, pero no lo intentes

_____ MAESTRO YODA (STAR WARS)

Con el haiku que el entrañable Maestro Yoda enseña a su discípulo Luke Skywalker en la saga Star Wars, llegamos al final de esta aventura. Ojalá este libro haya abierto algunas ventanas en tu mente hacia nuevas ideas, nuevas formas de ver el mundo del vino y tu propia marca.

Aquí están las herramientas y el conocimiento, ahora te toca a ti poner el esfuerzo y el coraje de romper barreras, luchar contra ideas preconcebidas o simplemente afrontar el vértigo que produce el atisbo del éxito.

Pero el éxito no es para todo el mundo ni es un camino de rosas. Por el contrario, las principales cualidades que pocos poseen son la fe inquebrantable y una tenacidad a prueba de terremotos. La gran mayoría de personas no está preparada para el triunfar, bien porque sus miras son demasiado pequeñas, o bien porque no tienen la disciplina suficiente para perseverar en tiempos difíciles sin perder la perspectiva de lo que es importante.

En una entrevista con Serena Williams, la tenista declaraba que después de más de treinta años en la alta competición todavía se levantaba cada día dolorida por la acumulación de trabajo físico. En ocasiones —decía— no tenía ganas siquiera de levantarse de la cama. Pero en esos momentos de debilidad pensaba que en algún lugar habría una chica más joven que ella con un póster suyo pegado en la pared y dándolo todo para superarla. Solo ese pensamiento era suficiente para ponerse en marcha; al fin y al cabo esa era la vida que ella había elegido.

El éxito no es una meta, es la consecuencia de transformarse uno mismo. No has de trabajar en tu negocio, has de trabajar en ti. No se trata de hacer las cosas correctamente, se trata de hacer las cosas correctas, las que importan. Y además hacerlas de forma consistente. En lugar de estar enfocados permanentemente en el futuro, es más útil hacer la labor de cada día sabiendo que es un paso más que nos acerca a donde queremos llegar.

Durante más de quince años en este sector nos hemos encontrado con todo tipo de personalidades: el romántico del terruño, el genio con talento, el trabajador incansable, el atrevido, el tradicional, pero lo más importante para nosotros ha sido constatar que solo cuando sitúas un listón de exigencia en lo más alto y tienes el apoyo y la complicidad de un emprendendor visionario, surgen esas marcas mágicas que todo lo pueden, marcas al margen de modas que representen de forma genuina la esencia del proyecto al que dan vida y que suponen un factor de éxito incuestionable y duradero para la bodega.

La excelencia es un hábito, cuanto más alto estés, menos podrías justificar la mediocridad: tus decisiones y tus actos han de ser de mejor calidad, tus colaboradores, socios, proveedores y clientes han de ser de mejor calidad. Todo esto no solo lleva tiempo, sino que es extremadamente difícil de llevar a la práctica.

Decir que no a ciertas oportunidades que no son para ti es difícil. Renunciar a los malos hábitos no es sencillo, soportar las tentaciones del camino fácil, la presión del entorno, el beneficio inmediato... es tan rápido volver a la mediocridad como descender por un tobogán.

Por eso quería terminar este libro con un mensaje de ilusión, pero también con una advertencia realista: la mayoría de la gente no es apta para los sacrificios que requiere mantener una visión a largo plazo y por tanto nunca evolucionarán ni conseguirán nada relevante. Probablemente muchos de quienes han empezado este libro apenas pasen de las primeras páginas; el hecho de que hayas llegado a este punto es ya una buena señal.

Mi última palabra es una invitación a que descubras quién eres de verdad y que muestres al mundo de qué eres capaz produciendo un vino maravilloso y una marca memorable.

Estoy deseando verlo y probarlo.



La gallina ciega Francisco de Goya, 1789 Óleo sobre lienzo Museo del Prado, Madrid

