



DOCa Rioja Formulación Estratégica 21-25

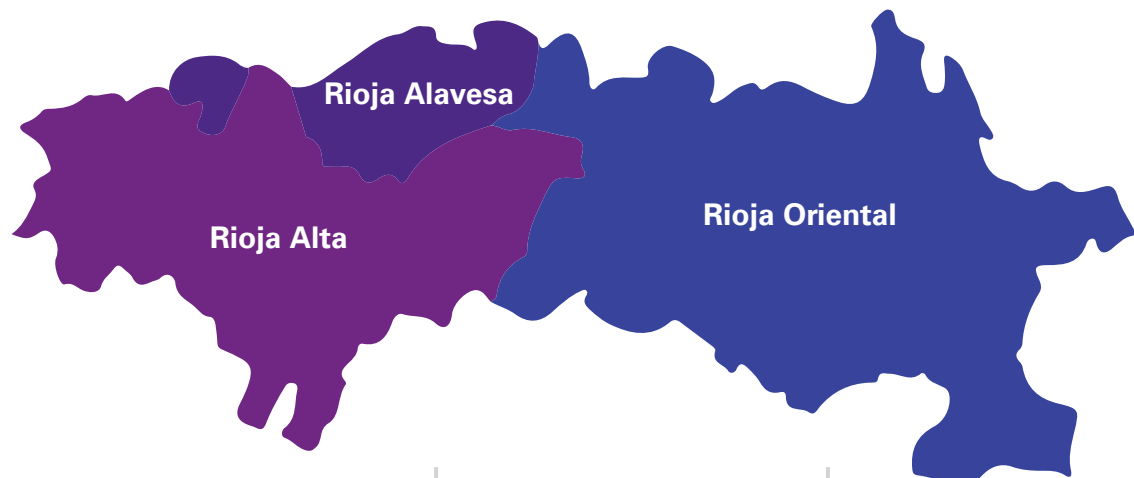
Presentación

RIOJA

Marzo 2021



La DOCa Rioja es la región vinícola con mayor tradición y reconocimiento de España*



144 municipios
productores

66 K
Hectáreas

Territorio supra-
autonómico que
se extiende por
3 CC.AA.

574
Bodegas

14.686
viticultores

256 M Litros comercializados (2019)

Internacional:

94 M
Litros

Presente en
124
Países

490 M€
de exportación

Nacional:

162 M
Litros (2019)

Denominación
líder en
España

89%
awareness (Wine
Intelligence 2019)

34%
cuota valor
(Nielsen 2019)

Destino líder en
Enoturismo

860.000
visitas a bodegas
(en 2019)



Tradición

Región vinícola con más
tradición de España



Liderazgo

Región pionera en la exportación y
referente de vinos Españoles en el mundo



Profesionalización

La región se caracteriza por la elevada
profesionalización de su viticultura

(* Extracto de datos 2019 de la DOCa Rioja empleados para la formulación estratégica)

La formulación estratégica ha supuesto un exhaustivo trabajo en el que ha participado todo el ecosistema de Rioja así como agentes y expertos en 12 mercados internacionales

Visión interna



30 grupos de interés

- 6 Organizaciones agrarias
- 5 Organizaciones rama comercializadora
- 3 Cooperativas
- 6 Consejo Regulador DOCa Rioja
- 6 Comisiones de DOCa Rioja
- 4 Organismos / Instituciones públicas

Visión externa nacional e internacional



57 agentes de la industria

- 8 Sumilleres
- 10 Enólogos
- 12 Prescriptores
- 3 Instituciones
- 4 Expertos en Comercio Internacional
- 14 Compradores profesionales
- 1 Innovación
- 5 Consejos Reguladores D.O.



Visión externa nacional e internacional



25 expertos KPMG

- 1 en Brexit y Comercio Internacional
- 2 en Sostenibilidad y RSC
- 2 en Digital y Consumer Experience
- 5 en Sector Público, fiscalidad y Regulación
- 5 en Retail y Consumo
- 2 en Sector Agrícola y vinícola
- 8 en Estrategia
- 5 talleres



Se ha definido una nueva visión, que expresa a lo que aspira a ser DOCa Rioja en el futuro, así como su misión, su razón de ser



Visión

¿Qué quiere llegar a ser Rioja?

Posicionarse como una de las **regiones vitivinícolas más reconocidas por su calidad, singularidad y sostenibilidad** que logre **seducir a los consumidores**.



Misión

¿Cuál es la razón de ser de Rioja?

Promover Rioja y la elaboración y comercialización de sus vinos, garantizar su calidad, defender sus intereses y lograr el reconocimiento de su singularidad, mediante una **marca conjunta con identidad propia** y con **capacidad de generar valor y rentabilidad**, favoreciendo **la innovación y la colaboración entre los agentes del sector** y **contribuyendo a la sostenibilidad** en todos sus ámbitos.

Se han definido 6 ejes de trabajo y una serie de objetivos asociados, que permiten articular la estrategia adecuada para alcanzar la visión establecida

EJE 1

Disponer de un sistema que procure el equilibrio rentable entre oferta y demanda, garantice la calidad e incentive su mejora continua y alinee los intereses, proporcionando un reparto justo, a lo largo de toda la cadena de valor.

EJE 2

Entender y seducir a los consumidores revalorizando la marca y el producto y optimizando la gestión de la actividad marketing y promoción.

EJE 3

Impulsar Rioja como destino enoturístico de referencia estableciendo una relación directa con el consumidor y creando una experiencia única a través del origen, el terruño, la historia y la diversidad de la región.

Misión

Visión

EJE 1

Procurar el equilibrio rentable e incentivar la calidad

EJE 2

Seducir a los consumidores y revalorizar marca y producto

EJE 3

Impulsar el enoturismo

EJE 4

Liderar en sostenibilidad

EJE 4

Desarrollar una posición de liderazgo en todos los ámbitos de la sostenibilidad, poniendo en valor la D.O., mejorando la percepción sobre Rioja e impactando positivamente en la región a la vez que contribuyendo garantizar su futuro.

EJE 5

Diseñar mecanismos de mapeado y mitigación de riesgos de mercado, reputacionales, regulatorios, medioambientales y sistémicos entre otros.

EJE 6

Fomentar la digitalización, la innovación, la colaboración y el conocimiento en todos los eslabones de la cadena de valor de la industria para impulsar la consecución de los objetivos estratégicos.

EJE 5 Establecer mecanismos de mitigación de riesgos

EJE 6 Impulsar la digitalización, la innovación, la colaboración y el conocimiento

EJE 1



Procurar el equilibrio rentable e incentivar la calidad será una de las prioridades estratégicas de Rioja

Es fundamental para Rioja disponer de un sistema que procure el equilibrio rentable e incentive la calidad. En este sentido se han diseñado 3 líneas de actuación:

- Disponer de un **sistema que procure el equilibrio rentable entre oferta y demanda.**
- Procurar un **sistema que garantice la calidad e incentive su mejora continua.**
- Impulsar medidas **que alineen los intereses e impulsen el reparto justo a lo largo de la cadena de valor.**

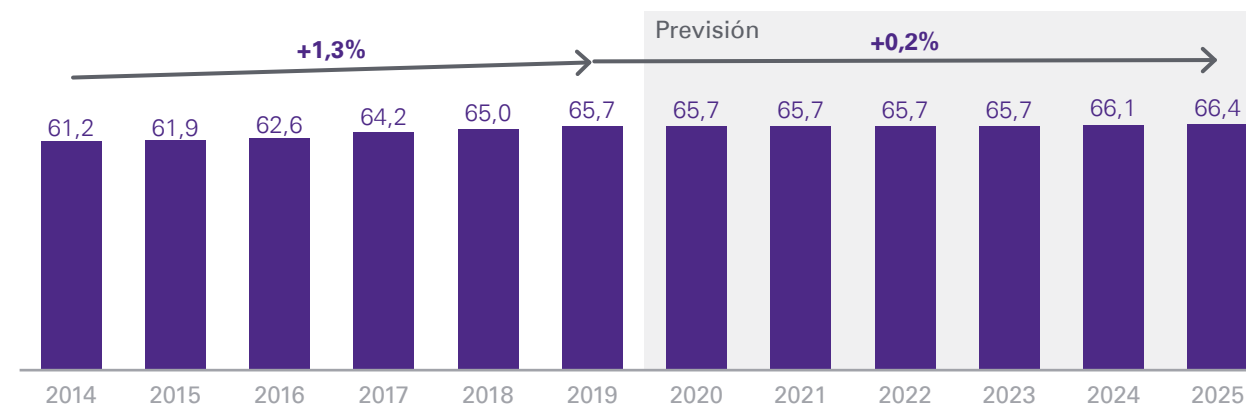
Se revela esencial **favorecer la toma de decisiones estratégicas** (ej. evolución masa vegetal, fijación de rendimientos) sobre **la base analítica más amplia posible** que ayude a **generar consensos y tomar mejores decisiones** para DOCa Rioja.

La calidad **se debe incentivar empleando todas la palancas disponibles**, asegurando las mejores condiciones del viñedo, favoreciendo **sistemas que compensen la calidad, incrementando los controles en productos terminados y alineando los intereses de los agentes de la cadena de valor.**

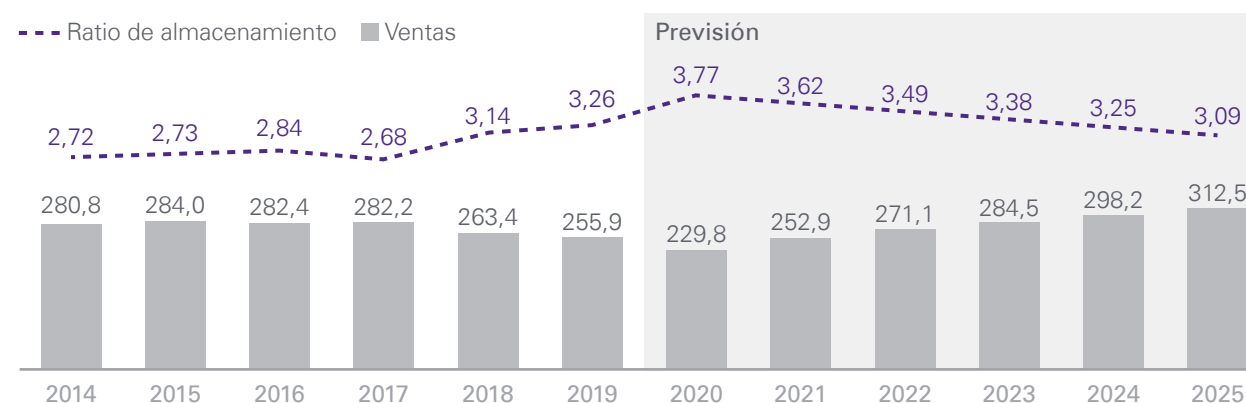
- Conseguir una **ratio de almacenamiento de 3**
- Realizar **más del 50% de los controles de calidad en producto terminado**
- Asegurar **18-20% de las Has. productivas con viñedos de +40 años**
- **Facilitar contratos plurianuales en el 40% Has. productivas**

Fuente: Análisis KPMG

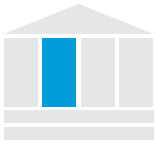
Hectáreas de superficie productiva (2014 - 2025; 000' Has)



Estimación de venta y ratio de almacenamiento (2014 - 2025; mill. L., %)



EJE 2



Rioja pondrá foco en seducir a los consumidores y revalorizar marca y producto

Rioja debe trabajar continuamente para entender y seducir a los consumidores nacionales e internacionales, manteniendo su ADN diferencial.

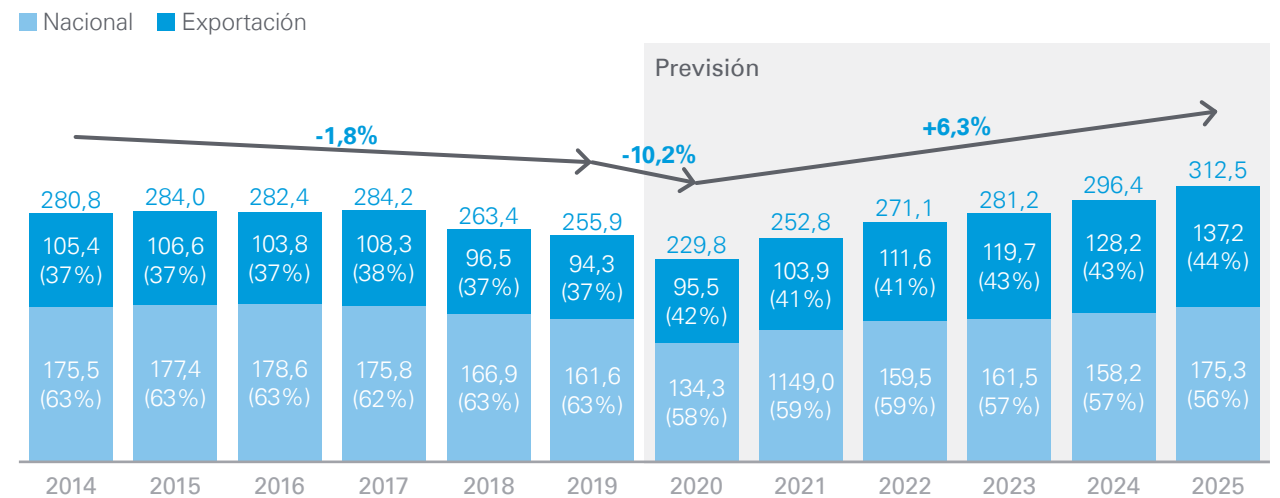
Para ello resulta clave **reforzar los argumentos asociados a la "historia común a contar" de Rioja**, tener una visión clara sobre la **evolución de la percepción del consumidor** sobre la marca y los productos, así como **apalancarse en categorías** (ej. orgánicos, blancos), **canales** (online) y **mercados en crecimiento y con más valor**.

- **Mantener liderazgo en España y ganar cuota valor a nivel internacional.**
 - 312 millones litros (56% nacional, 44% exportación)
 - 32% cuota en volumen en España
 - 4% cuota valor en 12 principales mercados internacionales
- **Revalorizar la marca Rioja: +23% en los próximos cinco años.**
- **Desarrollar Blancos (12% volumen) y Rosados (5% volumen).**
- **Potenciar nuevas figuras: 4% a 4,5% del total.**
- **Mejorar la Notoriedad de la marca Rioja en mercados relevantes.**
 - 45% en EE.UU, 30% China y 59% Alemania
- **Optimizar la gestión de la actividad promocional y de marketing.**

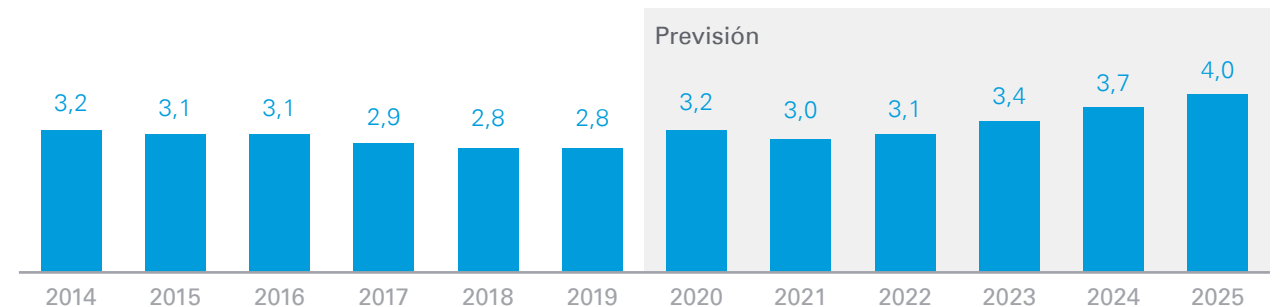
La búsqueda de **alianzas con el sector gastronómico** y de **medios especializados para mejorar la percepción de Rioja entre los profesionales** son factores adicionales dinamizadores de la revalorización.

Fuente: Análisis KPMG

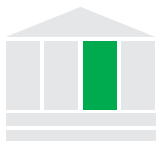
Evolución de las ventas de Rioja en volumen (2014 - 2025)



Cuota en valor Rioja 12 principales mercados de exportación (2014 - 2025; % mill. EUR)



EJE 3



Rioja apostará de manera decidida por el enoturismo para convertirse en un destino de referencia internacional

Rioja debe posicionarse como un destino enoturístico de referencia. Para ello se proponen dos líneas estratégicas:

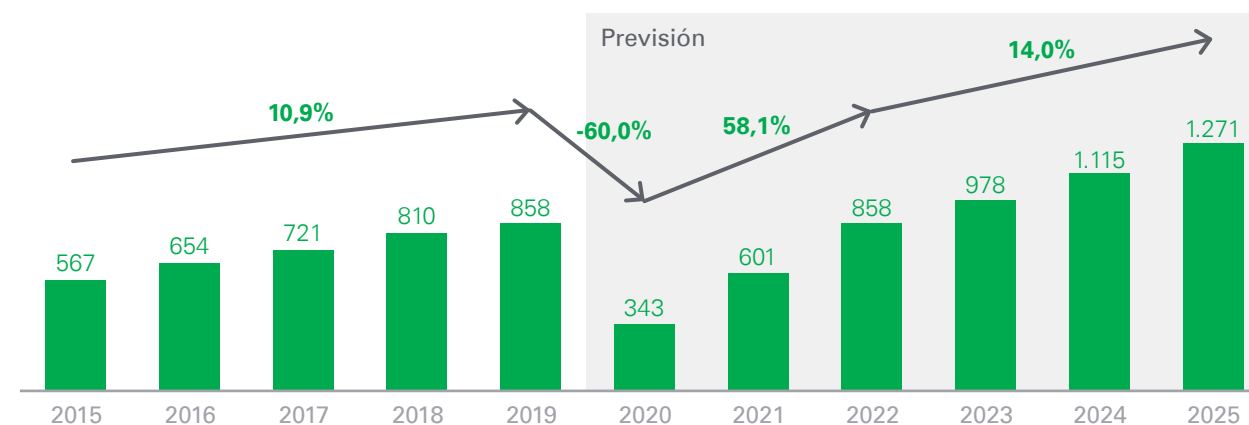
- Incrementar la demanda enoturística de DOCa Rioja apalancándose en el terruño, la historia y su diversidad, estableciendo una relación directa con el consumidor.
 - 1,2 millones de enoturistas
 - 52% internacionales
 - 42 € gasto medio en bodega
- Incrementar la calidad y la variedad de oferta que ofrece Rioja como destino enoturístico.
 - 250 bodegas enoturísticas

Para conseguir este objetivo, es clave:

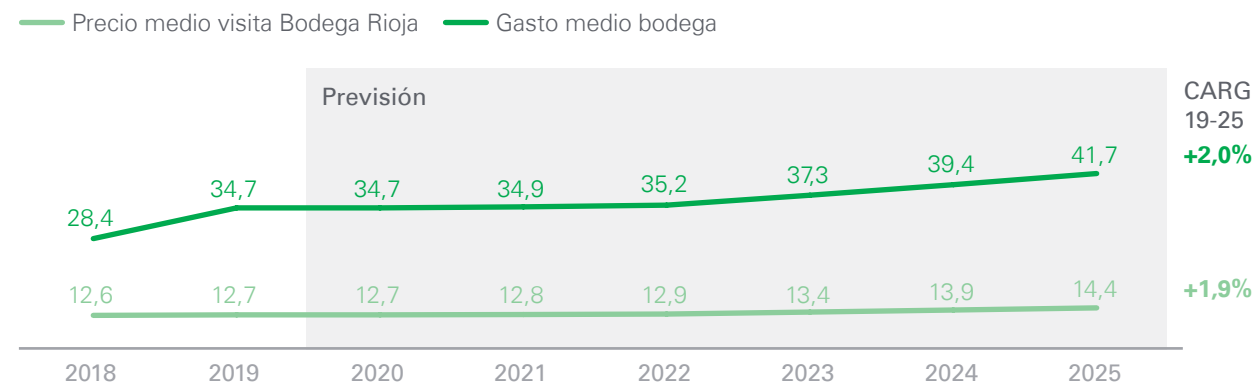
- Elaborar un **relato centrado en la experiencia que supone la visita a Rioja.**
- Diseñar una **estrategia de promoción y comunicación específica, además de desarrollar el canal digital.**
- Poner foco en las **actividades formativas.**
- Favorecer la **integración de la oferta y coordinación entre agentes y territorios.**

Fuente: Análisis KPMG

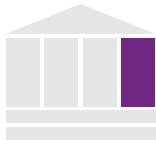
Evolución número de enoturistas en Rioja (2014 - 2025; 000' turistas)



Evolución precio medio visita y gasto en tienda Rioja (2017- 2025; EUR)



EJE 4



Rioja aspira a desarrollar una posición de liderazgo en todos los ámbitos de la sostenibilidad

Rioja tendrá como objetivo liderar en sostenibilidad, poniendo en valor la D.O., mejorando la percepción de los consumidores e impactando positivamente en la región a la vez que contribuyendo a garantizar su futuro.

Para ello, se han fijado una serie de objetivos aspiracionales e iniciativas encaminadas a reforzar la posición de DOCa Rioja en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU:

- Disminuir un 50% el uso de fitosanitarios
- Reducir un 10% la huella de carbono
- Alcanzar un 5% de vinos orgánicos y de origen sostenible

Para lograr los objetivos establecidos, mas allá de las iniciativas alineadas con los ODS, **Rioja empleará dos palancas clave, la concienciación y la incentivación.**

- La denominación realizará una labor de **sensibilización de viticultores y bodegueros** de manera a **explicar las ventajas de adoptar un enfoque sostenible** y alinear intereses y visiones.
- **Además se definirán mecanismos de incentivación**, como la creación de trofeos anuales o el diseño de un sello de sostenibilidad de Rioja para **impulsar la sostenibilidad.**

Por último, es relevante que Rioja **conozca de manera objetiva su contribución actual a la sostenibilidad** mediante la realización de un estudio específico.

Además, se establecerá un **plan de comunicación específico de estas iniciativas y objetivos para capitalizar la estrategia de sostenibilidad.**

Fuente: Análisis KPMG

Ilustrativo: Sostenibilidad, de mitigación de riesgos a oportunidad de negocio



Objetivos ODS de ONU prioritarios para DOCa Rioja



EJE 5



Ante el incremento de la incertidumbre y la volatilidad en el entorno global, establecer mecanismos de mitigación de riesgos resultará clave a futuro

Rioja debe **diseñar una estrategia específica y disponer de un plan de acción para el escenario de liberalización del cultivo en 2030***. En ese sentido, se ha decidido el:

- Establecimiento de un **“Observatorio 2030”** como medio multiplicar sinergias y promover los intereses de la región de manera más efectiva.
- Diseño de un **“Plan de mitigación de impacto”** asociado.

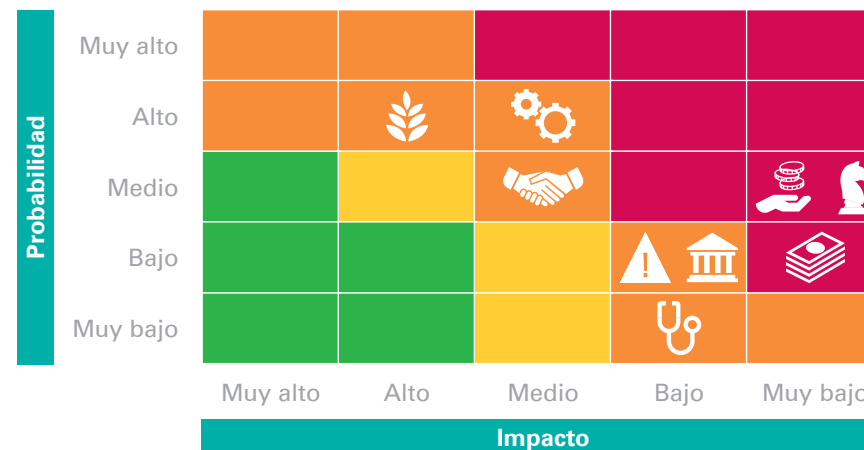
Además, **ante la disrupción generada en 2020 por la COVID-19 y ante el incremento de incertidumbre y volatilidad en el entorno global**, la Denominación de Origen Calificada Rioja, ha decidido diseñar escenarios de identificación y mitigación de riesgos. En ese sentido, se han establecido:

- Un **Plan de mitigación COVID-19**.
- **Mecanismos de mapeado y mitigación de riesgos** reputacionales, regulatorios, medioambientales, sistémicos o de mercado entre otros.

Ilustrativo: cuadro de mando gestión del riesgo



Ilustrativo: mapa de calor de riesgos



(*) En Octubre de 2020 se anunció el retraso de la liberalización del cultivo hasta al menos el año 2040.

Fuente: Análisis KPMG

EJE 6



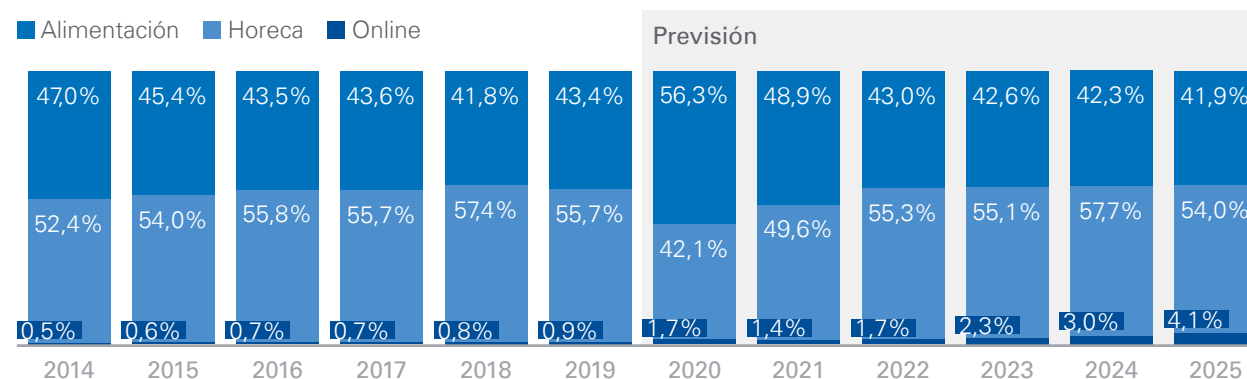
El Impulso de la Digitalización, la Innovación, la Colaboración y el Conocimiento resultará clave para asegurar la consecución de los objetivos estratégicos

Rioja debe **fomentar la digitalización, la innovación, la colaboración y el conocimiento en todos los eslabones de la cadena de valor** de la industria para impulsar la consecución de los objetivos estratégicos mediante la ejecución de las siguientes líneas de acción:

- Favorecer la digitalización a lo largo de toda la cadena de valor.
- Potenciar el **canal online**, que debe representar como **mínimo el 4% del volumen total de ventas de Rioja en 2025**.
- Impulsar la innovación aplicada con impacto en todos los eslabones de la cadena de valor.
- Establecer un programa de fomento de la innovación (Open Innovation) en DOCa Rioja.
- Elaborar marcos de colaboración y ecosistemas con entidades de interés para los miembros de DOCa Rioja.
- Transmitir la información relevante a lo largo de la cadena de valor.
- Formar y profesionalizar a los diferentes agentes que interactúan en la industria.

Fuente: Análisis KPMG

Evolución ventas Rioja por Canal (2014 - 2025; % M. Litros)



Ilustrativo: programa de Open Innovation, ecosistema innovación





RIOJA



© 2021 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.