

# Vivanco, una bodega que fideliza emocionando

Carlos González Menorca  
Leonor González Menorca  
Emma Juaneda Ayensa  
Jorge Pelegrín Borondo

PID\_00211586



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Introducción a la emoción.....</b>	<b>7</b>
1.1. Definición de emoción .....	7
1.2. Del marketing transaccional al marketing emocional .....	11
1.3. De la elección a la fidelización a través de las emociones .....	11
1.4. Niveles de relación con el cliente: Escalera de la lealtad .....	14
<b>2. Cuerpo del caso.....</b>	<b>16</b>
2.1. La bodega .....	17
2.1.1. Los vinos .....	18
2.1.2. Club Vivanco Barrica .....	19
2.2. Fundación Dinastía Vivanco .....	21
2.2.1. El Museo de la Cultura del Vino .....	21
2.2.2. El Jardín de Baco .....	23
2.2.3. Centro de documentación del vino .....	23
2.3. Turismo enológico .....	24
2.3.1. Restaurante del Museo de la Cultura del Vino .....	25
2.3.2. Enotienda y <i>on-line</i> .....	26
<b>3. Preguntas.....</b>	<b>27</b>
<b>4. Recursos.....</b>	<b>28</b>



## **Introducción**

Frente a la captación de clientes, la retención y la fidelización es uno de los principales retos de las empresas hoy en día. Aunque nos enfrentamos a un debate abierto y una ecuación con varias incógnitas, a lo largo de las próximas páginas el lector podrá acercarse a los elementos que son fundamentales para lograr una solución adecuada para la ecuación de cada empresa.

## Objetivos

Una vez finalizado el caso, el estudiante deberá ser capaz de:

- 1.** Identificar y relacionar los elementos fundamentales de la emoción.
- 2.** Clasificar emociones y su relación con el marketing emocional.
- 3.** Distinguir los principales conceptos y etapas en el desarrollo de un cliente fiel.
- 4.** Identificar, distinguir y relacionar las diferencias principales entre satisfacción, compromiso, confianza y fidelización.

# 1. Introducción a la emoción

“They may forget what you said, but they will never forget how you made them feel.”

[Podrán olvidar lo que les dijiste, pero nunca olvidarán cómo les hicisteis que se sintieran.]

Carl W. Buechner

Durante décadas en la disciplina del marketing se ha estudiado la conducta del consumidor tratando de dar respuesta al interrogante de qué razones nos llevan a comprar un producto o por qué elegimos un producto en vez de otro. Aunque hay factores fácilmente identificables, cuando realizamos la evaluación de las ofertas no siempre somos racionales y es que ¿no se ha planteado en alguna ocasión que la decisión que ha tomado para realizar una compra no se basaba en criterios tan racionales? ¿No tiene la sensación de que en algunas ocasiones la elección de un producto es una cuestión principalmente emocional? Pues no se equivoca, las emociones forman parte del coctel que nos lleva a inclinar la balanza hacia un producto, de hecho, las emociones desempeñan un papel no solo en nuestro inconsciente sino también en la zona consciente de nuestra opinión sobre ciertos bienes, servicios, o incluso las propias marcas o empresas. Pero ¿qué es lo que tienen las emociones que nos incitan una conducta de compra? ¿Por qué un bien/servicio nos resulta emocionante o nos provoca emociones? O ¿qué emociones son las que nos incitan a elegir un producto de manera continuada? Aunque no podemos ofrecer una fórmula que nos resuelva el misterio del comportamiento del consumidor, sí que intentaremos realizar una breve aclaración teórica del concepto emoción para, posteriormente, ver su aplicación a un caso concreto de estrategia de fidelización del cliente a través de vínculos emocionales.

## 1.1. Definición de emoción

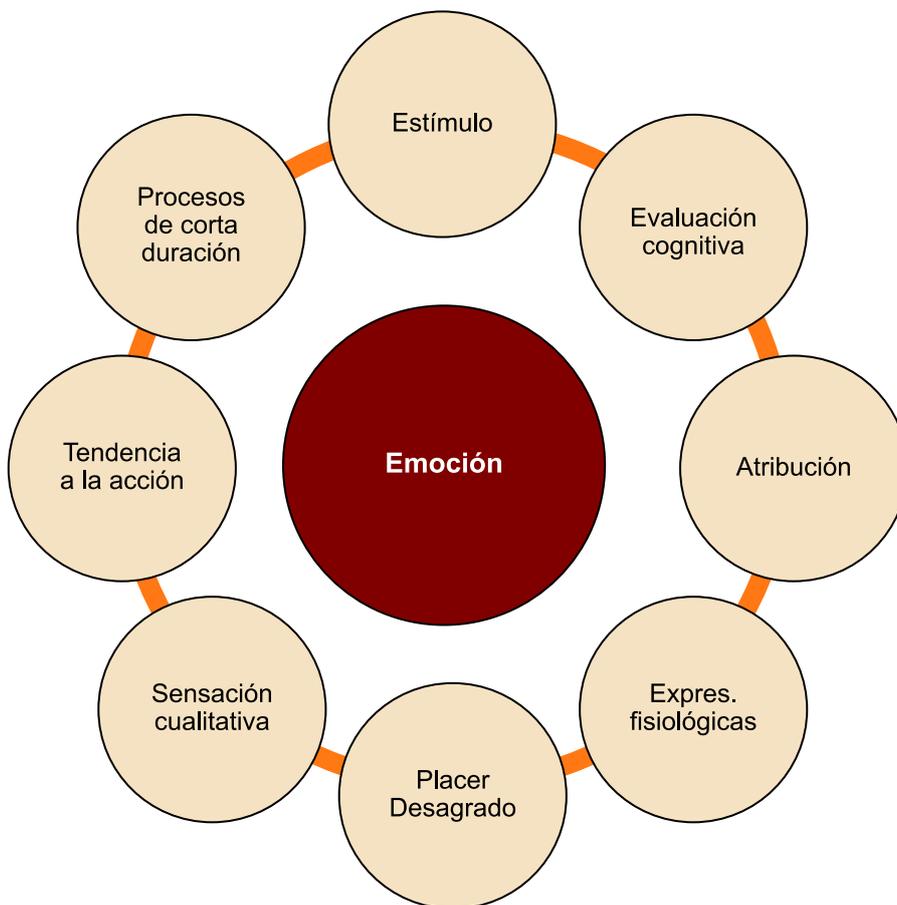
Parece sencillo identificar cuándo estamos emocionados, pero por qué nos emocionamos, qué sentimos al hacerlo o qué consideramos emoción... Si comenzamos por el concepto de emoción, la Real Academia de la Lengua Española la define en su primera acepción como la *alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática*. El término tiene su origen en la palabra latina *emotio*, nombre que proviene del verbo *movere*, mover, impresionar, y del prefijo *ex*, cuyo significado es *de, desde*. Por ello, la emoción lleva implícito esa connotación de cambio, en el que un estímulo conlleva a mover a uno de su estado habitual.

Las emociones están entendidas como fenómenos de raíz psico-fisiológica. En el aspecto psicológico, las emociones generan sobresaltos en el índice de atención y aumentan el rango de diversas conductas en la jerarquía de respuestas del individuo que las experimenta. En cuanto a la fisiología, las emociones

permiten ordenar las respuestas de diversas estructuras biológicas, incluyendo las expresiones faciales, la voz, los músculos y el sistema endocrino. Las emociones le permiten a todo individuo establecer su posición respecto al entorno que lo rodea, siendo impulsada hacia otras personas, objetos, acciones o ideas. Las emociones funcionan también como una especie de depósito de influencias innatas y aprendidas.

La teoría de los componentes de la emoción se basa en que la emoción cuenta con una serie de componentes, no exclusivamente cognitivos, que en su conjunto la definen. Basándonos en esta teoría, en la figura 1 presentamos los componentes de la emoción:

Figura 1. Componentes de la emoción



- **Estímulo.** Se refiere a la necesidad de la existencia de un objeto intencional o estímulo.
- **Evaluación cognitiva.** El individuo realiza una valoración de los factores relevantes para llevar a cabo una acción. Aunque en la literatura se ha discutido la necesidad de la evaluación cognitiva para que exista emoción, en nuestra definición nos decantamos por la necesidad de la evaluación cognitiva como elemento de la emoción, distinguiendo la emoción de las respuestas viscerales en las que no es necesaria esta evaluación cognitiva.

- La **atribución**. Se considera un elemento que define al causante del objeto intencional o estímulo que genera la emoción, es decir, el sujeto identifica el objeto que le provoca la emoción y lo asocia a ella.
- **Expresiones fisiológicas**. Una característica esencial de las emociones es que producen reacciones fisiológicas. El sujeto experimenta una serie de cambios corporales que se pueden registrar a través de una serie de medidas fisiológicas. Las medidas fisiológicas más utilizadas son la respuesta de galvánica de la piel, la circulación sanguínea o la tasa de respiración.
- **Sensación de placer-desagrado**. Esta característica hace referencia a la percepción que el individuo tiene de que la experiencia emocional sea desagradable o agradable.
- **Sensación cualitativa**. Los seres humanos sentimos cada emoción cualitativamente como única, como si fuera un tono de color determinado.
- **Tendencia a la acción característica**. La emoción produce una tendencia a la acción o predisposición para realizar una acción.
- **Procesos de corta duración**. La emoción se siente durante un corto lapso de tiempo.

Las emociones básicas representan cada categoría de emoción dentro del conjunto de emociones que puede sentir una persona. Paul Ekman, uno de los psicólogos con más influencia en la investigación de las emociones y sus expresiones, estableció una lista de **6 emociones básicas**: la rabia, la repugnancia, el miedo, la alegría, la tristeza y la sorpresa. En la realidad existen infinitas emociones. Haciendo un símil, se puede comparar con los colores; donde existe una amplia gama de tonalidades, pero podemos considerar la existencia de colores básicos.

Existe otro enfoque complementario al de las emociones básicas: el enfoque dimensional. La característica esencial de este enfoque es la consideración de que las emociones que siente una persona se las puede describir siguiendo un número limitado de dimensiones emocionales. Las dimensiones más frecuentes utilizadas para analizar a las personas son: emociones positivas, emociones negativas, grado de placer, grado de activación y grado de control de la situación que siente la persona.

Paralelo a estos dos enfoques, respecto a las medidas de emociones podemos hablar de dos tipos muy diferentes: las que miden las emociones básicas que sienten las personas y las que miden las dimensiones emocionales.

Dentro de las emociones básicas, la escala PANAS (podéis ver la tabla), desarrollada por Watson, Clark y Tellegen (1988) es una de las escalas más utilizadas en las investigaciones sobre emociones en las principales revistas de marketing y turismo –otras escalas muy utilizadas son la escala CES desarrollada por Richins (1997) y la escala DES de Izard (1977).

Tabla 1. Escala PANAS

Emoción de la escala	Emoción de la escala
Interesado	Irritable
Angustiado	Alerta
Excitado	Avergonzado
Disgustado	Inspirado
Enérgico	Nervioso
Culpable	Decidido
Asustado	Atento, cortés.
Hostil	Inquieto
Entusiasmado	Activo
Orgullosa	Temerosa

Respecto a las dimensiones emocionales, actualmente se ha llegado a un amplio consenso sobre usar dos dimensiones. Siendo las dimensiones grado de placer y grado de activación o excitación las más recomendadas (Russell, 2005).

También puede confundirse con otros términos como el afecto, estados de ánimo y sentimiento, pero son conceptos diferentes. El término *afecto* es más general e incluye el resto de procesos emocionales. Si nos referimos a la distinción entre estado de ánimo y emoción:

- la emoción tiene una duración temporal corta, mientras que en el estado de ánimo es más larga; incluso puede llegar a varios días;
- el estímulo u objeto intencional que produce la emoción es algo concreto e inmediato. Mientras que en el estado de ánimo, el estímulo o estímulos que lo ha producido pueden ser algo más difusos o generales y pueden haber ocurrido hace tiempo;
- habitualmente la emoción es sentida con mayor intensidad que el estado de ánimo;
- durante un estado de ánimo una persona puede sentir varias emociones;

- la emoción genera una reacción explícita e inmediata, mientras que en los estados de ánimo no existe una reacción tan explícita e inmediata. Respecto a los sentimientos, algunos autores consideran que son sinónimos de emoción, pero otros autores han considerado que los sentimientos son más efímeros y con menos intensidad que las emociones.

Como conclusión de esta introducción al mundo de las emociones debemos destacar que, como parte de la actividad del sistema nervioso, son facilitadores del comportamiento humano, es decir, las personas reaccionamos ante estímulos que nos provocan estas emociones y nos proporcionan información, que se va acumulando, para actuar en consecuencia. Podríamos decir que las emociones proporcionan el “color” al comportamiento y por ello son consideradas como elementos indispensables a la hora de analizar el comportamiento de compra de los consumidores.

## **1.2. Del marketing transaccional al marketing emocional**

En los últimos años, el mercado ha sufrido cambios que han repercutido sobre las relaciones entre el cliente y la organización, durante los setenta era entendido el marketing como un intercambio transaccional, pero a finales de los ochenta se inicia una línea de pensamiento llamada marketing relacional. Esta perspectiva viene a reconocer que centrarse exclusivamente en la transacción puede llevar a ignorar gran parte de la esencia del concepto de marketing. Hunt define el marketing como “la ciencia del comportamiento que busca explicar las relaciones de intercambio”, comenzando así a reconocer un cambio en el objeto principal del marketing que va de la pura transacción hacia un proceso de creación de relaciones. La nueva perspectiva está convergiendo hacia la formación de una nueva lógica, en la cual resulta fundamental para el intercambio el enfoque de los servicios, asistiendo a un cambio sustancial en el concepto de producto, en el que se borran las barreras entre bienes y servicios para unificar bajo una misma perspectiva su gestión. Las teorías del marketing relacional establecen que los clientes con alto nivel de vinculación no solo presentan mayores valores en lo que respecta al compromiso y la confianza, sino que estas pasan a ocupar un lugar central en su comportamiento con respecto a la organización como un todo.

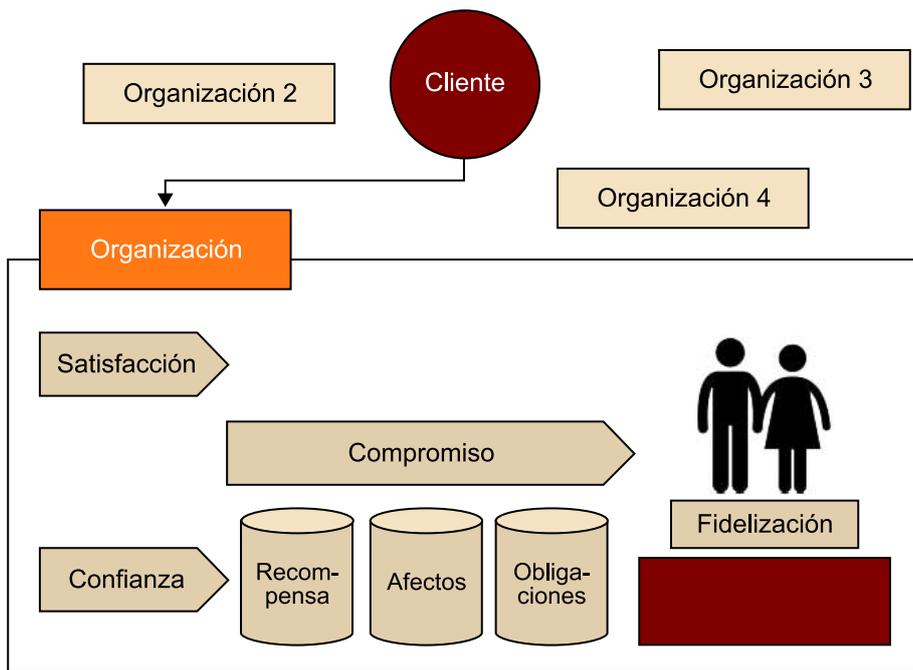
## **1.3. De la elección a la fidelización a través de las emociones**

Aunque la teoría económica ha basado parte de sus aseveraciones en la hipótesis del comportamiento racional del hombre, la realidad es que nada podría estar más lejos de la verdad, vivimos en un mundo emocional: las emociones impulsan nuestro comportamiento, el mundo está impulsado por las emociones. El pensamiento racional lleva a los clientes a mostrar su interés por un producto, pero cuando las emociones aparecen es cuando recordamos lo que sucedió, no nos acordamos de un mero intercambio transaccional pero sí de que sucedió en aquella ocasión en las que había emociones de por medio. De tal manera que cuando tenga que tomar decisiones, como recomendar una

empresa, comprar un nuevo producto o dejar de ser cliente, lo haré en base a ese recuerdo: la emoción vende. Debemos pensar más allá de la venta, debemos pensar en la creación de una relación larga y mutuamente satisfactoria tanto para el cliente como para la empresa, debemos buscar la fidelización del cliente, y para ello, cuantas más asociaciones implícitas sea capaz una empresa de crear en torno a su oferta, mayores posibilidades tendrá de que el cliente repita su comportamiento de compra.

En este proceso de fidelización la creación de relaciones con el cliente es el eje central en el desarrollo de las estrategias de marketing relacional. En este sentido la literatura del marketing relacional considera que la satisfacción, la confianza y el compromiso son los elementos fundamentales para crear relaciones duraderas y fidelizar a nuestro cliente (figura 2). Sin embargo los modelos de gestión de relaciones con clientes demuestran que la variable más importante para la consecución de resultados positivos en lo que se refiere a intenciones futuras de compra es el compromiso, mientras que la satisfacción y confianza son importantes en la medida en que sirven para construir el compromiso del cliente. Aunque son conceptos bastante interrelacionados, veamos brevemente las definiciones de cada uno de ellos para poder identificarlos:

Figura 2. Componentes básicos para fidelizar



1) **La satisfacción del cliente.** Debemos diferenciar entre el significado de satisfacción global y satisfacción inmediata. La satisfacción global es una evaluación global basada en la experiencia, adquisición y consumo de un bien/servicio a lo largo del tiempo. Diferente de la evaluación inmediata posterior a la compra, el concepto post-compra es el concepto que hace referencia a la reacción emocional que el cliente experimenta después de la compra como resultado de la disconformidad (positiva o negativa) entre las expectativas y los sentimientos derivados de su experiencia en una transacción concreta. Según

el paradigma conformidad/disconformidad, cuyo máximo exponente son los trabajos de Zeithaml, Parasuraman y Berry, la satisfacción es considerada como el resultado de un proceso de comparación entre las expectativas y la experiencia de consumo. El cliente experimentará una situación de conformidad cuando el servicio recibido iguale las expectativas, una situación de disconformidad positiva en el caso de que se excedan sus expectativas y disconformidad negativa cuando el servicio resulte peor de lo esperado. Cronin y Taylor, en un trabajo publicado en 1992, consideran que la satisfacción global del cliente como la variable de mayor valor para la predicción de las futuras intenciones de consumo de los clientes “la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción y la satisfacción del servicio del cliente ejerce una mayor influencia en las intenciones de compra que la calidad del servicio”.

2) **La confianza** constituye un valor de referencia clásico en el estudio de las relaciones con clientes, definida como el deseo de realizar intercambios con un agente del mercado en quien se tiene seguridad. La percepción de credibilidad en la integridad del agente del mercado, estando la base en la construcción de relaciones con el cliente. Tanto es así, que las teorías de marketing relacional coinciden en considerar que “la existencia de una relación implica algún grado de confianza”, confianza como la predictibilidad en el comportamiento del agente de intercambio.

3) **El compromiso** es considerado como un elemento fundamental en el desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes. Un deseo duradero de mantener una relación valorada. En este sentido, los consumidores comprometidos se encuentran motivados por mantener la relación debido a un sentimiento de vinculación y sinceridad en sus actitudes personales hacia la organización, y desde esta perspectiva, el compromiso resulta vital para la creación y preservación de relaciones con el mercado, representando una faceta actitudinal clave. Existen varias dimensiones del compromiso: vínculos afectivos, vínculos normativos y vínculos asociados con los miedos. La dimensión afectiva existe cuando el consumidor individual se identifica y se siente vinculado a la organización, a la que considera su “socio”, pensemos por ejemplo en la Harley Davison. Otros tipos de vínculos son relacionados con el sentimiento de obligación hacia la empresa (pensemos en el establecimiento comercial de alguien de nuestra familia) y los vínculos relacionados con los miedos son aquellos que recogen la falta de alternativas o que la ruptura de nuestra relación con el proveedor nos hace perder ciertos beneficios o recompensas por mantener la relación (la consecución de ciertos beneficios que se mantienen mientras lo hace nuestra relación con la empresa es la base de las tarjetas de fidelización). Este concepto está a su vez relacionado con una acción o predisposición a la acción que es la intención de compra para el futuro.

4) **Futuras intenciones de comportamiento** consideradas como variables dependientes, son entendidas como planes de futuro que entiende las intenciones como indicadores del esfuerzo que está dispuesto a realizar una persona con el fin de hacer algo. Mientras que en lo referente a las intenciones en tér-

minos de otras propuestas de futuro, nos encontramos ante una situación en la que el individuo se proyecta en la realización de unas actividades futuras, que pueden ser o bien expectativas o bien deseos. Las expectativas hacen referencia a la “probabilidad que otorga un individuo a la posibilidad de actuar de una determinada manera”. También se plantean las intenciones como deseos, deseos de futuro.

Retomando el concepto de compromiso, las relaciones mutuamente satisfactorias están más asociadas con los vínculos afectivos que con cualquier otro tipo de vínculos, por tanto, la manera de promover una mayor vinculación está relacionada con la capacidad de generar afectos hacia la empresa.

El marketing emocional es la capacidad de comunicarse de forma eficaz a través de la utilización de diferentes técnicas que evoquen emociones. El desarrollo de una estrategia de marketing emocional puede centrarse en diversos aspectos con el fin de transmitir un mensaje emocionalmente efectivo. Las empresas buscan crear marcas exitosas que evocan un mensaje significativamente favorable a través de imágenes asociadas, metáforas y mitos que inducen a un estado emocional y a la sensación de bienestar psicológico. Pensad en las campañas de Coca-Cola. La idea que subyace en el marketing emocional es que el cliente se relacione con la empresa como un “ser humano”, con identidad propia: debemos dejar de ser un proveedor y promover una vinculación más estrecha, debemos pensar en lograr clientes para mantener amigos.

Si nos centramos en la fidelidad a través de las emociones, debemos tener en cuenta que las emociones positivas refuerzan el vínculo con el acto que generó la emoción. Además, como hemos comentado en la definición de *emoción*, existe un causante de esta. Pues bien, cuando el cliente relaciona las emociones positivas con un producto, marca o empresa genera fidelidad hacia ese producto, marca o empresa. Asimismo, hay que considerar que cuando el entorno donde se presta el servicio produce emociones positivas, ese entorno está favoreciendo la lealtad al cliente hacia el proveedor del servicio. He aquí que la propuesta de valor debe estar asociada a los sentidos para lograr emocionar, crear fantasías, ilusiones y afectos que redunden en la fidelidad mediante el deleite.

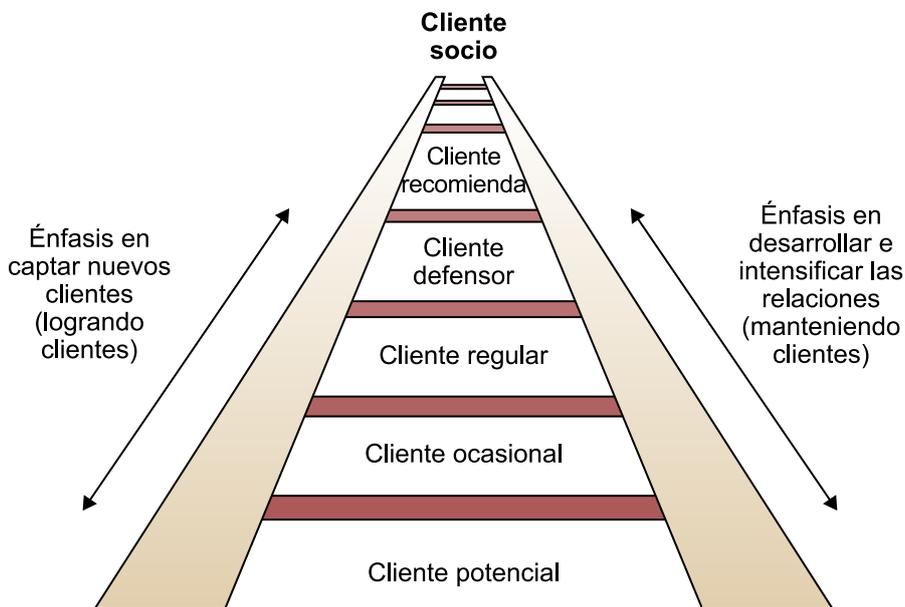
También hay que tener en cuenta que determinadas emociones afectan negativamente a la fidelidad del cliente. De igual manera, la insatisfacción del cliente genera emociones negativas que influyen en que el cliente no repita la compra. Además, está demostrado científicamente que las emociones negativas influyen con mayor intensidad que las positivas en la fidelidad del cliente.

#### **1.4. Niveles de relación con el cliente: Escalera de la lealtad**

Hasta ahora hemos visto cómo las emociones son un elemento clave del comportamiento de compra y cómo ese comportamiento se puede modelizar incorporando variables como la satisfacción, la confianza y el compromiso para

intentar predecir esa predisposición del cliente hacia la compañía y el logro de la tan ansiada fidelización. Pero ¿podemos conseguir el mismo tipo de relación con todos nuestros clientes? ¿O existen diferentes niveles de relación? Por todos es sabido que no todos los clientes son iguales ni con todos podemos mantener las mismas relaciones, por ello es necesario saber en qué momento de la relación estamos para saber qué tenemos que ofrecerle. También hay que tener en cuenta que hay clientes que evolucionan en el vínculo con la empresa, sintiéndose cada vez más unidos a la misma. Según Díaz Martín et al. (2000) la formación de una relación es un proceso integrado por varias fases que está presente en el denominado “Modelo de Escalera de Lealtad del Cliente” diseñado por Christopher et al. (1991), modelo al que Bello et al. (1999) le han añadido algunos peldaños para diseñar la “Escalera de la relación” (ver figura 3).

Figura 3. Escalera de fidelización del cliente



Los dos primeros peldaños de la escalera nos muestran las fases iniciales del proceso de creación de una relación con el cliente: la captación de clientes potenciales y su conversión en compradores ocasionales. En el siguiente nivel se estabilizan las relaciones con el cliente que regularmente mantendrá contactos y realizará intercambios con nuestra empresa. A continuación hay que intentar convertir al cliente que repite en un cliente defensor. Este cliente puede actuar como un comunicador de las excelencias de la empresa y llegar al final a convertirse en su “socio”, que en colaboración con nuestra empresa buscará intercambios de los que se pueda derivar una ventaja competitiva mutua.

## 2. Cuerpo del caso

El vino no es solo una bebida, el vino es un producto social que contiene un mensaje sensorial, que estimula los sentidos, y además transmite un mensaje cultural que emana directamente de la tierra, de la bodega y de su historia. El vino es historia y un claro exponente de la cultura mediterránea. Esta concepción amplia del vino ha sido la que ha adoptado las bodegas Dinastía Vivanco como cimiento de su proyecto empresarial y cultural. La bodega se encuentra en Briones, un pueblo situado en la zona de La Rioja Alta, enclavado en medio de un entorno natural privilegiado definido por tres grandes protagonistas: al sur, las cumbres nevadas de la Sierra de la Demanda, la sierra de Cantabria al norte, con las cumbres del Toloño y Peñacerrada, y cómo no, el río Ebro, sobre cuyo suave y ondulado curso se ha dispuesto un espléndido mirador.



Para conocer el presente de la Bodega Dinastía Vivanco nos debemos remitir a sus orígenes, que nos permitirán descubrir el peso de la tradición transmitida a través de generaciones. En 1915 Pedro Vivanco González comienza como cosechero en Alberite con su pequeño viñedo, elaborando vino para uso particular, que se consumía habitualmente en los calados típicos de la zona, y vendiendo el sobrante en el casco antiguo de Logroño. Más tarde, en 1940 amplía el negocio y adquiere una bodega en Alberite para explotación comercial. Entre sus descendientes solo Santiago Vivanco sigue sus pasos en el mundo del vino. Años más tarde, cuando se casa con Felisa Paracuellos, una mujer procedente de una familia de comerciantes de Zaragoza, se establecen en la plaza de Abastos de Logroño, abriendo un despacho de venta de vinos, despacho en el que además de las ventas *in situ* se realizaba la venta a domicilio. Pedro Vivanco, fruto del matrimonio e hijo único, crece en ese ambiente de elaboración y venta de vino, aunque decide ampliar sus conocimientos e ir a estudiar enología a la Escuela de Enología en Requena. Durante su época de estudiante descubre la cultura del vino y comienza a coleccionar no solo libros sino prensas y utillaje relacionado. Finalizada su etapa de estudiante, y a pesar de ser tentado por otras bodegas más establecidas, Pedro Vivanco prefiere arriesgarse y apostar por su proyecto personal y seguir con la empresa familiar en La Rioja. Este gran emprendedor centra su negocio en la compra y venta de vino, recorriéndose los pueblos de La Rioja y los de las provincias limítrofes. Angélica Sáenz, amante del arte, ha soportado la parte de la cultura del vino.

D. Pedro Vivanco se casó con Dña. Angélica Sáenz, hija de una familia de cosecheros de Alberite. En 1985 compra los terrenos en Briones y en 1990 comienza la construcción del complejo Bodegas Dinastía Vivanco. Este proyecto surge del amor del matrimonio por el vino y el arte. Se fundamenta en la pasión por buscar y coleccionar objetos de distinto índole relacionados con el mundo del vino. En el proyecto se planteó una gran bodega y un Museo de la Cultura del Vino, en el que mostrar las colecciones que había ido adquiriendo, y el

centro de documentación del vino, como un lugar en el que los investigadores pudieran desarrollar sus actividades relacionadas con el mundo del vino y en el que expandir la cultura del vino a personas interesadas. En 2004 el Museo se inaugura, abriendo sus puertas al público a un espacio que permite respirar desde su entrada todas las dimensiones del vino.

Con la cuarta generación, Santiago y Rafael Vivanco, el proyecto se expande hasta la actualidad. Santiago Vivanco, licenciado en Derecho y máster en Dirección y Administración de Empresas, aporta su pasión por la literatura y la arqueología, dedicándose principalmente al proyecto museológico. Por otro lado, Rafael Vivanco, ingeniero agrónomo y máster en Dirección y Administración de Empresas y licenciado en la Facultad de Enología de Burdeos, centra su actividad en el desarrollo de la bodega para crear grandes vinos.

Casi un siglo después, la familia Vivanco, consciente de la importancia de la elaboración de un buen caldo, continúa tratando de ofrecer un producto de calidad, pero ha querido dar un paso más allá, como diría Pedro Vivanco, *devolver al vino lo que el vino nos ha dado*, y compartir esta cultura del vino haciéndola universal.

## 2.1. La bodega

Como ya hemos indicado anteriormente, Dinastía Vivanco tiene tres pilares de actividad fundamentales: la bodega, el museo y el centro de documentación, pero los cimientos de la empresa son la elaboración de vino. En la actualidad Bodegas Dinastía Vivanco S. A. cuenta con una moderna bodega situada en Briones, La Rioja. En estas instalaciones se elaboran vinos de denominación de origen calificada Rioja (DOC Rioja). En la bodega se implantan sistemas innovadores que se mezclan con la herencia familiar en el arte de elaborar vinos, buscando obtener cualidades diferenciales y con carácter natural en vinos de elevada calidad.

En esta línea, como explican en el sitio web de Bodegas Vivanco, “todas las uvas pasan por un control de calidad a través de una doble mesa de selección de racimos y granos, para comenzar una maceración en frío y posterior fermentación en pequeños tinos de roble francés. Como resultado, se elabora una gama de vinos modernos, atrevidos y con personalidad, que resume el carácter emprendedor e innovador de Bodegas Dinastía Vivanco”.

Los vinos de Dinastía Vivanco buscan su personalidad propia no solo mediante una mimada elaboración, sino que además tienen como signo de identidad la materia prima. Por un lado, los caldos se elaboran con uvas exclusivamente procedentes de los viñedos de la propia empresa situados en diversos pueblos de La Rioja. Aunque es muy habitual, también en la DOC Rioja, que las bodegas compren uvas a diversos agricultores y luego elaboren vino procedente de esas uvas cultivadas por personas ajenas a la bodega, Dinastía Vivanco apuesta por la producción en exclusividad de sus propias uvas, controlando todo el



proceso de cultivo, lo que aporta una mayor vinculación a la hora de elaborar vinos para que se sientan con gran intensidad como propios de la bodega. Por otro lado, se incorporan uvas de variedades minoritarias, lo que facilita generar productos diferenciados en el mercado.

Para la crianza de los caldos, se cuentan con barricas de roble francés y americano ubicadas en bodegas subterráneas.

Profundizando en esta idea de diferenciación y tal como comenta la bodega “el resultado es un vino con auténtica expresión del carácter de los diferentes pagos, cualidad esta que lo hace inimitablemente personal, complejo y elegante en sensaciones”.

### 2.1.1. Los vinos

Bodegas Dinastía Vivanco S. A. oferta al mercado una gama de vinos de elevada calidad, amplia en cuanto a tipos de vinos y moderadamente profunda en cuanto a número de vinos dentro de cada tipo:

Vivanco (vinos jóvenes)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivanco Rosado Tempranillo-Garnacha</li> <li>• Vivanco Blanco Viura-Malvasía-Tempranillo Blanco</li> </ul>
Dinastía Vivanco (vinos criados)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinastía Vivanco Crianza</li> <li>• Dinastía Vivanco Reserva</li> </ul>
Colección Vivanco (vinos de alta gama)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colección Vivanco Parcelas de Garnacha</li> <li>• Colección Vivanco Parcelas de Graciano</li> <li>• Colección Vivanco Parcelas de Mazuelo</li> <li>• Colección Vivanco 4 Varietales</li> <li>• Colección Vivanco 4 Varietales Dulce de Invierno</li> <li>• Colección Vivanco Maturana Tinta</li> </ul>

Los vinos de la línea Colección Vivanco son de elaboración limitada a un número pequeño de botellas, lo que transmite una idea de producto exclusivo.

Los vinos han obtenido varios premios:

- Vivanco Rosado Tempranillo-Garnacha: 1 premio
- Vivanco Blanco Viura-Malvasía-Tempranillo Blanco: 2 premios
- Dinastía Vivanco Crianza: 4 premios
- Dinastía Vivanco Reserva: 4 premios
- Colección Vivanco Parcelas de Garnacha: 1 premio
- Colección Vivanco Parcelas de Graciano: 5 premios
- Colección Vivanco 4 Varietales: 6 premios

### **Dinastía Vivanco lanza su primer vino con la variedad minoritaria Tempranillo blanco**

El espíritu vitivinícola y pionero de la familia se ve reflejado, además de en sus vinos, en la experimentación e investigación sobre diferentes métodos de cultivo y de elaboración, en la utilización de variedades minoritarias o en la crianza en roble de diversas procedencias. Rafael Vivanco incorpora por primera vez esta uva casi desconocida y autóctona de la DOC Rioja a su vino blanco, Vivanco Viura-Malvasía-Tempranillo blanco 2010.

Bodegas Dinastía Vivanco es una de las pioneras dentro de la DOC Rioja en la utilización de esta variedad dotando a este vino de una personalidad y singularidad única.

#### **2.1.2. Club Vivanco Barrica**

El vino es un mercado complejo en el que la oferta de productos se ha ampliado considerablemente, teniendo una gran oferta a nuestro alcance, es por ello que para conseguir que los clientes elijan el producto hay que primar el mensaje directo. En este proceso de creación de una vinculación con nuestro producto, la empresa ha desarrollado el Club Vivanco Barrica. El objetivo de este club es que los socios sientan como propio Dinastía Vivanco (la bodega, el vino, el viñedo, el museo, etc.). El socio debe sentir que acompaña a la bodega en la elaboración de un producto exclusivo, el vino de Dinastía Vivanco para el Club Vivanco Barrica, es decir, que sienta que es “su vino” y sienta que es “su bodega”.

Para ello, en el Club Vivanco Barrica se establecen una serie acciones y ventajas:

- El socio puede ser propietario de su propia barrica de roble francés en la bodega con vino exclusivamente elaborado para el club. Lo que representa 288 botellas de un Reserva de Rioja exclusivo. También hay la posibilidad de adquirir media barrica –144 botellas– o un cuarto –72 botellas.
- Puede seguir todos los procesos propios de la elaboración de un vino único del club.
- El socio puede personalizar la etiqueta con su nombre o el de su empresa.
- Tiene derecho a recibir las botellas en la dirección que desee –dentro de unos límites.

Otras ventajas de ser socio son:

- El socio cuenta con una tarjeta personalizada como miembro del Club Vivanco Barrica.

- El socio puede celebrar comidas, tanto de ocio como de negocio, en el comedor privado del edificio social de la bodega.
- El socio cuenta con una serie de invitaciones tanto para él como para los que le acompañen para poder visitar Dinastía Vivanco –el museo y la bodega.
- Se le envían invitaciones a cursos de cata y a eventos organizados por Dinastía Vivanco.
- Al socio se le informa de novedades y actividades de Dinastía Vivanco.
- Al socio se le realizan descuentos en todos los productos de la Enotienda y la Enotienda *On-line*.
- Al socio se le realizan descuentos en el Restaurante del Museo de la Cultura del Vino.
- El socio cuenta con facilidades de pago para sus compras.
- El socio puede comprar los nuevos vinos antes de su lanzamiento oficial al mercado.
- Tiene preferencia en la compra de las barricas de cada nueva añada.

Para que los socios sientan que son especiales se han seleccionado para el vino cuatro de los mejores viñedos de Dinastía Vivanco: tres variedades riojanas tintas: tempranillo, graciano y garnacha. Se realiza la vendimia a mano, permaneciendo las uvas varios días en cámara de frío en busca de la mejor temperatura de elaboración. Las uvas pasan por una doble mesa de selección manual.

Se envían comunicaciones para transmitirle que es parte de la empresa, por ejemplo en la comunicación comercial *on-line* referida al club se pueden observar las siguientes frases: “Tendrás un vino auténtico y respetuoso con el medioambiente. Estás en tu Viñedo”, “compartirás nuestra pasión por el detalle. Porque formarás parte de una de las elaboraciones más exclusivas, innovadoras y minuciosas del mundo del vino”, “Principio de mínima intervención. Tecnología y tradición se conjugan en favor del máximo respeto de la uva y su terruño. Estás en tu Bodega”, “El trato personal. Porque nuestro director técnico, Rafael Vivanco, se encarga de supervisar todos los procesos de elaboración y crianza, de los que podrás disfrutar personalmente visitando tus instalaciones. Este es tu Vino”.

## 2.2. Fundación Dinastía Vivanco

Dentro de este gran proyecto empresarial se ha creado la Fundación Dinastía Vivanco para la investigación y divulgación de la cultura e historia del vino. Este proyecto, que nace de un hondo sentimiento de amor al vino, es creada como una organización sin ánimo de lucro, que compromete de modo duradero su patrimonio en aras de un doble objetivo, que es investigar y difundir las prácticas de viticultura y enología, así como el riquísimo legado histórico y cultural que el vino ha generado a lo largo de tantos siglos.



Las dos actividades más relevantes de la fundación son el Museo de la Cultura del Vino y el Centro de Documentación del Vino.

### 2.2.1. El Museo de la Cultura del Vino

El museo fue inaugurado en el 2004 y se encuentra junto a la bodega, en el municipio de Briones y a 8 km de Haro y 39 km de Logroño. Cuenta con 5 salas en una superficie de 9.000 metros cuadrados, lo que proporciona una imagen de gran espacio dedicado al mundo del vino. Es un centro en el que se busca la divulgación de la cultura del vino mediante la difusión y exposición del patrimonio que la familia Vivanco ha ido coleccionando durante 4 generaciones, y que recoge la relación del hombre con el vino desde hace más de 6.000 años.

El objeto de la elaboración del vino junto a su dimensión histórica se explica con una colección etnográfica apoyada con los medios audiovisuales. Esta colección de arte y arqueología que ha sido inspirada y vinculada al vino, y que muestran la vid y el vino como símbolos de fertilidad y alegoría de la vida. La trascendencia de la viticultura como un alimento a un intercambio con los dioses, dioses de diferentes culturas como Ator, Baco o Dionisos, mediante su incorporación a ceremonias y rituales, y que se extiende de la cultura mediterránea a todo el mundo. Cada región ha desarrollado una historia propia y desde el museo se pretende mostrar esta diversidad de técnicas, utensilios y visiones del mundo del vino a lo largo de los tiempos. Una muestra de ellos son los diferentes sistemas de almacenamiento que tras años, siglos de experiencia, han ido evolucionando hasta alcanzar la barrica y la botella de cristal que se han establecido como los más adecuados, evolución que podemos observar en el espacio reservado a mostrar la excepcional colección de botellas. Los fondos de museo también recogen 180 piezas de prensas de muy diversas procedencias y más de 3.000 sacacorchos.

El objetivo del museo es “convertirse en punto de referencia internacional sobre el vino, su historia, las técnicas de elaboración, su investigación y todas las manifestaciones culturales y artísticas que giran en torno a él”.

En la puesta en funcionamiento de este museo podemos destacar varias fases:

- **Fase de adquisición por la familia de gran parte de la colección.** Surge de la pasión de D. Pedro Vivanco Paracuellos por coleccionar libros, objetos de arte y maquinaria relacionada con el mundo del vino. Tras muchos años la familia cuenta con un importante número de objetos, de los cuales un volumen considerable es de elevada calidad e importancia desde el punto de vista arqueológico y/o museístico.
- **Fase de diseño y construcción.** Se encarga el diseño del edificio al arquitecto Jesús Marino Pascual. En el diseño se busca aunar las ideas de: referencia a la arquitectura tradicional de la bodega riojana, contemporánea, versátil y polivalente.
- Paralelamente a la fase de diseño y construcción, se realiza la **fase de catalogación** de las miles de piezas de la colección. La catalogación se desarrolló por expertos en arte, arqueología, etnografía e historia del vino.
- Fase de selección de una empresa para el **desarrollo museográfico**. La empresa se encarga de combinar los recursos expositivos, elementos interactivos, audiovisuales y de la realización de la correcta presentación de las piezas exhibidas.

En el museo se muestran fundamentalmente las colecciones que la familia Vivanco ha ido adquiriendo durante muchos años, y que se exponen en cinco salas permanentes.

- **Nacer, crecer, madurar.** Es una parte dedicada a mostrar al visitante un recorrido desde el origen del vino hasta la actualidad, así como la trascendencia del vino a través de los tiempos. En este recorrido se incluyen también una colección etnográfica y de tecnología de la vid y el vino, en el que se muestra el proceso del cultivo de la vid a lo largo de las cuatro estaciones del año y la elaboración del vino.
- **Guardar las esencias.** Dedicada a los recipientes del vino a través de la historia y de mostrar los útiles y técnicas para la fabricación de las barricas, toneles y envases de vino.
- **El sueño.** En esta zona se exponen los utensilios que el ser humano ha utilizado para la crianza de los vinos. Además de explicar esta crianza.
- **Arte y símbolo.** Zona dedicada a mostrar la colección de arte y arqueología centrada en el mundo del vino.
- **Abrir, servir, beber.** Se exponen 3500 piezas donde se muestra la evolución y el arte en el sacacorchos en diferentes lugares del mundo. Además, se muestran diversos utensilios para servir y beber el vino con interés histórico y/o museístico.

Además el museo cuenta con:

- Una sala de audiovisual, en la que se proyecta un documental explicativo de las actividades de Dinastía Vivanco.
- Una sala para exposiciones temporales.
- Un restaurante y una cafetería.
- Área exterior de recreo infantil.
- Enotienda.
- Grandes aparcamientos.
- El Centro de Documentación de la Fundación.
- Una sala de Conferencias.
- El aula de cata.

El turista “quiere que le pase algo”, quiere una experiencia de calidad que intenta satisfacerse a través de actividades como las catas o el maridaje con diferentes alimentos (en conexión con el restaurante). Es un viaje que permite disfrutar y un deleite para el visitante intentando sorprenderle.

### **2.2.2. El Jardín de Baco**

Situado junto al museo se encuentra el Jardín de Baco. Uno de los grandes problemas producidos por la filoxera fue la plantación de manera mayoritaria de las variedades de viñas que producen las uvas más demandadas por el mercado. Lo que ha provocado poner en riesgo de extinción a variedades escasamente plantadas.

Para evitar la pérdida de material genético, Bodegas Vivanco recoge en el Jardín de Baco más de 200 variedades de vid, siendo una de las colecciones ampelográficas privadas más importantes del mundo. En ella se recogen tanto variedades españolas –algunas del siglo XVI– como procedentes de todo el mundo y variedades curiosas. Además, desde hace 4 años, también hay una excavación arqueológica y se ha firmado un convenio con el CSIC para promover una investigación sobre los hallazgos obtenidos en los últimos tiempos.

### **2.2.3. Centro de documentación del vino**

El Centro de documentación del vino se inaugura en 2004, tras el proceso de catalogación, clasificación e informatización de todo el fondo. Su misión es suministrar el acceso a los depósitos documentales del centro a los investigadores de temas relacionados con la enología. La visión de este centro es ser un punto de referencia a escala mundial en la documentación sobre el vino, tanto por su colección como por los servicios ofertados.

La colección está compuesta por más de 8.000 monografías, revistas especializadas en el mundo del vino, monedas y billetes, postales, fotografías, videos y audios, entre otros. El ámbito geográfico abarca todo el mundo y el lapso temporal está referido tanto a documentos antiguos como actuales.

Los contenidos del Centro de documentación del vino no solo recogen aspectos técnicos de la enología o de agricultura, sino que abarcan gastronomía, pintura, música, salud, literatura y arqueología, y se ha contado con el asesoramiento y el apoyo de grandes expertos que han favorecido el reconocimiento del trabajo realizado a nivel internacional.

¿El resultado? Más de 8.000 referencias, documentación antigua, 50.000 imágenes. Un centro de documentación *on-line* que promueve la difusión de documentación relacionada con el vino. La música, desde piezas de música tradicional hasta otras de nuestros días, también ha sido digitalizada pero no está todavía disponible a través de internet.

### 2.3. Turismo enológico

Las instalaciones de Bodegas Dinastía Vivanco en Briones representan un punto muy importante del turismo dentro del turismo enológico en La Rioja.

Hay que tener en consideración que el turismo enológico no es exclusivamente visitar bodegas y conocer el proceso de elaboración del vino, sino que es un concepto más amplio que incluye a los turistas que visitan los destinos de producción de vino cuyos motivos son el mundo del vino y disfrutar de los otros recursos turísticos de la zona (Cohen y Ben-Nun, 2009). Así, en el producto de turismo enológico hay una parte que incluye aspectos cuya asociación con el producto turístico enológico es más evidente –visitas a las bodegas, catas de vino, festivales del vino, tours organizados sobre vino, etc.–, y otra parte menos evidente que incluye el servicio en restaurantes y hoteles y actividades turísticas realizadas alrededor de las zonas de viñedos (Mitchell y Hall, 2006).

Para que el proyecto turístico siga adelante debe haber innovación y desarrollo de las diferentes propuestas.

Una apuesta realizada por la Fundación ha sido el desarrollo de actividades para el público infantil.

“Trabajar con niños era complicado porque es vino, y el vino es alcohol, pero si se realiza el acercamiento desde pequeños explicando para qué sirve, ese niño cuando sea joven y le llegue el momento de probarlo, recordará esta experiencia previa y le llevará a apreciarlo; pero si no se hace, en lugar de apreciarlo puede desencadenar problemas de consumo inadecuado.”

Se ha desarrollado un programa de actividades y mediante un blog, y a través de la creatividad y la diversión, se promueve el aprendizaje de lo que es el trabajo de la viña y de la bodega, y se favorece que los jóvenes participantes vayan amando la cultura del vino.

Otra apuesta personal es la editorial, y hay dos publicaciones dedicadas a los niños y de la “A a la Z” junto con Everest.

En esta línea, Bodegas Dinastía Vivanco ofrece al turista en Briones un abanico de actividades que encajan dentro de lo que se considera turismo enológico. Los viajeros que visitan las instalaciones pueden disfrutar de la visita a la bodega donde aprenden sobre la elaboración y crianza de los vinos, además de sorprenderse con los sabores de la cata de vinos de la bodega. Es imprescindible comentar al lector que el visitante que acude a la bodega está disfrutando de las instalaciones que han sido premiadas como “Mejor Bodega de España por Guía Gourmets 2013”, lo que puede despertar un sentimiento de orgullo. Otra posibilidad es visitar los 9.000 metros cuadrados del Museo De La Cultura del Vino, considerado como el Mejor Museo de Vino del mundo por la Organización Mundial del Turismo (OMT), donde podrá entusiasmarse con obras originales de Picasso y Sorolla, asombrarse con piezas arqueológicas de más de 3.000 años de antigüedad e interesarse sobre la elaboración del vino y la viticultura, entre otras actividades. También puede recorrer el Jardín de Baco donde puede disfrutar conociendo las 200 variedades de vid. Los pequeños turistas tienen la posibilidad de pasárselo bien en el área de recreo infantil. A la hora de comer el turista dispone del restaurante y la cafetería del Museo de la Cultura del Vino. En el restaurante puede sentirse creativo al disfrutar de cocina de vanguardia o sentirse más conservador de degustar la tradicional comida riojana, con vistas a los viñedos. Además, cabe la posibilidad de comprar productos en la enotienda del museo. El turista puede optar por realizar un curso de Cata de Vino. Por último los visitantes pueden acceder y consultar los archivos del Centro de Documentación de la Fundación.

Dinastía Vivanco es visitado por 100.000 personas cada año.

### **2.3.1. Restaurante del Museo de la Cultura del Vino**

El restaurante cuenta con servicio de carta, el turista tiene la posibilidad de disfrutar tanto de cocina de autor como de los platos tradicionales riojanos. Como el lógico, las comidas pueden ser acompañadas con la gama de vinos de Dinastía Vivanco. El restaurante también cuenta con la posibilidad de concertar menús.

Las instalaciones de cocina cuentan con horno de leña y dos asadores alimentados por el roble de viejas barricas de vino, junto con sarmientos y cepas de los viñedos propios, lo que transmite a la comida el aroma peculiar de estas maderas.

En la elaboración de los alimentos se cuida el uso de los productos de temporada y el punto de cocción. También se cuida al detalle la presentación. En algunos platos se busca la innovación con originales contrastes de texturas, sabores y colores.

### 2.3.2. Enotienda y *on-line*

Dinastía Vivanco cuenta con una tienda física situada en las instalaciones de Briones y una tienda *on-line*. Además de sus vinos, en Vivanco los turistas y clientes pueden adquirir otros objetos relacionados con el mundo del vino, entre los que se encuentran:

- Complementos de la experiencia vinícola: sacacorchos, escanciadores-oxigenadores, bombas de vacío, sets de aromas
- Cristalería: copas y decantadores
- Libros y DVD
- Complementos de vestuario
- Objetos de decoración

La Fundación Dinastía Vivanco para la investigación y divulgación de la cultura e historia del vino nace, con un hondo sentimiento de amor al vino, como una organización sin ánimo de lucro que compromete de modo duradero su patrimonio en aras de un doble objetivo: por un lado, destinar esfuerzos y recursos a la investigación sobre prácticas de viticultura y enología, y por otro, difundir el riquísimo legado histórico y cultural que el vino ha generado a lo largo de tantos siglos. En este sentido, la Fundación Dinastía Vivanco nace con vocación de compartir, y por ello se muestra abierta a instituciones, estudiosos y, en general, a todos los amantes de la cultura del vino.

### 3. Preguntas

#### Preguntas resueltas

1. Señalad las acciones que Bodegas Dinastía Vivanco realiza para lograr que los clientes suban por la escalera de la lealtad desde el peldaño de cliente posible hasta cliente socio. Relacionadlas con las emociones de la escala PANAS.
2. Comentad las relaciones entre el turismo enológico y las emociones. Identificad en el apartado “2.3. Turismo Enológico” las emociones que aparecen.
3. Comentad las relaciones entre la pertenencia de los vinos de Bodegas Vivanco S. L. a la DOC Rioja, los premios obtenidos por los vinos de Bodegas Vivanco S. L., las emociones que generan las dos características anteriores y la fidelidad de los clientes.
4. Señalad las acciones que realiza Vivanco para fomentar el compromiso de sus clientes e indicad de qué forma intenta producir emociones positivas para lograr fidelizarlo.

#### Preguntas no resueltas

5. Se sugiere realizar una actividad en equipo comparativa entre diferentes opciones de turismo enológico y ver qué diferencias existen a la hora de desarrollar propuestas emocionantes.

## 4. Recursos

Se recomienda con carácter general trabajar con manuales de comercialización e investigación de mercados, y de gestión y organización de empresas, así como con textos, documentos y artículos que traten de manera más específica la fidelización a través de las emociones. Entre estos recursos proponemos:

**Bello, L.; Polo, Y.; Vázquez, R.** (1999). "Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura de Marketing y a la Obtención de Ventajas Competitivas". *Papeles de Economía Española* (núm. 78-79, págs. 190-211).

**Chóliz, M.** (2005). *Psicología de la emoción: el proceso emocional*.

**Cohen, E.; Ben-Nun, L.** (2009). "The important dimensions of wine tourism experience from potential visitors' perception". *Tourism and Hospitality Research* (vol. 9, núm. 1, págs. 20-31).

**Cronin, J.; Taylor, S. A.** (1992). "Measuring service quality: A reexamination and extension". *Journal of Marketing* (vol. 56, núm.3, págs. 55-68).

**Díaz Martín A. M.; Vázquez Casielles, R.; Del Río Lanza, A. B.** (2000). "Nuevos planteamientos de marketing: La gestión de las relaciones". *Documentos de trabajo, Universidad de Oviedo*. (núm. 226). Facultad de Ciencias Económicas.

**Izard, C. E.** (1977). *Human emotions*. NewYork: Plenum Press.

**Mitchell, R.; Hall, M.** (2006). "Wine tourism research: The estate of play". *Tourism Review International* (vol. 9, págs. 307-332).

**Richins, M. L.** (1997). "Measuring emotions in the consumptions experience". *Journal of Consumer Research* (vol. 24, núm. 2, págs. 127-146).

**Russell, J. A.** (2005). "Emotion in human consciousness is built on core affect". *Journal of Consciousness Studies* (vol. 12, núm. 8-10, págs. 26-42).

**Watson, D.; Clark, L. A.; Tellegen, A.** (1988). "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales". *Journal of Personality and Social Psychology* (vol. 54, núm. 6, págs. 1063-1070).

### Webs:

Bodegas Dinastía Vivanco

Marketing and wine

**Lecturas complementarias:**

Turismo del vino o “enoturismo” en Turismo

