

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DEL VINO CON DO CALATAYUD
Volumen I

ALBISU, Luis Miguel
FABRA, Gustavo

Documento de Trabajo 05/04, agosto 2005.

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA
AGROALIMENTARIA DE ARAGÓN (CITA)
UNIDAD DE ECONOMÍA AGRARIA

Avda. Montañana, 930
50059 ZARAGOZA

Teléfono: 976716305
Fax: 976716335

RESUMEN

El concepto y la utilización de los planes estratégicos se encuentra en auge. En el mundo del vino, Australia es, sin duda, quien ha marcado el ritmo en el proceso de diseñar estrategias, planes y/o visiones, a la vista de sus resultados tuvo numerosos seguidores (Canadá, Francia, Argentina, Chile, África del Sur, EE.UU., etc.). En la actualidad, en España, por iniciativa del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación se está desarrollando el “Plan Estratégico del Sector Vitivinícola”. También las Denominaciones de Origen españolas se han preocupado por la realización de planes, análisis estratégicos o similar, destacando el Plan Estratégico de la DO Montilla-Moriles y el Análisis Estratégico de la Denominación de Origen Toro. A estos primeros intentos, se les unen, en estos días, planes estratégicos impulsados desde los Consejos Reguladores de distintas Denominaciones, ya que se acaba de presentar el Plan Estratégico del Sector del Txacoli de Vizcaya y se encuentra en proceso de realización el Plan Estratégico de la DO Calificada Rioja.

Este trabajo se ha realizado como consecuencia de la preocupación actual, del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calatayud, sobre la comercialización de sus vinos, con el deseo de determinar las estrategias de comercialización de los vinos de la Denominación de Origen Calatayud.

Para alcanzar los objetivos fijados se ha utilizado la metodología clásica en la realización de planes estratégicos adaptándola a las necesidades particulares de este trabajo, ya que teniendo en cuenta el público objetivo para el que se realiza prima la necesidad de exponer los resultados de una forma más sencilla, agrupando conceptos, utilizando la terminología más asequible por el gran público, pero siempre renunciar al rigor científico que da credibilidad al estudio. Se han cubierto las cuatro etapas pertinentes en la elaboración de planes estratégicos: análisis de la situación, diagnóstico de la situación, decisiones estratégicas y decisiones operativas.

El análisis de la situación ha supuesto realizar una exhaustiva recogida y tratamiento de información, tanto secundaria como primaria. Se ha analizado la situación interna de la Denominación otorgando una especial importancia a la comercialización, así como la

situación externa, constituida principalmente por los mercados y por las percepciones de los consumidores.

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entono en el que actúa la Denominación. Esto lleva a identificar las fortalezas y debilidades propias frente a los competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que se presentan en el mercado. En definitiva, el análisis de la situación externa permite a esta Denominación la posterior definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que se encuentra. Se definen con cuatro puntos de análisis diferenciados: el mercado internacional de vino, el mercado español de vino, el mercado aragonés de vino y las actitudes de los consumidores frente a los vinos con DO.

En el análisis de la situación interna se pretende conocer la situación actual de la Denominación de Origen Calatayud, su estructura productiva, la comercialización, su presencia en los medios de comunicación especializados, algunos otros datos complementarios y, la relación del vino con otros factores importantes e interesantes de la Comarca. Al estudiar la estructura productiva, de una manera menos profunda que la comercialización, se presentan diversos datos: número de viticultores, de bodegas, la superficie, la producción, las variedades, la elaboración, la inversión en bodega, etc.

En el análisis de la comercialización de los vinos de la DO Calatayud se presenta información de muy diversa naturaleza: problemas que condicionan su comercialización, algunos detalles relacionados con la comercialización (cartera de productos, características del producto, marcas, formatos, etc.), situación de la Denominación en sus mercados (mercado internacional y mercado nacional, con especial incidencia en el mercado regional).

Se continúa el análisis interno estudiando la situación de la DO Calatayud en los medios de comunicación especializados. Para ello, principalmente, se utilizan las Guías de vinos españolas de 2005 más relevantes, dos concursos (Zarcillo y Bacchus) como ejemplo de reconocimiento y, por último, se citan y comentan una serie de recortes de prensa. Por último, se destaca la importancia que está tomando, en la actualidad, relacionar el vino con otros factores (medioambiente, turismo, naturaleza, salud, gastronomía, tradición, etc.) y, en especial, cómo se encuentran estos elementos en la Comarca de Calatayud.

Al realizar el diagnóstico de la situación, principalmente a través de un análisis DAFO, se extrae que la situación actual de la Denominación es prometedora, ya que se detectan un conjunto de fortalezas actuales y potenciales muy interesantes y diferenciadoras. Existen cuatro elementos que individualmente, pero sobre todo conjuntamente hacen, de esta Denominación un fenómeno único. Éstos elementos diferenciadores son su medioambiente único y excepcional, el aval que supone su aceptación en los mercados exteriores más competitivos, la tradición vitivinícola de la zona, y sus garnachas con el Calatayud Superior como máxima expresión.

Basándose en estos elementos diferenciadores se ha definido la identidad de la Denominación. Para orientar la fijación de objetivos y la elección de estrategias comerciales, se definen los conceptos de misión, visión y los valores colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de la organización. En conjunto, todos estos conceptos forman la cultura de la organización, que debe estar estrechamente alineada con su estrategia para poder implantar y ejecutar el Plan Estratégico para la comercialización.

Como resumen de los objetivos de la Denominación se puede utilizar la definición de visión de la DO Calatayud: en el 2015, se llegará a comercializar 105.000 hl de vino embotellado, con una cartera de productos en la que destaquen los vinos de calidad y alta expresión, posicionándose de una forma sostenible en los distintos mercados y en los segmentos de precios medios-altos, a través de la valoración y el reconocimiento por parte de los consumidores y de los expertos.

Por lo tanto, se trata de aumentar la calidad a lo largo del proceso para conseguir que más del 70% del vino elaborado alcance la calidad requerida para ser certificado con Denominación de Origen, comerciando el 100% del certificado en embotellado. En la actualidad, la DO Calatayud certifica alrededor del 50% del vino elaborado, comercializando bajo formato de botella de $\frac{3}{4}$ entre el 60 y el 70% del vino certificado. Se marca este objetivo debido a que el embotellado es el formato de mayor valor añadido, rentabilidad y al que se le asocia una mayor calidad. Se define el objetivo haciendo referencia a embotellado y no a botella de $\frac{3}{4}$, ya que se considera que teniendo en cuenta las tendencias del mercado será necesario la utilización de formatos de menor dimensión, pero de calidad (envases de $\frac{1}{2}$, $\frac{1}{3}$ y

³/₈ en vidrio). Cumpliendo este objetivo, para 2015, la Denominación aumentará su volumen comercializado, su presencia en los lineales, su precio medio de facturación y su rentabilidad a través de productos de calidad.

Se considera como un objetivo primordial, posicionar la imagen global de la Denominación en el segmento de precios medios-altos, aumentando los precios reales un 30%. En general se puede considerar que la Denominación se encuentra, en la actualidad, en el segmento de precios medios. Aun siendo conscientes de la dificultad en reposicionar los productos en segmentos de precios mayores, se considera que teniendo en cuenta la calidad actual de sus vinos, así como el éxito internacional, su potencial vitivinícola procedente de un medioambiente idóneo para el cultivo de la vid y los esfuerzos continuados para aumentar la calidad, que se realizan actualmente y se deben aumentar durante los próximos 10 años, es posible lograr este objetivo. Se busca posicionarse como una Denominación de Origen pequeña y selecta, que en 2015 no se encontrará en lo más selecto de la elite pero se busca posicionarse a la altura de Denominaciones como Toro o Rueda, una posición intermedia entre Somontano y las otras dos Denominaciones de Aragón, en cuanto a la valoración de su calidad. Para ello, se ofrecen diversas estrategias y acciones, destacando una gestión de la cartera de productos diferente y cambios en la política de precios y de distribución comercial con la búsqueda de reposicionar al conjunto de la Denominación.

Al analizar las oportunidades en el mercado internacional y el mercado nacional, así como el posicionamiento de la Denominación, se fija como deseable mantener la situación actual en lo que concierne a la participación, de los distintos mercados (internacional y nacional), en las ventas de la Denominación (aproximadamente 80% en la exportación y 20% en el mercado nacional). La DO Calatayud se encuentra orientada hacia el exterior y debe aprovechar su posición actual.

En el mercado internacional la DO Calatayud es un vino identificado con España, con buena relación calidad/precio, principalmente de la variedad Garnacha y con buenas críticas internacionales. Estos son los principales elementos con los que puede jugar esta Denominación. Por lo tanto, los factores clave del éxito para esta Denominación en el mercado internacional, están constituidos, principalmente por vincularse a las acciones de promoción del ICEX y a la marca paraguas “Vinos de España”; aprovechar la oportunidad

que existe en el mercado internacional entorno a la Garnacha ya que en estos momentos es muy apreciada; explotar las buenas críticas internacionales en los distintos países y comunicar el éxito en otros países; beneficiarse de la buena relación calidad/precio de los vinos de esta DO., tratando este factor delicadamente y siempre uniendo precio a calidad, para en un futuro aumentar precios como fruto de aumentos de calidad; enseñar a los importadores el potencial vitivinícola de la zona, su medio ambiente único y excepcional, así como explicar su gran tradición y los factores por la que se considera única; y, transmitir un proyecto sólido y planificado a través de la realización del Plan Estratégico.

Dentro del mercado nacional parece más interesante centrarse en el mercado regional, manteniendo la proporción de ventas en el mercado regional dentro del mercado nacional (75%). Tras el análisis del mercado nacional y regional, se considera que el mercado local está desatendido, tanto en la Comarca de Calatayud como en la ciudad de Zaragoza, ya que debieran absorber una mayor cantidad de vino de la región y con un posicionamiento en precios más adecuado. La conquista de otras plazas en el mercado nacional es muy complicado, por lo que se elige al mercado regional como un mercado objetivo desde el punto de vista estratégico, mientras que el resto del mercado nacional queda vinculado a acciones y operaciones esporádicas, así como a estrategias más individualizadas por parte de las bodegas que a la estrategia comercial del conjunto de la Denominación. Aún así, se cree firmemente que tanto las estrategias como las acciones realizadas en el mercado regional, constituyen una fuente de creación de imagen de la Denominación, que es extrapolable al mercado nacional y al mercado internacional.

Como factores clave del éxito en este mercado se pueden destacar: comunicar sobre el medioambiente único y excepcional para el cultivo de la vid, transmitir que en Calatayud se encuentra un lugar donde ocio, naturaleza, salud y vino están íntimamente unidos; explotar el éxito en el mercado internacional, tanto en la comercialización como en las buenas críticas recibidas; utilizar Calatayud Superior como un elemento distinguido y de gran relevancia; explicar la gran tradición de la zona y los factores por la que se considera única; transmitir un proyecto sólido y planificado a través de la realización del Plan Estratégico; y, unirse al “boom” de la Garnacha.

Se cree que existe un potencial crecimiento que puede ser aprovechado a través de la puesta en práctica del conjunto de las estrategias de una forma coordinada. Dentro del marketing mix, se definen cuatro políticas comerciales, la de producto, la de precio, la de comunicación comercial y la de distribución comercial, estableciendo estrategias para cada una de las políticas. Dichas políticas deben diseñarse y aplicarse de forma coordinada, sobre todo se considera importante coordinar las acciones comerciales con la actividad comercial, es decir, siempre que se realice alguna actividad de comunicación se debe acompañar de los pertinentes acciones comerciales dirigidas a los distintos agentes del sector.

Uno de los objetivos marcados supone cambiar la estructura de la distribución para conseguir un mix entre el canal distribución y horeca al 50%, ya que aun siendo conscientes del esfuerzo que supone convencer y conquistar el canal horeca, se cree que existen grandes oportunidades sin explotar en este canal para la DO Calatayud, y debe ser una fuente de crecimiento. Cambiar la estructura de la distribución para conseguir un mix entre el canal distribución y horeca al 50%. No se tienen datos sobre el mix actual de la Denominación, pero intuitivamente se puede decantar de una forma bastante significativa hacia el canal alimentación-distribución.

Para ello, es necesario mejorar las relaciones con la distribución a través de incentivos (complementos, viajes, etc.), prestando un trato especializado y diferenciado por canales, con especial atención al canal horeca incluyendo al catering de calidad e institucional. Al no considerarse como estrategia de crecimiento la búsqueda de nuevos mercados dentro del mercado nacional, se le dota de mayor importancia al hecho de penetrar con mayor fuerza en el mercado actual, así que la búsqueda de nuevos distribuidores y nuevos puntos de venta debe ser una estrategia a desarrollar.

Otra estrategia a seguir en la distribución comercial, consiste en la apuesta en el mercado comarcal por el turismo y el vino, aprovechando los puntos turísticos para aumentar las ventas de vino y estimulando el turismo vitivinícola. Se cree que existe un claro potencial de ventas directas en bodega, que no se está aprovechando. Se considera necesario que los accesos a las bodegas se encuentren señalizados y comunicados y, las bodegas estén disponibles a recibir visitantes. A esto, se le debe unir una mejor relación con las instituciones de la zona para

colocar una cantidad apreciable de producto en ellas. De una forma u otra todos los visitantes de la zona deben acabar vinculados a los vinos de la Denominación.

El camino a seguir, en cuanto a la elección de los componentes del mix de comunicación, es primero Relaciones Públicas y Gabinete de prensa, apoyado con promoción y publicidad en medios especializados, por último, promoción y publicidad en medios generales. Se ha determinado esta estrategia teniendo en cuenta la efectividad y su relación coste-beneficio, buscando permanecer de forma continuada en los medios de la forma más rentable.

El eje de comunicación siempre debe destacar las mismas ideas, centrándose en los elementos diferenciadores de la Denominación que definen su identidad. El discurso de Calatayud debe resaltar su medioambiente óptimo para el cultivo de vid y para el turismo (naturaleza, salud, cultura y tradición), que es una zona de gran tradición vitivinícola, con una cantidad considerable de garnachas viejas, dando una especial atención al Calatayud Superior y al éxito en los distintos mercados.

Según al público al que se esté dirigiendo el mensaje habrá que elegir unos determinados elementos que puedan causar más impresión, principalmente se puede destacar que cuando se comunique al consumidor final es más interesante poner mayor énfasis en los aspectos medioambientales, mientras que al dirigirse a los agentes del sector el elemento central de la comunicación estará constituido por el éxito en los mercados exteriores.

Debe existir una preocupación continua por la comunicación y la información tanto hacia fuera, mostrando los éxitos, las acciones, etc., con el objeto de encontrarse en los medios; como hacia dentro, para crear una cultura dentro de la organización, para que todos los agentes que componen la Denominación conozcan el camino seguido. Se debe comunicar hacia adentro, tanto la identidad, como los objetivos, como la estrategia, así como mantener informados sobre las actividades a todas las partes de la Denominación. Se debe estudiar la posibilidad de recoger información de toda índole (del mercado del vino, estudios a consumidor, recortes de prensa, críticas internacionales, premios, etc.), la información debe fluir desde el Consejo Regulador a las bodegas y viceversa.

Para lograr todo esto es necesario aumentar el presupuesto del Consejo Regulador para poder realizar una mayor inversión en comunicación genérica, apoyada también en un mayor esfuerzo en comunicación por parte de las bodegas. También se deben dotar a las bodegas de instalaciones atractivas a los ojos de los visitantes. Para potenciar la imagen global de calidad de la Denominación, así como su preocupación por el medioambiente, se propone la creación de un Centro de Interpretación del Medioambiente vitivinícola de la zona.

Tanto en el mercado internacional como en el mercado nacional se deben realizar esfuerzos para que el consumidor y los diferentes agentes del sector conozcan los éxitos cosechados por la Denominación. Se considera interesante comunicar en los dos ámbitos los éxitos que se cosechan indistintamente en cualquiera de ellos. Para ello es importante contar con los medios humanos adecuados así como destinar inversión apropiada.

Debido a las limitaciones en volumen y presupuesto de la Denominación y, la disparidad de intereses por parte de las bodegas en el mercado internacional, así como al volumen comercial de la Denominación, desde el punto de vista global parece más útil y rentable centrar los esfuerzos colectivos en las estrategias y acciones en el mercado regional. Aunque algunas de las estrategias descritas para el mercado nacional son aplicables al mercado internacional.

En ocasiones, la diferencia entre objetivos, estrategias y acciones no está muy clara debido a que las fronteras entre estos conceptos en la teoría se encuentran bien definidas pero en la práctica es difícil determinarlas. A veces lo que en teoría podría considerarse una estrategia se eleva a categoría de objetivo por su importancia y porque se puede cuantificar, así como el desarrollo de algunas estrategias conlleva acciones tan importantes que se entremezclan las categorías de estrategias y acciones.

En los párrafos anteriores se ha tratado de resumir los principales objetivos comerciales de la Denominación y se introducen algunas ideas sobre las estrategias a seguir para la consecución de los objetivos marcados. Para finalizar el Plan Estratégico se pasa a la cuarta fase, la fase de mayor concreción, dónde se toman las decisiones operativas con un horizonte temporal más cercano, de dos a cinco años. Se ofrece una batería de acciones comerciales a tener en consideración por parte de los miembros del Consejo Regulador, se ha optado por

redactar un conjunto de acciones para así dar una mayor libertad en la elección, ya que una vez definidos los objetivos y las estrategias, la línea y el marco de actuación quedan claros, dejando abierta la posibilidad de definir planes de acciones concretos orientados por las estrategias definidas, la batería de acciones y las ideas particulares de las personas que día a día se enfrentan al mercado.

Aún siendo un Plan Estratégico para la comercialización se recogen un conjunto de recomendaciones para mejorar el resto de las áreas (producción y estructura) que completan la Denominación. Se realiza este ejercicio debido a la importancia que tiene coordinar todas las áreas. Y, por último, se marcan unos indicadores de consecución de los objetivos comerciales para evaluar a medio plazo los avances. Estos indicadores de seguimiento y control también sirven para evitar que el horizonte temporal de diez años relaje a los agentes involucrados en su consecución y se identifiquen a los objetivos como meras metas utópicas.

En algunas ocasiones, en la planificación estratégica no se cumplen los objetivos que se especifican debido a cambios de las condiciones internas, de las propias empresas, o externas de los mercados. Ante estas nuevas situaciones se efectúan correcciones fundamentadas en los análisis anteriormente realizados y actualizados. Los planes estratégicos no sólo aportan importantes elementos de reflexión sino que también cohesionan actuaciones que, de otra manera, pudieran darse de forma más individualizada. Es decir, que al alcanzar objetivos comunes consensuados se evitan muchas discusiones innecesarias.

En principio, la aceptación y el interés de un colectivo en realizar este ejercicio les lleva a coordinar una reflexión conjunta, a crear dinámicas de trabajo, a cooperar y colaborar en lugar de competir, a crear una identidad conjunta, un proyecto común en el cual caben, se integran y obtienen un mayor sentido los proyectos empresariales individuales. En definitiva, se determina un marco de actuación conjunta y una línea a seguir para el logro de unos objetivos.

Además la realización de este proyecto crea la necesidad de estudiar y conocer mejor la Denominación y el mercado en el que se mueve. Esto genera información útil y valiosa para las empresas y conlleva la creación de una dinámica para generar más información en el

futuro, de forma continuada, algo importante y necesario en el contexto internacional en el que nos movemos.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| Capítulo I - Introducción | 1 |
| 1.1.- Introducción | 2 |
| 1.2.- La Denominación de Origen Calatayud..... | 6 |
| 1.3.- Justificación y motivación para realizar un Plan Estratégico | 9 |
| 1.4.- Objetivos | 12 |
| 1.5.- Estructura del documento | 13 |
| | |
| Capítulo II – Metodología y proceso de realización | 15 |
| 2.1.- Marco conceptual y metodológico..... | 16 |
| 2.1.1.- Primera Etapa: Análisis de la situación | 19 |
| 2.1.2.- Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación | 23 |
| 2.1.3.- Tercera Etapa: Decisiones estratégicas..... | 24 |
| 2.1.4.- Cuarta Etapa: Decisiones operativas..... | 38 |
| 2.2.- Herramientas y proceso de realización | 39 |
| 2.2.1.- Primera Etapa: Análisis de la situación | 39 |
| 2.2.2.- Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación | 44 |
| 2.2.3.- Tercera y cuarta Etapa: Decisiones estratégicas y decisiones operativas | 45 |
| 2.3.- Relación entre los objetivos del proyecto y la metodología empleada | 47 |
| | |
| Capítulo III- Análisis de la situación externa | 48 |
| 3.1.- Introducción y estructura del capítulo..... | 49 |
| 3.2.- El mercado internacional de vino | 50 |
| 3.2.1.- Situación global | 50 |
| 3.2.2.- Oferta y producción | 55 |
| 3.2.3.- Demanda y consumo..... | 57 |
| 3.2.4.- Comercio internacional..... | 59 |
| 3.2.5.- Segmentación del mercado por niveles de precios | 64 |
| 3.2.6.- España en el mercado internacional..... | 65 |
| 3.2.7.- Perspectivas de futuro | 71 |
| 3.3.- El mercado nacional de vino..... | 73 |
| 3.3.1.- Introducción | 73 |

| | |
|---|------------|
| 3.3.2.- Tendencias generales | 80 |
| 3.3.3.- Segmentación del mercado en función del tipo de vino | 85 |
| 3.3.4.- Canales de distribución | 87 |
| 3.3.5.- Segmentación del mercado: análisis de los precios..... | 89 |
| 3.3.6.- Los Vinos de la Tierra y la marca de distribución | 92 |
| 3.4.- El mercado regional de vino (Aragón)..... | 94 |
| 3.5.- Las actitudes de los consumidores frente a los vinos con DO..... | 100 |
| Capítulo IV.- Análisis de la situación interna: La DO Calatayud | 104 |
| 4.1.- Introducción y estructura del capítulo..... | 105 |
| 4.2.- Estructura productiva de la DO Calatayud | 107 |
| 4.2.1.- Superficie cultivada por variedades, en 2003 | 108 |
| 4.2.2.- Producción de uva..... | 112 |
| 4.2.3.- Elaboración de vino | 116 |
| 4.2.4.- Previsiones sobre el volumen de elaborado | 119 |
| 4.2.5.- Inversión | 119 |
| 4.3.- Comercialización de la DO Calatayud..... | 124 |
| 4.3.1.- Problemas que condicionan la comercialización de los vinos de esta DO . | 124 |
| 4.3.2.- Algunos detalles de la comercialización de los vinos de la DO Calatayud. | 130 |
| 4.3.3.- La DO Calatayud y sus mercados | 143 |
| 4.4.- La DO Calatayud en los medios de comunicación especializados | 152 |
| 4.4.1.- La DO Calatayud en las principales guías de vinos españolas en 2005 | 152 |
| 4.4.2.- Los premios Zarcillo y los Bacchus como ejemplo de reconocimiento | 166 |
| 4.4.3.- La DO Calatayud en la prensa: Recortes de prensa..... | 171 |
| 4.5.- Algunos datos de interés relacionados con la DO Calatayud | 178 |
| 4.6.- Calatayud: Binomios interesantes entre el vino y otros aspectos | 181 |
| Capítulo V.- Diagnóstico de la situación | 190 |
| 5.1.- Introducción y estructura del capítulo..... | 191 |
| 5.2.- Análisis DAFO de la comercialización de los vinos con DO Calatayud..... | 192 |
| 5.2.1.- Aspectos externos: Amenazas..... | 195 |
| 5.2.2.- Aspectos externos: Oportunidades..... | 201 |
| 5.2.3.- Aspectos internos: Debilidades..... | 207 |

| | |
|--|------------|
| 5.2.4.- Aspectos internos: Fortalezas | 212 |
| 5.3.- Elementos diferenciadores de la Denominación..... | 219 |
| 5.3.1.- Medioambiente único y excepcional | 219 |
| 5.3.2.- Gran aceptación en los mercados exteriores más competitivos..... | 220 |
| 5.3.3.- Tradición vitivinícola de la zona..... | 220 |
| 5.3.4.- Garnachas y el Caltayud Superior..... | 221 |
| 5.4.- Factores clave del éxito..... | 223 |
| 5.4.1.- Factores clave del éxito en el mercado internacional | 223 |
| 5.4.2.- Factores clave del éxito en el mercado nacional..... | 224 |
| Capítulo VI.- Decisiones estratégicas | 226 |
| 6.1.- Introducción y estructura del capítulo..... | 227 |
| 6.2.- Identidad, misión, visión y valores | 228 |
| 6.3.- Objetivos para la DO Calatayud | 231 |
| 6.3.1.- Objetivos generales de la DO Calatayud | 231 |
| 6.3.2.- Objetivos comerciales de la DO Calatayud | 232 |
| 6.4.- Estrategias de la Denominación de Origen Calatayud..... | 241 |
| 6.4.1.- Estrategia corporativa de la Denominación | 242 |
| 6.4.2.- Estrategias comerciales en el mercado nacional..... | 243 |
| 6.4.3.- Estrategias comerciales en el mercado internacional..... | 259 |
| 6.5.- Relación entre objetivos comerciales y estrategias..... | 268 |
| Capítulo VII.- Decisiones operativas | 273 |
| 7.1.- Introducción y estructura del capítulo..... | 274 |
| 7.2.- Batería de acciones comerciales a tener en consideración..... | 275 |
| 7.3.- Recomendaciones en el resto de las áreas..... | 291 |
| 7.4.- Grado de cumplimiento: seguimiento y control..... | 293 |
| Bibliografía | 295 |
| | |
| Anexo 1 | 311 |
| Anexo 2 | 313 |
| Anexo 3 | 315 |

| | |
|---------------|-----|
| Anexo 4 | 324 |
| Anexo 5 | 326 |
| Anexo 6 | 328 |
| Anexo 7 | 330 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Análisis de la situación externa

| | |
|---|-----|
| Gráfico 3.1.- Canales de distribución por países, 2002..... | 54 |
| Gráfico 3.2.- Evolución de la producción mundial de vino | 56 |
| Gráfico 3.3.- Evolución del consumo mundial de vino..... | 57 |
| Gráfico 3.4.- Evolución del consumo de vino en los países tradicionales | 58 |
| Gráfico 3.5.- Consumo y exportación mundial de vino | 60 |
| Gráfico 3.6.- Variación de las importaciones, 1993-2003..... | 63 |
| Gráfico 3.7.- Exportaciones totales en volumen y su composición..... | 65 |
| Gráfico 3.8.- Exportaciones totales en valor y su composición | 66 |
| Gráfico 3.9.- Superficie de viñedo en España | 80 |
| Gráfico 3.10.- Rendimientos del viñedo en España | 81 |
| Gráfico 3.11.- Producción de vino en España | 81 |
| Gráfico 3.12.- Stocks al final de campaña | 82 |
| Gráfico 3.13.- Consumo de vino en España | 82 |
| Gráfico 3.14.- Consumo de vino de mesa y de VCPRD en España | 83 |
| Gráfico 3.15.- Evolución de las ventas de vino tranquilo en valor | 83 |
| Gráfico 3.16.- Precios percibidos por el viticultor 1994-2004 | 84 |
| Gráfico 3.17.- Precios del viñedo..... | 84 |
| Gráfico 3.18.- Segmentación del mercado de vino tranquilo..... | 85 |
| Gráfico 3.19.- Evolución de las ventas, desde 1990, de vino de mesa y vino con DO | 86 |
| Gráfico 3.20.- Evolución de las ventas en volumen, en alimentación y hostelería, de vino con DO | 87 |
| Gráfico 3.21.- Participación en las ventas, en volumen | 87 |
| Gráfico 3.22.- Evolución de los precios de venta al público del vino con DO (ptas corrientes)..... | 88 |
| Gráfico 3.23.- Evolución de los precios de venta al público del vino con DO (ptas constantes)..... | 89 |
| Gráfico 3.24.- Ventas del vino con DO, por color | 89 |
| Gráfico 3.25.- Segmentos de precios | 90 |
| Gráfico 3.26.- Pirámide de precios..... | 91 |
| Gráfico 3.27.- Segmentación del mercado por niveles de precios | 91 |
| Gráfico 3.28.- Evolución bimestral de las ventas de vino de la Tierra..... | 92 |
| Gráfico 3.29.- Ventas de los vinos con DO Aragón respecto al total de vino con DO, en Zaragoza (valor) | 96 |
| Gráfico 3.30.- Ventas de los vinos con DO Aragón respecto al total de DO, en Zaragoza (cantidad)..... | 97 |
| Gráfico 3.31.- Precios medios, máximos y mínimos de los vinos de las DO de Aragón, en 2004 | 98 |
| Gráfico 3.32.- % de las ventas mensuales de las DO de Argón respecto al total de DO, en valor (2004) | 99 |
| Gráfico 3.33.-Percepción de los consumidores hacia el vino con DO | 102 |
| Gráfico 3.34.-Importancia de los atributos en la adquisición de vino con DO | 102 |

Análisis de la situación interna: La DO Calatayud

| | |
|---|-----|
| Gráfico 4.1.- Composición de la elaboración en función del tipo de vino, 2003/2004 | 116 |
| Gráfico 4.2.- Composición de la elaboración, con potencial DO, en función del tipo de vino (2003/2004)... | 117 |
| Gráfico 4.3.- Orden y agrupación de problemas colectivos | 129 |
| Gráfico 4.4.- Orden y agrupación de problemas colectivos (1º y 2º en importancia) | 129 |
| Gráfico 4.5.- Conocimiento espontáneo e inducido de las DO de vino de Aragón, 1997 | 132 |
| Gráfico 4.6.- Conocimiento espontáneo de las DO de Aragón, por regiones | 133 |
| Gráfico 4.7.- Conocimiento inducido de las DO de Aragón, por regiones | 133 |
| Gráfico 4.8.- Conocimiento inducido de las DO de vino en Aragón | 134 |
| Gráfico 4.9.- Conocimiento espontáneo de las DO de Aragón | 134 |
| Gráfico 4.10.- Comercialización de vino de la Denominación por formatos, 2003 | 136 |
| Gráfico 4.11.- Cantidad comercializada, en botellas de $\frac{3}{4}$, por tipo de vino, en 2003 | 138 |
| Gráfico 4.12.- Valor comercializada, en botellas de $\frac{3}{4}$, por tipo de vino, en 2003 | 139 |
| Gráfico 4.13.- Destino de la comercialización de viñas viejas, en 2003 | 141 |
| Gráfico 4.14.- Destino de la cantidad comercializada, en granel con DO, en 2003 | 144 |
| Gráfico 4.15.- Destino de la cantidad comercializada, en botellas de $\frac{3}{4}$, en 2003 | 144 |
| Gráfico 4.16.- Comercialización en los mercados exteriores de vino embotellado, en 2003 | 145 |
| Gráfico 4.17.- Mercados con mejor futuro en el mercado exterior | 146 |
| Gráfico 4.18.- Mercados con mejor futuro en el mercado nacional | 147 |
| Gráfico 4.19.- Pirámide de precios de la DO Calatayud en la gran distribución de Zaragoza | 151 |
| Gráfico 4.20.- Evolución de los premios logrados por los vinos con DO Calatayud | 167 |
| Gráfico 4.21.- Evolución de la participación en el concurso Bacchus | 170 |
| Gráfico 4.22.- Tendencia de la comercialización de la DO Calatayud | 179 |
| Gráfico 4.23.- Tendencia de las exportaciones de la DO Calatayud | 180 |

ÍNDICE DE CUADROS

Metodología y proceso de realización

| | |
|---|----|
| Cuadro 2.1.- Esquema metodológico básico del estudio | 18 |
| Cuadro 2.2.- Estrategias competitivas | 30 |
| Cuadro 2.3.- Opciones estratégicas de crecimiento | 31 |
| Cuadro 2.4.- Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff | 32 |
| Cuadro 2.5.- Profundización en las opciones estratégicas de crecimiento | 33 |
| Cuadro 2.6.- Relación entre objetivos del proyecto, metodología y proceso de elaboración | 47 |

Análisis de la situación externa

| | |
|--|----|
| Cuadro 3.1.- Producción mundial de vino por países..... | 57 |
| Cuadro 3.2.- Cuotas de exportación y crecimiento de los principales productores (2001) | 60 |
| Cuadro 3.3.- Principales mercados para los principales productores, en 2003 | 62 |
| Cuadro 3.4.- Segmentación del mercado por niveles de precios..... | 64 |
| Cuadro 3.5.- Exportaciones españolas de vino por países..... | 67 |
| Cuadro 3.6.- Superficie de viñedo en el mundo | 74 |
| Cuadro 3.7.- Evolución de las ventas de vino tranquilo y peso por formatos | 86 |

Análisis de la situación interna: La DO Calatayud

| | |
|--|-----|
| Cuadro 4.1.- Resumen del proceso de elaboración y comercialización, 2003 (Consejo Regulador) | 136 |
| Cuadro 4.2.- Resumen del proceso de elaboración y comercialización, 2003 (cuestionario) | 137 |

Diagnóstico de la situación

| | |
|---|-----|
| Cuadro 5.1.- Esquema del análisis DAFO | 193 |
| Cuadro 5.2.- Amenazas en la comercialización de los vinos de esta Denominación | 195 |
| Cuadro 5.3.- Oportunidades en la comercialización de los vinos de esta Denominación | 202 |
| Cuadro 5.4.- Debilidades de la DO Calatayud en la comercialización de sus vinos | 207 |
| Cuadro 5.5.- Fortalezas de la DO Calatayud en la comercialización de sus vinos..... | 213 |
| Cuadro 5.6.- Cuadro resumen del análisis DAFO..... | 218 |

Decisiones estratégicas

| | |
|---|-----|
| Cuadro 6.1.- Relación entre objetivos y estrategias comerciales | 272 |
|---|-----|

ÍNDICE DE TABLAS

Análisis de la situación externa

| | |
|---|----|
| Tabla 3.1.- Variación de las cuotas de mercado 1999-2004..... | 97 |
| Tabla 3.2.- Precios medios de los vino de las DO de Aragón, en 1999 | 98 |
| Tabla 3.3.- Precios medios de los vinos de las DO de Aragón en alimentación, en 2004..... | 99 |

Análisis de la situación interna: La DO Calatayud

| | |
|---|-----|
| Tabla 4.1.- Bodegas pertenecientes a la Denominación..... | 107 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Tabla 4.2.- Superficie cultivada por variedades, en 2003 (cuestionario) | 108 |
| Tabla 4.3.- Superficie cultivada por variedades, en 2003 (Consejo Regulador) | 109 |
| Tabla 4.4.- Superficies incluidas en los planes de reestructuración por variedad y año..... | 111 |
| Tabla 4.5.- Producción de uva en la cosecha 2004 | 112 |
| Tabla 4.6.- Producción de uva en las cosechas de 2001, 2002, 2003..... | 114 |
| Tabla 4.7.- Rendimientos por variedades en 2003 y 2004 | 116 |
| Tabla 4.8.- Calificación de las añadas de la DO Calatayud | 118 |
| Tabla 4.9.- Inversiones en las DO de la Provincia de Zaragoza..... | 120 |
| Tabla 4.10.- Inversión en bodega vinculada a los vinos de la DO Calatayud | 120 |
| Tabla 4.11.- Capacidad de almacenamiento en barrica (litros en un mismo instante) | 121 |
| Tabla 4.12.- Capacidad de almacenamiento en barrica (rotación) | 121 |
| Tabla 4.13.- Porcentaje del valor de venta que se debe destinar a la publicidad genérica, 2004 | 123 |
| Tabla 4.14.- Marcas en los distintos mercados, en 2003..... | 130 |
| Tabla 4.15.- Concentración del volumen comercializado por marcas: Mercado interior..... | 131 |
| Tabla 4.16.- Concentración del volumen comercializado por marcas: Mercado exterior..... | 131 |
| Tabla 4.17.- Facturación por tipo de vino, 2003 | 135 |
| Tabla 4.18.- Facturación media por botella y tipo de producto, 2003..... | 140 |
| Tabla 4.19.- Precios medios de facturación de los viñas viejas, 2003 | 141 |
| Tabla 4.20.- Referencias medias de vino de la DO Calatayud en las cadenas de distribución..... | 149 |
| Tabla 4.21.- Precios medios de los vinos de la DO Calatayud por tipo de vino y establecimiento..... | 149 |
| Tabla 4.22.- Faces y nivel en el lineal de los vinos de la DO Calatayud por tipo de vino y establecimiento . | 150 |
| Tabla 4.23.- Situación de la DO Calatayud en la Guía Peñín | 154 |
| Tabla 4.24.- Situación de la DO Calatayud en la Guía Proensa..... | 155 |
| Tabla 4.25.- Situación de la DO Calatayud en la Guía Campsa..... | 156 |
| Tabla 4.26.- Situación de la DO Calatayud en la Guía Gourmets..... | 157 |
| Tabla 4.27.- Situación de la DO Calatayud en la Guía Todo vino | 158 |
| Tabla 4.28.- Situación de la DO Calatayud en la Guía de oro | 159 |
| Tabla 4.29.- Situación de la DO Calatayud en la Guía Sumilleres | 160 |
| Tabla 4.30.- Situación de la DO Calatayud en la Guía El País | 161 |
| Tabla 4.31.- Vinos destacados de la DO Calatayud en la Guía El País..... | 161 |
| Tabla 4.32.- Situación de la DO Calatayud en la Guía Vivir el vino | 162 |
| Tabla 4.33.- Situación de la DO Calatayud en la Guía Restauradores Alfa Romeo | 163 |
| Tabla 4.34.- Situación de la DO Calatayud en las catas de Sobremesa..... | 163 |
| Tabla 4.35.- Situación de la DO Calatayud en la Guía El vino.com..... | 164 |
| Tabla 4.36.- Situación de la DO Calatayud en la Guía El Mundo | 165 |
| Tabla 4.37.- Reclasificación del conjunto de los vinos de la DO Calatayud en las guías | 165 |
| Tabla 4.38.- Algunas cifras de las Denominaciones de Origen de Aragón..... | 166 |
| Tabla 4.39.- Premios de los vinos de la DO Calatayud (2001-2004)..... | 167 |
| Tabla 4.40.- Histórico de número de participantes en los Premios Zarcillos | 168 |

Decisiones operativas

| | |
|--|-----|
| Tabla 7.1.- Indicadores de seguimiento | 293 |
|--|-----|

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|--|-----|
| Imagen 4.1.- Distintivos de las medallas Bacchus | 171 |
|--|-----|

Capítulo I

Introducción

1.1.- Introducción

Tradicionalmente la preocupación y obligación de los agricultores era producir, cuanto más mejor. Sin embargo, en nuestra agricultura, así como en la de toda Europa Occidental, a lo largo de estos treinta últimos años han ocurrido una serie de cambios significativos. Se ha pasado, de una situación basada en una relación deficitaria de producción a una excedentaria para casi todos los alimentos (Menéndez de Luarda, 1989). El consumidor ha ganado fuerza, ya que antes no elegía lo que consumía, mientras que ahora es el encargado de seleccionar los alimentos dentro de la gran oferta del mercado (Mascaray et al., 1999).

Hablando del consumidor europeo Mulder en un informe de la Comisión Europea dice que “busca cada vez más información sobre el origen y el proceso de elaboración de los productos alimenticios. Existen así personas que prefieren productos auténticos que tengan más sabor y que sean elaborados de acuerdo a un conocimiento resguardado por la tradición. Esta evolución junto con la saturación del mercado de los productos agroalimentarios ha contribuido fuertemente al desarrollo de una política favorable hacia la identificación cultural de los productos agrícolas y alimentarios” (Mulder, 1998).

La situación competitiva en la que se encuentra la industria agroalimentaria, y en especial el sector vinícola español, obligan a las empresas a buscar soluciones basadas en el aprovechamiento de sus puntos fuertes. Pero este hecho sólo es posible si las empresas y todos sus recursos orientan su gestión hacia el mercado y la satisfacción del cliente, por medio de actuaciones en la creación y entrega de valor. Lo que implica que las empresas deben de mejorar e incrementar en su oferta, aquellos atributos o beneficios que les proporcionen ventajas competitivas sostenibles frente a los competidores (Bolaños, 2002). En España, frente a la saturación del mercado de los productos alimenticios surgen las denominaciones oficiales de calidad, como instrumentos voluntarios de diferenciación y de promoción de productos alimenticios de características y calidades específicas (FAO, 2002).

Los oferentes de productos agroalimentarios diferenciados mediante distintivos de calidad, están basando una parte importante de su estrategia comercial, en conseguir un elevado valor para su producto a través de la marca. Para ello, han fundamentado su estrategia

de diferenciación, principalmente, en componentes naturales y geográficos y en la presunción de una calidad superior del producto respecto a sus homólogos, lo que permite un precio superior (Rivera y Sánchez, 1996). Pero el concepto de calidad, además de ser relativo, presenta un componente objetivo y otro subjetivo, que se halla íntimamente relacionado con el origen (Caldentey y Gómez, 1996).

Dentro de las industrias del sector vitivinícola, bastantes empresas han optado por una postura estratégica en la que han empleado la calidad del producto como un atributo clave en su política de diferenciación. Ésta es la postura tomada por las empresas que utilizan las marcas colectivas “Denominación de Origen” como principal elemento identificador (Sánchez y Gil, 1997).

Las Denominaciones han sido fundamentales para el desarrollo tecnológico y comercial de las bodegas, sobre todo para las de pequeña y mediana dimensión, y para las cooperativas. Su desarrollo se ha debido a que las bodegas han sido capaces de estrechar sus vínculos de colaboración por encima de la competencia. Pero la toma de decisiones se ha ido realizando día a día, tratando de solventar los problemas que iban apareciendo sin tener una planificación a medio plazo. Han faltado, en la mayoría de las Denominaciones, unos objetivos que cumplir y unas acciones estructuradas para alcanzarlos.

La planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organización (Sainz de Vicuña, 2003a). El Plan Estratégico era la técnica de gestión más utilizada en el año 2000 por la muestra internacional de directivos que utiliza la consultora Bain&Company (SPRI, 2002).

Aunque podríamos encontrar tantas definiciones de planificación como autores, en todas ellas apreciaremos un común denominador: hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro. Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el momento que se realiza la reflexión estratégica, en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las

expectativas de sus diferentes grupos de interés y alcanzar los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad, o simplemente, de supervivencia o consolidación en el sector (Sainz de Vicuña, 2003b).

Si nos referimos a un concepto más amplio, como es la planificación estratégica, se entiende como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio (Cantera, 1989). El concepto y la utilización de los planes estratégicos se encuentra en auge. En concreto en el mundo del vino, Australia es, sin duda, quien ha marcado el ritmo en el proceso de diseñar estrategias, planes y/o visiones. Cuando en el año 1996 lanzó públicamente el primer debate y después la realización de su “Strategy 2025” nadie le siguió en su empeño, pero cuatro años más tarde, y a la vista de los resultados obtenidos en los diferentes objetivos previos planteados, tuvo numerosos seguidores (Barco, 2002).

Después del Plan Estratégico “Strategy 2025” (Australian Wine Foundation, 1996) han surgido diversos planes, visiones o estrategias que engloban a un país, una Denominación o a una empresa. Algunos de los más conocidos son: “Stratégie 2020” (Canadá), “Informe Berthomeau” (Francia), “Plan Regúnaga” (Argentina) (Ruiz de Peña y Lillo, 2004), “Chilevinos” (Chile) (Barahona, 2001), “Vision 2020” (África del Sur), “Wine Vision Strategic Planning 2020” (EE.UU.), “Strengthening our Export Platform for Even Greater Growth (Nueva Zelanda) (McKenzie, 2004), etc. (Barco, 2002).

Tras un tiempo y considerando necesario su realización (La Tierra, 2003), en la actualidad, en España, por iniciativa del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación se está desarrollando el “Plan Estratégico del Sector Vitivinícola” (El Correo del Vino, 2004). A nivel de Denominaciones de Origen existen planes, análisis estratégicos o similar, y como primeros antecedentes podemos citar: El cooperativismo vinícola del condado onubense (Carrasco, 1995), Plan Estratégico de la DO Montilla-Moriles (Fuentes y Veroz, 2000) y Análisis estratégico de la Denominación de Origen Toro (Gómez-Limón y Jalón, 2002). A estos primeros intentos, surgen en estos días con fuerza planes estratégicos impulsados desde los Consejos Reguladores de distintas Denominaciones. Se acaba de presentar el Plan

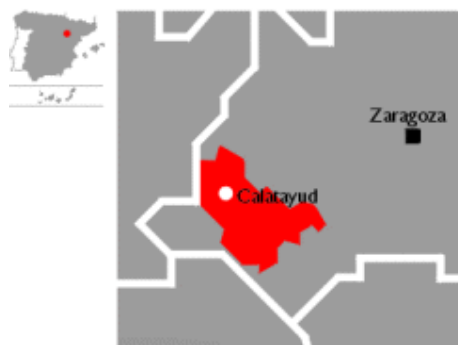
Estratégico del Sector del Txacoli de Vizcaya (Diario Digital Agrario, 2005), y se encuentra en proceso de realización el Plan Estratégico de la DO Calificada Rioja (El vino de Rioja, 2005).

En algunas ocasiones, en la planificación estratégica no se cumplen los objetivos que se especifican debido a cambios de las condiciones internas, de las propias empresas, o externas de los mercados. Ante estas nuevas situaciones se efectúan correcciones fundamentadas en los análisis anteriormente realizados y actualizados. Los planes estratégicos no sólo aportan importantes elementos de reflexión sino que también cohesionan actuaciones que, de otra manera, pudieran darse de forma más individualizada. Es decir, que al alcanzar objetivos comunes consensuados se evitan muchas discusiones innecesarias.

1.2.- La Denominación de Origen Calatayud

Este apartado presenta una breve descripción de la Denominación de Origen Calatayud, aunque hay un análisis más exhaustivo en el Capítulo IV.

La Denominación de Origen (DO) Calatayud está localizada en la parte más occidental de la provincia de Zaragoza, con una superficie de 5.940 hectáreas de viñedo, en 46 municipios



(Consejo Regulador DO Calatayud, 2004). A pesar de ser una Denominación relativamente joven, ya que se creó en 1989, hay vestigios arqueológicos en un pueblo de la comarca de Calatayud (Segeda) de que ya existía un lagar en la época de los celtíberos, II siglos antes de Cristo. Por lo tanto, esta Denominación está avalada por la idoneidad de la zona para la elaboración de vino,

anterior a otras zonas vitivinícolas tan importantes como las situadas en el Duero, Rioja, Somontano o Cataluña. Lo cual indica la tradición de la zona para cultivar vid y elaborar vino (Osambela, 2005). De hecho, Burillo (2005) afirma que este lagar es el más antiguo de todo el norte del Tajo.

El clima es continental, con una temperatura media de 13° C y con un período de heladas entre 5 y 7 meses. La altitud de los viñedos, entre 550 y 880 metros sobre el nivel de mar, condicionan un índice de plagas y enfermedades muy bajos, siendo necesarios realizar muy pocos tratamientos fitosanitarios, obteniéndose una uva muy sana y natural. El rigor del clima, sumado a la escasa pluviometría (entre 300 y 420 mm al año) y las grandes diferencias de temperatura entre el día y la noche, determinan rendimientos de la uva más bien cortos, y calidades muy altas en las uvas vendimiadas; vendimia tardía, debida a sus condiciones climatológicas y edafológicas, que produce carácter al vino. La maduración de la uva es muy lenta, alejada de los fuertes calores, lo que permite producir unos vinos sin exceso de alcohol y con una acidez equilibrada. Los suelos con alto contenido en caliza, están formados por materiales pedregosos poco rodados, procedentes de las sierras próximas, acompañadas de arcillas rojas.

Actualmente se encuentran inscritos, en la Denominación, 2.702 viticultores y 13 bodegas. La Garnacha tinta es la variedad predominante (57%), entre las autorizadas por el Reglamento del Consejo Regulador, seguida por el Tempranillo y Macabeo, que suman conjuntamente el 91,7% de la superficie total plantada. El resto de la superficie está muy distribuido entre nueve variedades, cinco consideradas como tradicionales y cuatro foráneas (Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Merlot y Syrah) que fueron incorporadas al Reglamento en 2000, pero todas ellas con muy pequeñas superficies salvo la Syrah. En 2004, se obtuvo un record de recogida de uva acercándose a los 24 millones de kilogramos, debido a que fue un año excepcional en cuanto a cosecha. La producción en 2003, amparada bajo la DO, fue de 62.685 hl (Datos del Consejo Regulador DO Calatayud). El vino tinto suponía el 80,3%, el rosado el 10,7% y el blanco el 9%.

Los vinos tintos jóvenes suman el 68,9% del vino comercializado, en botellas de $\frac{3}{4}$ de litro, seguidos del tinto crianza con un 14,7%. Nuevamente se observa que esta Denominación principalmente cultiva, elabora y comercializa vinos tintos, constituyendo el rosado solamente el 8,4% del embotellado comercializado y el vino blanco el 3,9%. Aproximadamente el 70% del vino de esta Denominación se comercializa en formato de botella de $\frac{3}{4}$ (5.245.981 botellas en 2003), el 7% en otros formatos y el resto se vende a granel. El granel se comercializa únicamente en el mercado nacional, mientras que los otros formatos salen al exterior. En cuanto a las botellas de $\frac{3}{4}$ prácticamente se comercializan en su totalidad en el mercado regional (Aragón) o en el mercado internacional, ya que entre estos dos mercados absorben el 95% de las botellas de $\frac{3}{4}$ comercializadas.

La exportación es la salida más importante para estos vinos y ha experimentado un notable crecimiento, en los últimos años, ya que suponía el 59% en 2001 (Albisu y Sanjuán, 2003) frente al 80,5% en 2003, del total de vino embotellado. Ya, en 2001, era la DO de Aragón que más proporción de su vino embotellado comercializaba en el extranjero y actualmente es una de las DO españolas con vocación más exportadora (MAPA, 2004). Sus principales mercados se caracterizan por ser competitivos, con capacidad de compra y en crecimiento. En 2003, el Reino Unido era el primer mercado, con el 40% del total exportado. Los siguientes destinos más relevantes eran EE.UU. y Bélgica, con el mismo porcentaje

(19%) en cada país. Es decir, que más de las tres cuartas partes de sus exportaciones iban a tres países y el resto se distribuía en alrededor de 20 países.

De la comercialización de estos vinos en el mercado nacional, Aragón consume el 74%, con especial incidencia en Zaragoza. En 2004, los vinos de la DO Calatayud representaban menos del 3% de las ventas de vinos con Denominación de Origen en Zaragoza, lo que supone que sea la DO aragonesa con menor penetración en dicho mercado.

1.3.- Justificación y motivación para realizar un Plan Estratégico

En este contexto, el Consejo Regulador de esta Denominación de Origen decidió estudiar cuales son los mercados más apropiados para sus vinos y las decisiones de marketing más adecuadas. De este modo, se fijó un objetivo y un proyecto, que fue encargar la elaboración de un Plan Estratégico para la comercialización de sus vinos, que se empezó a realizar en Julio de 2004 con un calendario de trabajo de un año. Es uno de los primeros planes estratégicos de una Denominación de Origen de vino en España y el primero en dedicarse exclusivamente a la comercialización. Por lo tanto, es la apuesta del Consejo Regulador por la planificación.

Existen razones de peso que nos inducen a afirmar que la planificación no sólo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos, es totalmente necesaria. La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado (Sainz de Vicuña, 2002).

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables. McDonald y Leppard (1994) nos recuerda los siguientes beneficios:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la razón para elaborar un plan estratégico es fijar unos objetivos comunes y determinar las estrategias que lleven a la consecución de dichos objetivos. Pero no creemos que un plan estratégico empiece ni acabe en esto, conlleva muchas otras cosas. En principio, la aceptación y el interés de un colectivo en realizar este ejercicio les lleva a coordinar una reflexión conjunta, a crear dinámicas de trabajo, a cooperar y colaborar en lugar de competir, a crear una identidad conjunta, un proyecto común en el cual caben, se integran y obtienen un mayor sentido los proyectos empresariales individuales. En definitiva, se determina un marco de actuación conjunta y una línea a seguir para el logro de unos objetivos.

Además la realización de este proyecto crea la necesidad de estudiar y conocer mejor la Denominación y el mercado en el que se mueve. Esto genera información útil y valiosa para las empresas y conlleva la creación de una dinámica para generar más información en el futuro, de forma continuada, algo importante y necesario en el contexto internacional en el que nos movemos.

Nos gustaría destacar la importancia de cooperar y colaborar en lugar de competir. A través de un plan estratégico, y más en una pequeña Denominación, las bodegas van viviendo y comprendiendo esta realidad. Está claro que en este mundo globalizado cobran todavía mayor importancia las sinergias que surgen de la cooperación. Las empresas pertenecientes a las pequeñas Denominaciones tienen que ser conscientes de esto, ya que cooperar nos posibilita investigar conjuntamente porque los beneficios son comunes, nos lleva a conquistar nuevos mercados y es el único camino de los pequeños frente a las grandes empresas del sector. De esta forma, a través de la cooperación y colaboración se puede crear una imagen y una marca paraguas que es la Denominación de Origen. Crear una imagen, una marca o una identidad reconocida es muy costoso para ser financiado por una pequeña bodega, por lo tanto, la cooperación a través de la Denominación y de un plan estratégico nos lleva a crear una marca paraguas que ayudará y relanzará las marcas de las distintas bodegas.

En esta misma idea está trabajando el ICEX, en el mercado exterior, y se observa que han cambiado su estrategia a la hora de promocionar los vinos españoles. Se ha abandonado la idea de ayudar mayormente a la promoción de las distintas Denominaciones para centrarse en

el reforzamiento de la imagen de España, la cual servirá de lanzadera de las distintas Denominaciones y de las marcas de las bodegas. Este planteamiento está apoyado en la selección de bodegas que tengan una mayor capacidad de liderazgo, tanto cuantitativa como cualitativamente.

Como se ha indicado anteriormente, el Plan Estratégico se centra exclusivamente en la comercialización, aunque nuestro objetivo es que se encuentre integrado en un esquema global de calidad. Por ello, en este documento también se ofrecen un conjunto de recomendaciones para otras áreas del sistema o para otras etapas del proceso, y esto es así, porque para obtener el éxito en la comercialización es necesario que desde el inicio del proceso hasta el final se trabaje conjuntamente y con una misma filosofía y unos mismos objetivos.

1.4.- Objetivos

El objetivo principal de este proyecto es determinar las estrategias de comercialización de los vinos de la DO Calatayud. Para lograr dicho objetivo se establecen los siguientes objetivos específicos:

- a) Conocer la actual comercialización de los vinos de esta Denominación, tanto en el mercado interior como exterior.
- b) Determinar los principales condicionantes de producción de vid, de elaboración de vino y de comercialización del vino de esta Denominación.
- c) Realizar un estudio exhaustivo de la situación del mercado regional, del mercado nacional y de los principales mercados internacionales.
- d) Definir una identidad que identifique de forma exclusiva a esta Denominación y en la que se sientan incluidos todos los agentes que la componen.
- e) Señalar objetivos de comercialización a corto, medio y largo plazo, teniendo en cuenta un horizonte temporal de diez años.
- f) Establecer estrategias y fijar acciones concretas para la consecución de los objetivos comerciales.

Hay que resaltar que el hecho de efectuar una reflexión conjunta y realizar este proyecto, con el apoyo del Consejo Regulador y todas las bodegas, ha supuesto como objetivos secundarios:

- a) Inculcar una visión de cooperación entre las bodegas de la Denominación.
- b) Aumentar la información existente sobre la Denominación y todo lo que le rodea.
- c) Desarrollar una dinámica para la generación de información de forma continua.

1.5.- Estructura del documento

La estructura del documento se encuentra marcada por el proceso llevado en la elaboración de este Plan, que se explica detalladamente en el Capítulo II.

Además de este capítulo, titulado Introducción, el Plan Estratégico se estructura en otros seis capítulos más. En este primer capítulo se ha enmarcado el trabajo en unos antecedentes y sus motivaciones, se ha descrito brevemente la situación actual de esta Denominación y explicado la importancia de este Plan Estratégico de comercialización para la DO Calatayud, y por último, se han fijado los objetivos de este proyecto.

El segundo capítulo se dedica a explicar la metodología elegida, así como el proceso y las actividades llevadas a cabo para alcanzar los objetivos marcados. Este proceso consiste básicamente en la acumulación de información mediante datos, opiniones y estadísticas de diversa naturaleza. Una vez tratadas generan unos resultados, que constituyen la base para determinar las variables estratégicas de decisión que orientarán los objetivos o metas comerciales.

Una vez presentados estos dos capítulos, en el Capítulo III se inicia realmente el Plan Estratégico para la comercialización. Este capítulo y el siguiente están destinados a analizar la situación actual, el primero se centra en la situación externa y el segundo en la situación interna. La situación externa comprende todos aquellos factores externos a esta Denominación, con cuatro puntos de análisis diferenciados: el mercado internacional de vino, el mercado español de vino, el mercado aragonés de vino y las actitudes de los consumidores frente a los vinos con DO.

El Capítulo IV se destina a presentar la situación actual de la Denominación de Origen Calatayud, su estructura productiva, la comercialización, su presencia en los medios de comunicación especializados y por último, se relaciona al vino con otros factores importantes e interesantes en la Comarca.

Con esta información se desarrolla el Capítulo V, titulado Diagnóstico de la situación. En éste, a través de un análisis DAFO, se resume la actual situación y se determinan los elementos diferenciadores de la Denominación, que serán la base para definir la Identidad. Hasta aquí, básicamente se describe y analiza la situación y a partir de este capítulo se especifican los objetivos, las estrategias y las acciones a poner en marcha por los diferentes agentes que componen la Denominación.

El siguiente capítulo se ocupa de las decisiones estratégicas. En él se define la Identidad de esta Denominación, se fijan los objetivos comerciales y se establecen las estrategias a seguir. En el Capítulo VII, se da un paso más allá para desarrollar las estrategias y plasmarlas en acciones, ofreciendo una batería de posibles acciones a realizar. También en este capítulo se proponen unos indicadores de consecución de los objetivos, que servirán en el futuro para realizar el seguimiento, control y evaluación del Plan Estratégico de comercialización.

Capítulo II

Metodología y proceso de realización

2.1.- Marco conceptual y metodológico

En este capítulo nos centramos en la metodología (apartado 2.1) y el proceso (apartado 2.2) utilizado para realizar este proyecto. En concreto este apartado presenta el marco conceptual del proceso, de la forma de exponerlo así como de las decisiones tomadas, repasando las obras de los autores más relevantes. En la definición de este marco conceptual se ha considerado un enfoque eminentemente práctico debido a la aplicación real del estudio y a las características del público al que va dirigido. Aún así, se han tenido en cuenta los principales conceptos de dirección estratégica, planificación estratégica, plan estratégico, análisis estratégico, cadena de valor, plan de marketing, plan estratégico de comercialización, ventaja competitiva, investigación comercial, análisis DAFO, identidad, misión, visión, valores, estrategia corporativa, estrategia de cartera, estrategia de segmentación y posicionamiento, marketing, marketing-mix, etc.

La planificación es una de las funciones que debe desempeñar la dirección, que consiste en establecer objetivos y determinar las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos de una forma eficaz. El resultado de la planificación se recoge en la elaboración de planes, y el plan estratégico es la herramienta básica con la que nos encontramos a la hora de desarrollar una planificación a largo plazo, algo totalmente necesario para lograr una dirección estratégica óptima. La dirección estratégica es un proceso continuo, en el que cada una de las tareas inherentes a la misma requiere de una evaluación constante y una decisión en cuanto a si se deben realizar cambios, conforme cambian las condiciones del entorno y surgen nuevas formas de mejorar. Según Thompson y Strickland (1995) existen cinco tareas inherentes a la dirección estratégica. Este Plan Estratégico se encarga de resolver las tres primeras tareas y orientar la quinta tarea.

1. Formar una **visión** de hacia dónde se necesita dirigir la organización y establecer una **misión**. Se trata de determinar cuál es el negocio actual y a dónde se quiere llegar.
2. Transformar la misión en **objetivos** específicos de resultados a obtener en el futuro.

3. Elaborar una **estrategia** que nos lleve a la consecución de los resultados planteados.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada.
5. **Evaluar** el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes en la misión, los objetivos, la estrategia o en su implantación.

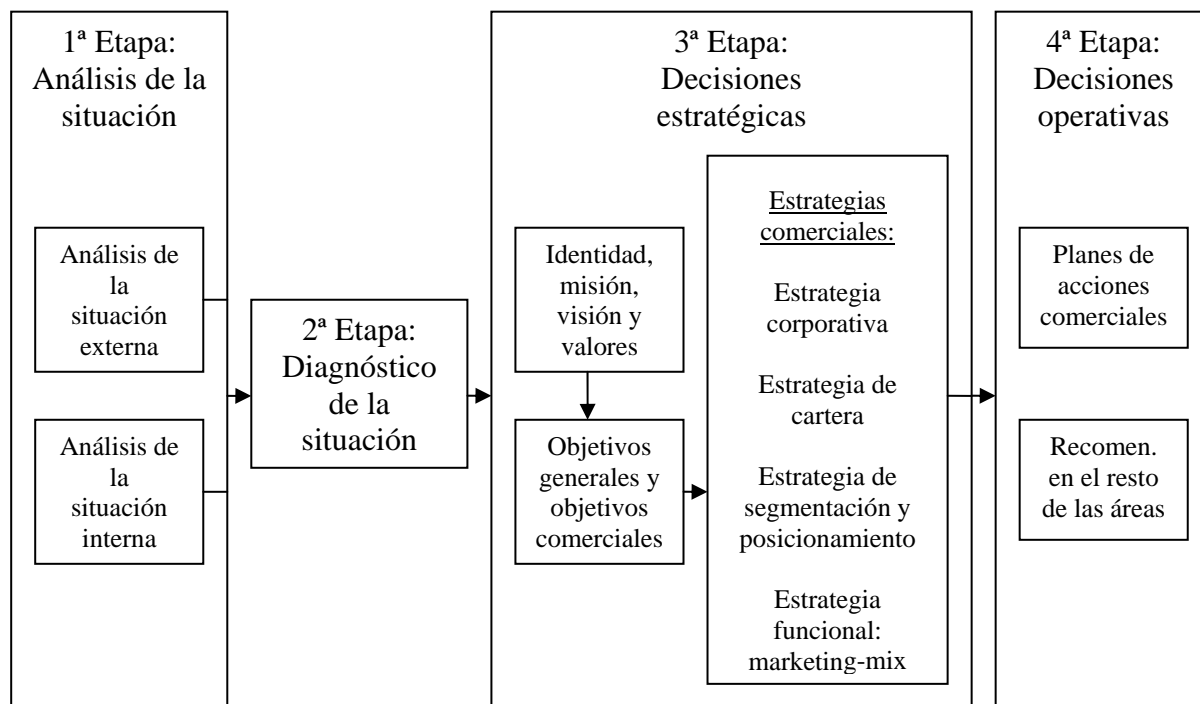
El análisis estratégico es una metodología muy extendida y el proceso de elaboración de un plan estratégico se encuentra definido por varios autores. Para disponer de un plan estratégico se requiere la aplicación de la metodología del análisis estratégico y con ello llegar a su correcta formulación. En nuestro caso se han adaptado los diferentes métodos o procesos a las necesidades del estudio. Como se ha citado anteriormente, este Plan Estratégico se centra en la comercialización. Realmente este trabajo se encuentra entre el concepto de plan estratégico y plan de marketing, por ello, se ha titulado Plan Estratégico para la comercialización.

No es un plan estratégico, entendido en su definición clásica y global, debido a que desde su inicio está dotado de un enfoque sistemático o de cadena de valor. Aún así, se ha realizado un análisis estratégico a la totalidad del sector, realizando las disgregaciones necesarias, es decir, se ha dividido la DO en su correspondientes subsistema vitícola o productivo, subsistema elaborador y subsistema comercial; aunque se centra especialmente en la fase final de esta cadena de valor, la comercialización. Para esta última fase, se determinan objetivos, se fijan estrategias y acciones, y para el resto de subsistemas simplemente se dan una serie de recomendaciones. Por lo tanto, tampoco es un plan de marketing, debido a que se analiza todo el sistema y se dota de una identidad, una misión y una visión a la Denominación.

El concepto cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que lleva a cabo para la producción y/o comercialización de un producto o servicio. La cadena de valor debe ser entendida como una parte de un sistema de valor más amplio, que incluye las cadenas de valor de clientes y proveedores. De esta manera, el objetivo del análisis de la cadena y sistema de valor consiste en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos que más contribuyen a la creación de valor.

A continuación se muestra el esquema metodológico básico llevado a cabo en la elaboración de este Plan (Cuadro 2.1).

Cuadro 2.1.- Esquema metodológico básico del estudio.



Como se observa en el Cuadro 2.1, se determinan cuatro etapas en la elaboración de este Plan Estratégico. En la primera etapa se realiza un análisis de la situación, tanto a nivel externo como a nivel interno. En la situación externa se analizan los distintos mercados de vino y la opinión del consumidor. Al realizar el análisis interno se estudia detalladamente la Denominación de Origen Calatayud, dando especial importancia a los aspectos comerciales.

En la segunda etapa, después de analizar exhaustivamente la situación, nos encontramos con las herramientas necesarias para detallar un diagnóstico de la situación. Tras establecer cómo se encuentra la Denominación, en la actualidad y en su entorno, se inicia la tercera etapa. Para tomar las decisiones estratégicas se procede a definir una identidad, una misión y una visión. Con esto, se obtiene la base para determinar unos objetivos comerciales, que orientan la fijación de estrategias. Por último, en la cuarta etapa, se deben tomar las decisiones operativas que se concretan en planes de acciones.

En los epígrafes siguientes se explica más detalladamente cada una de las fases. Cabe destacar que nos encontramos con un proceso continuado en el que cada etapa marca las pautas y las bases de la siguiente. No pueden existir unas estrategias sin unos objetivos previamente trazados, que son fijados a partir del conocimiento de la situación y de un diagnóstico previo.

2.1.1.- Primera Etapa: Análisis de la situación

En esta primera etapa del Plan Estratégico se requiere una recogida y tratamiento de información tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico. Precisamente por esto, esta primera etapa se aborda en dos subetapas: el análisis de la situación externa y el análisis de la situación interna. En el próximo epígrafe se explica el análisis de la situación externa a la Denominación y, en el siguiente, el análisis de la situación interna, es decir, el análisis de la Denominación. En definitiva, se está frente a una investigación comercial, que se define como el procedimiento de preparación, recopilación, análisis y explotación de datos e informaciones relacionadas con una situación de marketing (Kotler y Dubois, 2000), cuyo objetivo consiste en responder a las cuestiones que se derivan de los objetivos de la investigación (Belson, 1981).

La investigación comercial se resume principalmente en las siguientes fases (Grande y Abascal, 2003):

- Identificación del problema y fijación de los objetivos que sugieren la conveniencia de desarrollar la investigación (explicado en el Capítulo I).
- Diseño de la investigación (explicado en este Capítulo).
- Ejecución de la investigación. En esta fase se consigue la información, además se tratan y analizan los datos (explicado en este Capítulo).
- Y finalmente se llega a la interpretación de los resultados y presentación de las conclusiones. En nuestro caso, prácticamente coincide con lo que es en esencia el Plan Estratégico (Análisis de la Situación, Diagnóstico de la Situación, Decisiones Estratégicas y Decisiones Operativas).

El diseño de la investigación consiste concretamente en definir cómo se debe realizar la investigación. Puede tratarse de una investigación exploratoria o concluyente (Grande y Abascal, 2003). La investigación exploratoria persigue una aproximación a una situación o problema. Se desarrolla cuando el objetivo de la investigación no está claro o cuando no se tiene conocimiento del problema que se estudia. Puede tener por objeto: definir o clarificar conceptos, conocer situaciones con mayor profundidad o formular hipótesis explicativas (Fabra y Albisu, 2004a).

La investigación concluyente se desarrolla para describir situaciones. Es más formal que la investigación exploratoria en cuanto a los procedimientos de recogida de información. Esta investigación puede ser descriptiva o causal:

- La investigación descriptiva tiene como objetivos: describir características de grupos, identificar la imagen de productos o marcas, segmentar mercados, desarrollar experimentos, etc. Este tipo de investigación puede ser de varias clases: transversales (estudio de las variables en un momento dado), longitudinales, muestras estáticas (la muestra se selecciona exclusivamente para la investigación y no se puede encontrar de manera aleatoria una misma composición anterior) o paneles (muestra elegida para proporcionar información con carácter periódico).
- La investigación causal trata de encontrar relaciones causa efecto entre variables que son controladas y pueden modificarse.

El proceso teórico de elección del tipo de investigación está reflejado en el Anexo 1. Para el presente trabajo se opta por una investigación descriptiva, ya que los objetivos están claramente definidos y pretenden encontrar relaciones, obtener conclusiones y realizar recomendaciones.

Esta etapa consiste en realizar una investigación cuyo objetivo principal es almacenar y analizar la mayor información posible para conocer en profundidad la situación. A la hora de recoger la información se debe tener en cuenta los siguientes aspectos teóricos:

- Para obtener información necesaria que satisfaga los objetivos de la investigación se deben precisar las fuentes de información: internas o externas a la empresa y el tipo de datos (primarios o secundarios).

- Los datos primarios son aquellos que se crean en el momento de realizar una investigación debido a que no se posee información previa que sirva para alcanzar los objetivos que se persiguen. Dentro de los datos primarios se distingue entre estáticos y dinámicos: los primeros se recogen en un momento determinado de tiempo mientras los dinámicos se recogen de forma continua. En cambio los datos se denominan secundarios cuando las referencias cronológicas cuantitativas o cualitativas son ya recopiladas, procesadas y analizadas. Estos datos pueden ser producidos por la propia empresa (volúmenes de ventas, montante de facturación, etc.) o pueden también provenir de fuentes externas, tales como datos del censo de población, prensa especializada (Alimarket, Eurowine, Distribución y Consumo, Viticultura y Enología Profesional, Semana Vitivinícola, Sobremesa, Mi vino, Aral, Alimarket, Surcos, Sabores, Placeres, etc.), anuarios, asociaciones profesionales, publicaciones oficiales, informes comerciales, informes bancarios, informes de auditoría (AC Nielsen), etc. Algunas de esas informaciones están disponibles en el Word Wide Web que rápidamente se ha convertido en la biblioteca más completa del mundo (Kotler y Dubois, 2000).
- Existen 5 grandes técnicas de recogida de informaciones primarias: la observación, la experimentación, la reunión de grupos o mesa redonda, el análisis del comportamiento del cliente (scanners, tickets de cajas, facturas de tarjetas de crédito, etc.) y la encuesta. La encuesta es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria. La mayor parte de los estudios descriptivos utilizan la encuesta como técnica principal de investigación.

a.- Análisis de la situación externa

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la Denominación. Al centrarse este trabajo en el aspecto comercial, en esta fase, se le da especial importancia al análisis de los mercados relevantes para la Denominación, así como a las actitudes del consumidor. Esto lleva a identificar las fortalezas y debilidades propias frente a los competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que hay que enfrentarse. En definitiva, el análisis de la situación externa

permite a esta Denominación la posterior definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que se encuentra.

Por tanto, se parte de una necesidad de conocimiento del mercado y del consumidor. Los estudios desarrollados sobre la orientación al mercado, afirma que su adopción por parte de las empresas permite generar importantes beneficios, esta adaptación al mercado como filosofía de negocio permite dotar de importantes armas estratégicas a las organizaciones. La adaptación de una orientación estratégica al mercado, por parte de las empresas, les permite el desarrollo de una inteligencia de marketing basada en el conocimiento del consumidor y la competencia y, sobre todos sus procesos de diseminación entre todas las áreas de la organización, facilitando de esta forma una respuesta rápida y adecuada de las necesidades y preferencias del mercado. De esta forma no sólo se ofrecen productos mejor adaptados a las necesidad y preferencias de los consumidores, sino que además, basándose en este conocimiento, se hace posible anticiparse con tiempo suficiente a los cambios del mercado, aprovechando oportunidades de negocio no cubiertas por la competencia (Jiménez, 2001).

Además de estos beneficios, la adopción al mercado favorece la consecución de los objetivos de crecimiento, rentabilidad y estabilidad en los mercados. A través del desarrollo de actividades orientadas a la creación de valor para el consumidor, se considera que la orientación al mercado permite alcanzar un beneficio potencial elevado, mediante la reducción de los costes y el desarrollo rápido y efectivo de productos de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores permitiendo conseguir un incremento de las ventas (Langerak et al., 1997).

Con esta visión de adaptación al mercado se ha realizado el análisis de la situación externa y se ha estructurado el Capítulo III, en el que se expone dicho análisis. De este modo, se establecen tres categorías de mercado a estudiar (internacional, nacional y Aragón), y por último se analizan las actitudes de los consumidores.

b.- Análisis de la situación interna

Mientras que el análisis de la situación externa trata, principalmente, de descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno y el mercado en el que nos desenvolvemos, el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y fortalezas de la Denominación. Para conseguirlo se realizó una evaluación de la Denominación.

El trabajo se centra en las diferentes áreas de la Denominación que aportan valor al producto comercializado. Por lo tanto, se trata de estudiar las áreas de producción, elaboración y comercialización. Nuevamente se le da especial importancia al área comercial y se trata de buscar los posibles factores clave de éxito del mercado. En esta línea, se estudia en profundidad la situación de la DO en los medios de comunicación especializados y la relación del vino con otros muchos factores de la zona.

2.1.2.- Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación

De acuerdo con la metodología definida en el Cuadro 2.1, el diagnóstico de la situación constituye la segunda etapa en el proceso de elaboración del Plan Estratégico. El diagnóstico es la conclusión del análisis llevado a cabo en la etapa anterior, a la vez de una síntesis del mismo a partir de la cual hay que ser capaz de identificar las oportunidades y amenazas que presente el entorno y el mercado, además de descubrir aquellos puntos fuertes de la Denominación y las debilidades respecto a los competidores. No supone un avance en la recopilación de información, llevada a cabo de forma exhaustiva en la etapa anterior, pero este diagnóstico es de suma utilidad debido a que se identifica y definen los puntos que orientan y marcan la estrategia.

Para establecer el diagnóstico de la situación, se emplean tradicionalmente dos herramientas:

- El Análisis DAFO ayuda a detectar los factores clave de éxito, y permite seleccionar aquellas estrategias que, aprovechando las oportunidades que brinda el entorno, permitan alcanzar los objetivos propuestos.

- La Matriz de Posición Competitiva, que refleja la posición competitiva de una empresa u organización en el mercado, a partir de dos variables: el atractivo del mercado y la posición del producto ante los competidores.

En este caso, se ha utilizado el Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuya metodología se explica más detalladamente en el Apartado 2.2 y cuyos resultados aparecen en el Capítulo V. De lo que se trata es de utilizar los puntos fuertes (Fortalezas) para aprovechar las Oportunidades del entorno, de la misma manera que para reducir o eliminar las Amenazas que éste presenta es conveniente eliminar o, al menos corregir en lo que se pueda, los puntos débiles (Debilidades). A través de este diagnóstico surgen las principales decisiones estratégicas que se abordan en las etapas siguientes.

Además en esta etapa se definen los factores claves para el éxito en cada uno de los mercados, así como los elementos diferenciadores de la DO Calatayud. De acuerdo con la Teoría de los Recursos, la posición competitiva de una empresa está basada en la provisión de recursos especializados, de forma que una adecuada gestión de los mismos posibilita la obtención de beneficios sostenibles en la medida que estos recursos no sean fácilmente imitables o sustituibles. Teniendo en cuenta esta teoría, se han buscado y definido los elementos diferenciadores de esta Denominación que serán la base de unos beneficios sostenibles, si se logran detectar unos recursos únicos y diferenciados.

2.1.3.- Tercera Etapa: Decisiones estratégicas

Después de haber realizado un diagnóstico presente y futuro, derivado de un análisis situacional que requiere de un acopio de información tanto a nivel interno, para descubrir los puntos fuertes y débiles de la organización, como a nivel externo, para destacar las oportunidades y amenazas que presentan el mercado y el entorno, se pasa a la tercera etapa, en la que se deben tomar las decisiones estratégicas.

Consiste en definir la estrategia de la empresa, lo que a su vez exige definir la identidad de la DO, establecer la misión, la visión y los valores de la organización, marcar unos objetivos generales y objetivos comerciales de la Denominación, así como explicar las estrategias que

permitan anticiparse a las oportunidades del mercado y del entorno, aprovechando y desarrollando recursos, habilidades y capacidades internas siempre con el objetivo de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia (Vázquez, 1998).

a.- Decisiones estratégicas: Identidad, misión, visión y valores.

Al ser este el primer Plan Estratégico de esta Denominación, es importante expresar la definición de estos conceptos. Primero, se diferencia muy claramente entre lo que representan las decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10-15 años), las decisiones estratégicas de largo alcance (10 años) y las decisiones operativas (de 2 a 5 años).

Este apartado se refiere a las decisiones estratégicas de mayor alcance, que consiste en definir una identidad, establecer una misión, determinar los valores fundamentales de la Denominación y fijar una visión. En planes estratégicos sucesivos estos conceptos tendrán que ser revisados. El profundizar en estos términos y definirlos de forma escrita, tiene implicaciones tanto internas: crea una cultura corporativa y nos orienta en la formulación del Plan Estratégico; como externas: determina la estrategia de la empresa (Kaplan y Norton, 2001).

Por lo tanto, para empezar a tomar las decisiones estratégicas es necesario definir una identidad, que se basa en los elementos diferenciadores de esta Denominación. La identidad es el ser de la Denominación, ya que de ellos se derivan los atributos a proyectar, al servicio de los objetivos. La identidad debe entenderse como el conjunto de características o atributos que permiten diferenciarla de otras organizaciones. Responde a la pregunta: ¿Quiénes somos? (Sanz de la Tajada, 1994).

La misión responde a la pregunta: ¿Por qué existimos?. Es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización, constituye el objetivo primordial hacia el que se deben dirigir los planes y programas que se marque, por último es algo que debe ser acometido (Sainz de Vicuña, 2001a).

La visión responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?. La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización (Sainz de Vicuña, 2003b). Una visión bien concebida tiene dos componentes importantes: una ideología clave (que incluye los valores dominantes y el propósito fundamental) y el futuro visionado (que abarca un objeto a 10-30 años y una descripción gráfica del resultado de conseguir dicho objeto) (Collins y Porras, 1997).

Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos. Son los ejes de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Responden a la pregunta: ¿En qué creemos? (Sainz de Vicuña, 2003b).

En conjunto, todos estos conceptos forman la cultura de la organización, que debe estar estrechamente alineada con su estrategia para poder implantar y ejecutar un plan estratégico (Thompson y Stricland, 1995).

b.- Decisiones estratégicas: Objetivos generales y comerciales.

A la hora de definir los objetivos de la Denominación, se han marcado dos niveles: los objetivos generales de la DO tratados de una forma más flexible, y los objetivos comerciales de la Denominación, que están tratados más extensamente debido al fin de este trabajo. Los objetivos deben cumplir unos criterios elementales: concreción, practicidad, coherencia y comprensibilidad.

Tanto para definir unos como otros hay que tener en cuenta unos principios básicos:

- Los objetivos de la Denominación se supeditan siempre a la misión y visión de ella.
- Deben ser concretos, realistas y coherentes, tanto entre sí como con la visión de la Denominación. Al referirnos a objetivos realistas, es pertinente aclarar que se fijan objetivos realistas y alcanzables, pero ambiciosos y que generen una tensión

necesaria para motivar la realización de actividades y dar dinamismo a la Denominación.

- Se deben cuantificar siempre que sea posible.
- Estos objetivos están sustentados sobre un escenario de partida analizado en la primera etapa del Plan Estratégico y definido en la segunda.
- Un objetivo bien redactado comienza con un verbo de acción o consecución, propone un resultado a lograr y un plazo de ejecución (con cierta flexibilidad).
- El objetivo establece el qué y el cuándo más que el cómo y el por qué, preguntas a las que responden las estrategias y acciones (el cómo), y el diagnóstico (el por qué).

c.- Decisiones estratégicas: Estrategias.

La estrategia empresarial se puede definir como un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación entre recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización (Munuera y Rodríguez, 1998). Por lo tanto, se puede definir estrategia competitiva como la respuesta de una organización a las amenazas y oportunidades que se derivan del entorno, consiguiendo que esta estrategia competitiva se haga efectiva a través de la eficiente utilización de los recursos internos.

Existen unos principios estratégicos considerados como inalienables, que aunque parecen muy sencillos en ocasiones son olvidados (Pümpin, 1982):

- Explotar los puntos fuertes y solucionar los puntos débiles.
- Aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno y el mercado.
- La innovación oportuna.
- La concentración de fuerzas.
- El aprovechamiento de potenciales sinérgicos.
- La armonización de los objetivos con los medios.
- La simplicidad.
- La perseverancia.

En la literatura se encuentran diferentes niveles estratégicos, que van condicionando los siguientes, se han definido cuatro niveles para esta investigación:

1. Estrategias corporativas
2. Estrategias de cartera de productos
3. Estrategias de segmentación y posicionamiento
4. Estrategia funcional de marketing: el marketing-mix

1. Estrategias corporativas

Estrategia corporativa constituye el término elegido para integrar y dar coherencia a los múltiples negocios en los que se encuentra una empresa diversificada, así como para guiar y orientar dicha diversificación. La estrategia corporativa define los negocios en que se va a competir y el entretejido común que existirá entre todos ellos.

En este apartado se tratan la definición del negocio, la estrategia de cartera de negocios, las estrategias competitivas y las estrategias de crecimiento. La definición del negocio significa concretar al menos los siguientes aspectos: tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros productos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos (segmentos y áreas geográficas) y tecnologías con las que van a ser satisfechas las citadas necesidades (venta tradicional, en autoservicio, electrónicamente, etc.). Casi se puede decir que la Denominación es mononegocio, por lo que no se necesita definir la estrategia de cartera de negocios (Sainz de Vicuña, 2001b).

La estrategia de negocio se refiere a cómo se va a competir en un determinado negocio. La gran empresa multinegocio agrupa sus actividades en “unidades estratégicas de negocio” (UEN); en cada UEN se agrupan productos-mercados homogéneos, generalmente aquellos que pertenecen a una misma industria. La estrategia de negocio profundiza en el desarrollo de las variables con que se va a competir y actuar en el mercado, para cada uno de los negocios. Desde una perspectiva interna, la estrategia de negocio integra las actuaciones en cada una de las funciones que se deben realizar para estar presente en el mercado: producción, marketing, finanzas, investigación y desarrollo.

La estrategia de negocio va a definir la forma genérica con que una empresa desea enfrentarse a la competencia en un determinado negocio. También es conocida como estrategia competitiva, abarca todas las decisiones que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el empuje de la competencia y mejorar su posición de mercado. Esta definición tan amplia de estrategias competitivas supone que, para dar un marco teórico de decisión nos fijemos en las estrategias competitivas “genéricas y universales”. Dentro de este nivel se encuentran las estrategias competitivas de Porter (1982): liderazgo en costes, diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado.

Liderazgo en costes: entre los requisitos de este tipo de estrategia se encuentran la necesidad de disponer de unas instalaciones capaces de producir grandes volúmenes de forma eficiente, un vigoroso empeño en reducir costes basado en la experiencia acumulada, controles exhaustivos de los gastos indirectos, etc. Todo ello, sin ignorar otras cuestiones como la calidad o el servicio. Por otra parte, los factores que determinan estas ventas en coste suelen convertirse en barreras a la entrada, barreras de movilidad o barreras a la imitación. Estos factores suponen una protección frente a posibles productos sustitutivos, con la consiguiente mejora en la posición competitiva de la empresa.

Diferenciación: esta estrategia supone la aportación de un valor adicional al producto, con la intención de que el mercado perciba al producto como único. Entre las opciones para lograrlo encontraríamos el diseño o imagen de marca, la tecnología, el servicio al cliente, o el canal de distribución. La diferenciación supone un aislamiento frente a la rivalidad, debido a la lealtad de los clientes y la menor sensibilidad al precio resultante, lealtad que a su vez supone una barrera a la entrada.

Especialización-concentración (en valor o en coste): esta estrategia supone orientar a la empresa hacia un grupo particular de clientes, un segmento de la línea de productos, o un mercado determinado. Una vez elegido el segmento podrá optarse a su vez por desarrollar en un segmento una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación.

La elección final de la estrategia que permita a la empresa obtener una posición favorable en el mercado va a depender del posicionamiento de ésta en dos dimensiones clave:

1. Fuente de su ventaja competitiva que se desea potenciar dentro de la organización (diferenciación debido al valor percibido por el cliente o liderazgo en coste)
2. Alcance relevante para su ventaja competitiva, es decir, en qué mercados es aplicable su ventaja competitiva (alcance amplio: todo el mercado; o alcance reducido: una parte del mercado).

Estas alternativas son muy parecidas a las de Abell (1980), quien contempla las siguientes estrategias competitivas: concentración en un nicho de mercado, especialista de producto, especialista de cliente, especialización selectiva y cobertura completa del mercado. En realidad, las dos clasificaciones son complementarias y se muestran en el siguiente cuadro de estrategias competitivas (Cuadro 2.2). Para ilustrar estas estrategias en un cuadro se utilizan dos variables, alcance que quiere lograr la empresa y ventaja competitiva que puede explotar.

Cuadro 2.2.- Estrategias competitivas.

| | | VENTAJA COMPETITIVA | |
|---------|----------|---|-------------------------------|
| | | EN VALOR PERCIBIDO | EN COSTE |
| ALCANCE | AMPLIO | Cobertura completa del mercado Diferenciación | Liderazgo en coste |
| | REDUCIDO | Concentración basada en valor percibido | Concentración basada en coste |
| | | Concentración en un segmento | |

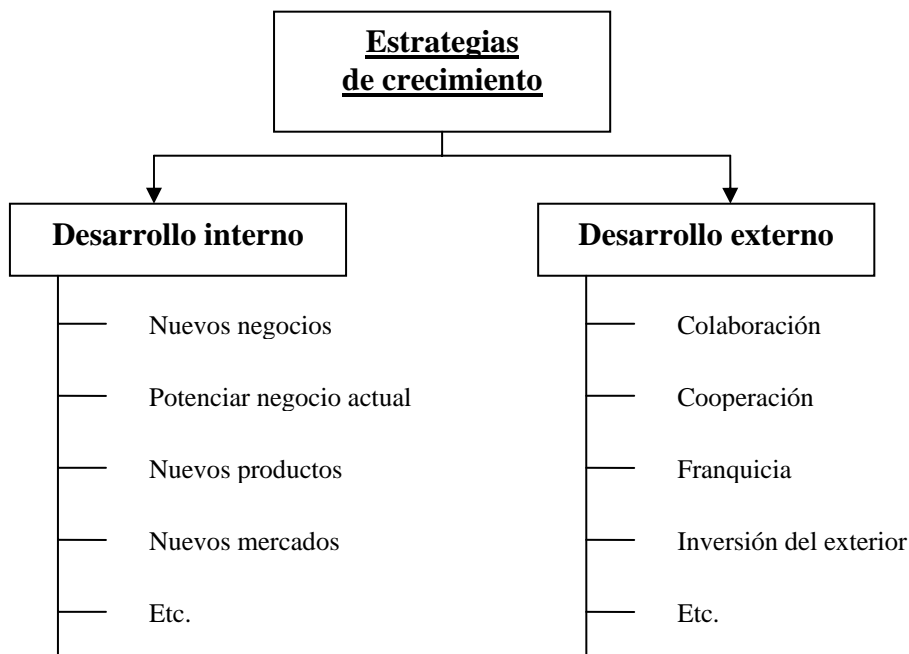
Fuente: Elaboración propia a través de la combinación de las estrategias de Porter (1982) y Abell (1980).

En resumen, puede decirse que las empresas pretenden crear valor a partir de la elección de una de las estrategias genéricas.

Por último, dentro de la estrategia corporativa, se encuentran las estrategias de crecimiento que definen las pautas de actuación para cuando la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Concretamente definen si la empresa debe crecer mediante desarrollo interno o desarrollo externo. Como se observa en el Cuadro 2.3 las organizaciones

tiene dos grandes opciones para materializar su estrategia de crecimiento: el desarrollo interno u orgánico y el desarrollo externo (Sáez y Cabanelas, 1997).

Cuadro 2.3.- Opciones estratégicas de crecimiento.



Fuente: Elaboración propia.

2. Estrategias de cartera de productos

Una vez definidas las actividades de la Denominación, concretamente en la definición del negocio, la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas de producto-mercado.

Para gestionar la cartera de productos existe una herramienta especialmente útil, como es la matriz de dirección de crecimiento, más conocida como matriz de Ansoff. Dicha matriz, que se presenta en el Cuadro 2.4 orienta especialmente cuando se marcan los objetivos de crecimiento.

Cuadro 2.4.- Matriz de dirección del crecimiento de Ansoff.

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | ACTUALES | NUEVOS |
| MERCADOS | ACTUALES | Penetración de mercado | Desarrollo de nuevos productos |
| | NUEVOS | Desarrollo de nuevos mercados | Diversificación |

Fuente: Ansoff, 1987.

La matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación. El criterio general es que toda empresa agote todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación.

La estrategia de penetración suele ser la más segura de las estrategias de expansión debido a que se cuenta con experiencia tanto en el producto como en el mercado. Puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio para aumentar los usos), o atraer a clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas).

La estrategia de desarrollo de nuevos productos implica necesariamente un cambio que puede realizarse de diferentes modos. La empresa u organización se mueve en un mercado conocido, pero utilizando un nuevo producto para adaptarse mejor a los nuevos gustos y necesidades de los consumidores. El cambio en el producto no tiene que ser total, pueden ser cambios en el color, forma, olor, tamaño, envase, nuevos ingredientes, etc.

La estrategia de desarrollo de nuevos mercados consiste básicamente en una expansión geográfica respecto a su mercado de origen, en la búsqueda de nuevos mercados, nuevos segmentos o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales. Si se profundiza en las cuatro opciones estratégicas de crecimiento definidas por Ansoff se obtiene el Cuadro 2.5.

Cuadro 2.5.- Profundización en las opciones estratégicas de crecimiento.

| | | PRODUCTOS | | | |
|-----------------|-------------------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------------|--|
| | | Cumplen la misma función Producto actual | Producto similar | Cumplen otra función para el cliente | |
| | | | Otros productos | Otros sectores | |
| MERCADOS | Mercado Actual | Penetración | Desarrollo de nuevos productos | | |
| | Mercado Adyacente | Desarrollo de nuevos mercados | Diversificación | | |
| | Otros mercados nacionales | | | | |
| | Otros países similares | | | | |
| | Otros países no relacionados | | | | |

Fuente: Pellegrini, 1994.

Se opta por una estrategia de diversificación cuando la alternativa elegida es la de lanzar nuevos productos, en mercados en los que todavía no se está presente. Si la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que se parte de una experiencia producto-mercado nula. Las posibilidades de éxito dependen en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado (idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos) y del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales y del dominio que tengamos de la tecnología empleada. Se pueden distinguir cuatro estrategias de diversificación: diversificación horizontal, integración vertical, diversificación concéntrica y diversificación tipo conglomerado.

3. Estrategias de segmentación y posicionamiento

Este nivel de estrategia define para cada binomio producto-mercado el segmento estratégico al que se deben dirigir la Denominación y su posicionamiento. Para ello se debe:

- Identificar los diversos segmentos existentes en el mercado. La segmentación de mercados es el proceso de dividir un mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una política (estrategia) comercial diferenciada, con el fin de satisfacer de la forma más efectiva sus necesidades, y a la vez alcanzar los objetivos de la organización.
- Detectar el segmento más atractivo para nuestros productos en el que tenemos ventajas competitivas para nuestros productos, el segmento estratégico.
- Determinar el posicionamiento adecuado.

4. Estrategia funcional de marketing: el marketing-mix

Un plan estratégico global debería desarrollar las diversas estrategias funcionales de una organización, como son: estrategia de marketing y comercial, estrategia de producción y fabricación, estrategia de recursos humanos, estrategia de organización, estrategia de I+D+i, estrategia económica-financiera, etc.

Debido a que el trabajo consiste en un Plan Estratégico para la comercialización, este apartado se centra en la Estrategia Comercial y de Marketing. A partir de los objetivos comerciales definidos, se ha planteado una estrategia corporativa, de cartera de productos, de segmentación y de posicionamiento, para acabar con la elección del marketing-mix más adecuado.

Los objetivos del marketing estratégico son llevar a cabo un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado, y el desarrollo de conceptos de productos rentables destinados a unos grupos de compradores específicos, y que presente cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos, asegurando así al productor una ventaja competitiva duradera y defendible (Lambin, 1995).

En definitiva, podemos decir que el marketing presenta como elemento central al consumidor y/o cualquier otro agente susceptible de relacionarse, con el fin de satisfacer sus necesidades, guiados por los principios fundamentales que determinan la orientación al mercado. Esta nueva forma de entender el marketing se encarga de analizar en profundidad a los agentes implicados y las necesidades que estos presentan, e instrumentan las acciones necesarias para conseguir desarrollar con el mismo relaciones estrechas y duraderas en el tiempo fundamentadas en la cooperación, el acuerdo, la confianza y el compromiso mutuo (Anderson, 1995).

Es necesario que exista una adecuada coordinación entre el marketing y la dirección estratégica a fin de mantener a la empresa orientada hacia el mercado. En otro caso es posible que se definan y desarrollen estrategias o capacidades distintas, contrarias a la satisfacción de los clientes, colocando a la empresa en una posición de vulnerabilidad competitiva (Vázquez

et al., 1998). Las empresas deben seleccionar su mercado objetivo y su posicionamiento en éste, determinar cuál va a ser su estrategia global, y una vez hecho esto, desarrollar su estrategia de marketing-mix (Kotler et al., 1999).

El marketing-mix se ocupa tradicionalmente de cuatro conceptos: producto, precio, distribución y comunicación comercial (promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, marketing directo, etc.). Las decisiones de producto son las primeras que se deben tomar al diseñar la estrategia comercial, puesto que sin esta variable, las demás carecen de significado. Además son de gran importancia puesto que crean los medios para poder satisfacer las necesidades de los consumidores (Brugarolas et al., 2001).

Las estrategias de producto engloban entre otras decisiones las relativas a la calidad, es decir, al conjunto de aspectos que suponen el cumplimiento de las necesidades o expectativas del cliente, a la marca, al envasado y a la etiqueta (Martínez, 2000). Dentro de las decisiones de producto se encuentra la gestión de marcas. La marca no es una etiqueta o una campaña de marketing es mucho más (Tribiño, 2004). Se entiende por marca el nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de ellas cuyo objetivo es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores. Las marcas son percepciones y están hechas de comunicación (Ferrendis, 2004).

Dentro de la política de producto se deben acometer las decisiones sobre envase y etiquetado. El envase cumple diversas funciones, conservación y protección del producto, elemento de comunicación, facilita el uso y/o consumo, facilita las actividades de distribución a lo largo del canal, elemento de posicionamiento del producto y tiene otras influencias sobre la actividad comercial (mejora la frecuencia de compra, aumenta la rotación del producto o incrementa la compra media del cliente). También el etiquetado tiene diversas funciones de las que destacan la identificación del producto a través de la marca y del fabricante, y la información sobre su composición y otros aspectos (correcta utilización, mantenimiento, consumo, etc.). También dentro de las decisiones de producto se debe tener en cuenta las estrategias fijadas en la estrategia de cartera de productos para tener una política comercial global coherente.

La política de precios influye en muchos aspectos de la empresa, como el nivel de ventas, de ingresos y de rentabilidad; pero el más interesante desde el punto de vista del marketing es su influencia sobre el posicionamiento del producto y su utilización como elemento diferenciador. El precio es utilizado en muchas ocasiones para transmitir una imagen del producto, pues la identificación precio-calidad por parte del consumidor es bastante frecuente (Brugarolas y Martínez-Carrasco, 2000). Por lo tanto, dentro de los diversos sistemas de fijación de precios, el más acorde a las características de este mercado es en función del valor percibido por el cliente.

Una de las políticas integrantes del marketing-mix es la que se encarga de la distribución comercial. En esta política se toman decisiones clave como el diseño y selección del canal de distribución, decisiones sobre los puntos de venta, sobre cómo llevar a cabo la distribución física y cómo orientar las relaciones internas dentro del canal de distribución. Los objetivos que debe cumplir la distribución comercial para la empresa son básicamente cubrir el mercado objetivo (distribución exclusiva, selectiva o intensiva), mantenerse coherente con el programa de marketing-mix y con la imagen de la organización.

La estrategia de comunicación comercial forma parte y está condicionada por la estrategia general de marketing. Los pasos generalmente seguidos para elaborar la estrategia de comunicación comercial son los siguientes:

1. Definir los objetivos de comunicación.
2. Definir la población objetivo o target.
3. Elegir las formas de comunicación adecuadas.

Entre las formas de comunicación o elementos del mix de comunicación, cabe destacar:

- La Publicidad: es el proceso específico de comunicación que, de un modo impersonal (utilizado los medios masivos), remunerado y controlado, da a conocer un producto, servicio, idea o institución. Entre los medios de publicidad más utilizados se pueden citar: medios impresos, radio, televisión, publicidad directa, publicidad exterior, publicidad en punto de venta, internet, etc. Este caso, toma destacada importancia el concepto de publicidad genérica, generalmente corporativa y de marca, aunque también de producto, destinado según el objetivo a

consumidores o distribuidores. La publicidad genérica es la cooperación entre un grupo de fabricantes de un producto homogéneo con el objetivo de dar información para estimular la demanda.

- La Promoción de ventas es una herramienta estratégica dentro de la planificación de marketing que busca fundamentalmente reforzar el crecimiento de las marcas, afianzar el liderazgo de los productos, ofrecer ventajas competitivas a la distribución y cuyo fin último es estimular la demanda.

Existen distintas clasificaciones de promoción dependiendo del criterio utilizado. Por el objetivo que persigue (introducir producto, informar sobre producto ya existente, conseguir imagen, animar las ventas), por la duración (estacional, intermitente u ocasional), en función de los resultados que se esperan obtener (aumento de las ventas, mantenimiento de las ventas, apoyo a la distribución) y, en función del público objetivo (dirigida al consumidor, realizada sobre la fuerza de ventas, promoción a los canales de distribución, promoción del punto de venta). Por último, podemos nombrar otros tipos de promoción: promoción sobre precio, promoción sin precio (vales, regalos, degustaciones, sorteos, etc.), promoción de notoriedad ligada a actividades de relaciones públicas, etc.

- Relaciones públicas y gabinete de prensa. Con esto se busca el desarrollo, notoriedad e imagen vía generación de noticias en medios de comunicación, por lo que es muy importante mantener una buena relación con los medios de comunicación. Dentro de este apartado se engloba la organización de eventos, los stands para ferias, etc. (EUROGAP, 2004).

Para complementar a estas tres formas de comunicación se puede utilizar el marketing directo y la venta personal. A estos cuatro elementos se les puede denominar como instrumentos del mix de comunicación. Al definir la estrategia de comunicación se debe elegir un mix de comunicación que dependerá, entre otras cosas, del presupuesto y de la fase del proceso de decisión de compra por parte del consumidor en la que se desee comunicar. Dicho proceso se puede dividir en cinco etapas: conocimiento, interés, convicción, comportamiento de compra y comportamiento poscompra.

Los instrumentos más eficaces para fomentar el conocimiento son la publicidad, el marketing directo y las relaciones públicas. Para crear interés es más eficaz utilizar el marketing directo, las relaciones públicas y la publicidad. A la hora de convencer en el proceso de decisión de compra lo más eficaz es decantarse por el marketing directo, las relaciones públicas y la venta personal. Cuando comunicamos en la etapa de comportamiento de compra entonces la venta personal, el marketing directo y la promoción de ventas son los instrumentos más eficaces; mientras que en la etapa de comportamiento poscompra es más interesante utilizar las relaciones públicas, el marketing directo y la venta personal. La eficacia relativa de los instrumentos del mix de comunicación en relación con el proceso de decisión de compra es una variable a tener en cuenta para definir la estrategia de comunicación pero existen otras.

2.1.4.- Cuarta Etapa: Decisiones operativas

La definición y ejecución de los planes es la fase de mayor concreción del plan estratégico. Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Lo único destacable en cuanto a metodología en esta etapa es destacar la importancia de jerarquizar las distintas acciones, así como marcar plazos previstos y relacionarlas directamente con las estrategias marcadas. Además de esto, a la hora de llevar a cabo los planes de acciones es importante asignar un responsable que los supervise y ejecute. Todo esto no queda definido en este Plan Estratégico para la comercialización, ya que no se cree que haya que llegar hasta ese punto, pero nos parece interesante destacarlo. En este trabajo se llega a orientar las acciones, ofreciendo una batería de acciones comerciales a tener en consideración, así como unas recomendaciones sobre el resto de las áreas e indicadores de consecución de los objetivos.

2.2.- Herramientas y proceso de realización

La elaboración de este Plan Estratégico se inició el 1 de julio del 2004 con un horizonte temporal de un año. Se han utilizado diferentes herramientas o se han realizado diferentes actividades para cumplir los objetivos de cada una de las fases seguidas para la elaboración de este Plan Estratégico. De este modo, en este epígrafe se detalla el proceso llevado a cabo. Las diversas actividades han sido clasificadas en la etapa del proceso con la que más se identifican, aunque en muchas ocasiones sirven para cumplir unos objetivos globales.

2.2.1.- Primera Etapa: Análisis de la situación

Revisión bibliográfica continuada. Consiste en realizar una recogida y tratamiento exhaustivo de información secundaria acerca de planes estratégicos y el mercado del vino, tanto nacional como internacional, en diferentes medios y fuentes secundarias. Se ha dado una especial importancia a toda aquella información relacionada con la DO Calatayud, tanto en lo que concierne a la información sobre el vino como de otra índole (turismo, gastronomía, naturaleza, medio ambiente, salud, etc.). También cabe destacar la especial importancia de los estudios a consumidores, que nos proporcionan información acerca del conocimiento y reconocimiento de las distintas Denominaciones, así como los atributos que tienen en cuenta a la hora de valorar y comprar un vino con Denominación de Origen.

a.- Análisis de la situación externa

Participación en eventos relacionados con el mundo del vino que proporcionan mayor información, más detallada y de diferente naturaleza a la revisión bibliográfica.

Estudio de los mercados internacionales. Debido al creciente comercio internacional, la globalización del mercado del vino y la importancia actual del mercado exterior para esta Denominación, se han elaborado una serie de criterios de selección de mercados y se han determinado los mercados objetivo. Posteriormente, se han estudiado con mayor profundidad los mercados seleccionados.

Estudio del mercado regional. Como complemento a las fuentes secundarias de información y a una visita a los puntos de venta, se ha estudiado el posicionamiento de la DO Calatayud en comparación con el resto de Denominaciones de Origen de vino (prestando especial atención a las Denominaciones de Aragón) en la gran distribución. Para ello se ha contado con los datos proporcionados por una cadena de hipermercados y una cadena de supermercados en la ciudad de Zaragoza. Se ha obtenido información relevante sobre cuotas de mercado y precios.

b.- Análisis de la situación interna

Reuniones periódicas (Julio y Diciembre de 2004, y Marzo de 2005) con el Consejo Regulador de la Denominación (Presidente, Secretario y bodegas). Los objetivos de estas reuniones han sido varios y de diversa naturaleza dependiendo de la fecha. En común, consistía en crear una dinámica de trabajo e involucrar a todo el colectivo en la elaboración del Plan Estratégico.

Objetivos de la reunión de Julio:

- 1) Presentar al equipo de trabajo y exponer los objetivos del trabajo a realizar, así como el proceso a llevar a cabo.
- 2) Recopilar información sobre los problemas que, a juicio de los gerentes y el Consejo Regulador, condicionan la comercialización de sus vinos. Se trata de tener una primera información sobre sus opiniones así como las diferentes posturas de las gerencias. Esta información se ha tratado, elaborando un ranking de importancia y clasificándola en diferentes bloques.

Objetivos de la reunión de Diciembre:

- 1) Exposición de la información recogida y analizada, hasta el momento (Encuesta a bodegas, Mercado local - Visita a distribuidores y Mercados internacionales).
- 2) Discusión y comentarios sobre la exposición.

Objetivos de la reunión de Marzo:

- 1) Exposición de la nueva información recogida y analizada (Nuevos resultados de la encuesta, Mercado Nacional y Regional, Situación de la DO Calatayud en las Guías de vinos y premios)

- 2) Exposición y discusión del Análisis DAFO elaborado.
- 3) Discusión y comentarios sobre la exposición.

Encuentro individualizado con cada uno de los gerentes para ahondar en los problemas que condicionan la comercialización de sus vinos (determinados anteriormente en una reunión colectiva), así como para conocer otros que pudieran salir de estos encuentros individuales. De este modo, obtenemos información de carácter cualitativo y se pretende determinar los problemas, tal como se aprecian desde las bodegas. Dichos encuentros se han efectuado en las bodegas, de este modo, se ha podido recoger información de carácter intuitivo sobre las instalaciones, inversión, etc. (se utilizó una ficha para homogenizar la información recogida en cada bodega que se presenta en el Anexo 2).

Visita a los puntos de venta de Zaragoza, durante Agosto y Septiembre de 2004. La muestra estaba constituida por 67 establecimientos, dividida en 39 pertenecientes a cadenas de distribución, 9 tiendas especializadas en venta de vino (de la ANCEV – Asociación Nacional de Comercios Especializados en Vino) y 19 tiendas de alimentación especializadas en venta de vino. Se ha recogido información acerca del posicionamiento de los vinos de la DO Calatayud en los distintos puntos de venta (referencias, precios, “facing” y posición en el lineal) (Fabra y Albisu, 2004b).

Encuesta a bodegas (Anexo 3). Se ha elaborado un cuestionario, respondido por los gerentes de las bodegas, recogiendo toda la información relacionada con la comercialización de los vinos. Se ha recopilado información cuantitativa y opiniones respecto a diversos temas de trascendencia para la comercialización de estos vinos. El proceso de elaboración del cuestionario, su estructura, codificación y tratamiento son explicados en los siguientes párrafos. La elaboración del cuestionario es una tarea que necesita una atención particular en cuanto a naturaleza (preguntas embarazosas, cuestiones incomprensibles, etc.), redacción (cortas, sencillas, claras), orden y forma de las preguntas (cerradas, semi-cerradas o abiertas) (Kotler y Dubois, 2000).

El cuestionario está compuesto por 17 preguntas que tratan temas de diversa naturaleza, pero todos relacionados con la comercialización. Si dividimos el cuestionario en tres partes,

correspondientes cada una de ellas a una fase del proceso de elaboración del vino, se puede explicarlo de la siguiente forma:

- Producción de uva (preguntas 1 y 2): la pregunta 1 trata sobre las hectáreas de viñedo, mientras que la pregunta 2 se centra en la producción de uva de dichas hectáreas.
- Elaboración de vino (preguntas 3, 4, 12 y 14): las preguntas 3 y 4, conciernen al vino elaborado por las bodegas, centrándose la cuarta exclusivamente en el vino con DO. La pregunta 12 trata de averiguar la inversión realizada en la Denominación, durante los últimos tres años, vinculada a los vinos con DO Calatayud. Mientras que la pregunta 14, se centra en la capacidad de envejecimiento en bodega que tiene la Denominación.
- Comercialización: la mayoría de las preguntas del cuestionario se centran en los diversos aspectos de comercialización de los vinos de esta región, debido a la naturaleza del estudio. Se determinan volúmenes y valores por tipos de vino, se estudian los distintos mercados, se da una especial atención a los viñedos viejos, se estudian las marcas, los mercados potenciales, los premios, las posibilidades en publicidad genérica, distribuidores, etc.

Cabe destacar que el cuestionario tuvo que ser depurado, ya que en una primera presentación de los resultados, se encontraron posibles errores en la toma de datos. Estos errores se intentaron subsanar rediseñando y reformulando las preguntas en las que pudo haber confusión. Posteriormente, se pasó a la codificación de las preguntas atendiendo a la forma en que las variables se miden. Se pueden clasificar en dos grupos principales, cualitativas y cuantitativas (Obregón, 2003):

- Las variables cualitativas se refieren a características o atributos que solamente se describen con palabras. Esas variables se subdividen en nominales y ordinales según que dan una idea de jerarquía (ordinales) o no (nominales). En este cuestionario las variables cualitativas nominales corresponden a las preguntas 11, 15, 17 y 18.
- Las variables cuantitativas se describen en términos numéricos y se subdividen en variables discretas, cuando se expresan en números enteros, y continuas si son susceptibles de expresarse en términos de fracciones.

La fase final de toda encuesta es ser analizada para extraer lo que es esencial de entre todos los datos recogidos. Para poder analizar los datos, primero se debe codificar adecuadamente la información. El propósito de la codificación es reducir toda la variedad de respuestas dadas para una pregunta, a pocos tipos de contestaciones que pueden ser tabuladas y luego analizadas (Fabra et al., 2004).

El programa utilizado para el tratamiento y análisis de los datos fue el SPSS, versión 11.0 y 11.5. El paquete estadístico SPSS es uno de los de mayor aceptación, ya que permite analizar grandes cantidades de datos con un gran número de variables de una forma sencilla. Para una mejor utilización de este programa se han consultado los manuales de Pardo y Ruíz (2002) y Pérez (2001).

Entrevistas a expertos. Se han realizado entrevistas en profundidad a personas conocedoras de esta DO y del mercado del vino, pero que no se encuentran en la actualidad vinculados a dicha Denominación. Las entrevistas se han realizado de forma individualizada y en algunos casos, debido a la lejanía, se les ha hecho la entrevista por teléfono. La dinámica de las intervenciones se basaba en dar libertad al entrevistado, siempre teniendo en cuenta una serie de temas a tratar (Anexo 4) y el tiempo de duración (aproximadamente treinta minutos); se les daba esta libertad para que se centraran en los temas más importantes para ellos y en los que son expertos, ya que debido a la diferente formación y naturaleza de las personas consultadas (técnicos, enólogos, expertos en comercialización, etc.) la estructura de la entrevista no podía ser cerrada.

Los expertos consultados han sido: Juan Barbacil, Enrique Caminos, Paloma Escorihuelo, Ángel España, Fernando Fernández, Ernesto Franco, Manuel García Escobar, Yolanda Gil, Pepe Gracia, Miguel Lorente, Vicente López Brea, Isidro Moneva, Félix Javier Moreno Valiente, Jesús Navascues y José Peñín.

Análisis de las principales Guías de vinos del 2005, para determinar la presencia y valoración de los vinos con DO Calatayud. Se han analizado catorce guías, de las que tanto el proceso como los resultados del análisis se recogen en el apartado 4.4.

Análisis de los premios nacionales e internacionales obtenidos en los últimos años por los vinos de esta Denominación. Se elaboró un listado de los premios obtenidos dentro de la Denominación, estudiando con mayor detenimiento los años 2002, 2003 y 2004; y se han utilizado los premios Zarcillo y los Bacchus para comparar con el resto de las Denominaciones aragonesas.

Visitas a la Comarca de Calatayud. Como ya se ha explicado, además de recoger información sobre el vino se ha dado importancia a información de otra índole (turismo, gastronomía, naturaleza, medio ambiente, salud, etc.). Con este propósito se han ido realizando visitas a la comarca para establecer vínculos, binomios entre el vino y otros aspectos. Lo más destacado se expone en el apartado 4.6.

2.2.2.- Segunda Etapa: Diagnóstico de la situación

Análisis DAFO (basado en las entrevistas a expertos y conocimientos adquiridos). Este análisis determina cuatro dimensiones: Debilidades (D), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Oportunidades (O) de la Comercialización de los vinos con DO Calatayud.

Las Oportunidades son aquellos factores externos a la comercialización de estos vinos (no controlados por los miembros de la DO), que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que se proponen. Por lógica, consideramos como Amenazas aquellos factores externos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis exhaustivo que se ha realizado del entorno en la primera etapa del Plan Estratégico, y reflejan una situación observada que marca el atractivo o desinterés que tiene para nosotros el entorno en el que se desenvuelve la Denominación.

Las Fortalezas son los factores internos propios de la comercialización de estos vinos, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos. Por contra, se consideran Debilidades los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos. Ambos conceptos son la consecuencia y la síntesis del análisis interno

realizado en la primera etapa del Plan Estratégico y reflejan una situación observada, que marca una posición de ventaja o desventaja ante los competidores.

De lo que se trata es de utilizar los puntos fuertes (Fortalezas) para aprovechar las Oportunidades del entorno, de la misma manera que para reducir o eliminar las Amenazas que éste presenta es conveniente eliminar o, al menos corregir en lo que se pueda, los puntos débiles (Debilidades).

2.2.3.- Tercera y cuarta Etapa: Decisiones estratégicas y decisiones operativas

Como ya ha quedado explicado en el apartado anterior, después de realizar el diagnóstico de la situación, derivado de un análisis situacional, se pasa a la tercera y cuarta etapa en la que se toman las decisiones estratégicas y operativas expuestas anteriormente. Por lo tanto, en estas etapas no cabe destacar alguna actividad en concreto ya que consisten básicamente en tomar decisiones basándonos en las etapas anteriores, es decir, son las conclusiones sobre lo que se debe hacer tras el análisis y diagnóstico de la situación. La única actividad destacable la constituye la presentación de esta última parte del Plan Estratégico, a los miembros del Consejo Regulador, para su explicación y posterior debate con el objetivo de comunicar e involucrarlos en la toma de decisiones finales.

Cabe reseñar que teniendo en cuenta el público objetivo para el que se realiza este trabajo se modificó levemente el marco metodológico a la hora de exponer y especificar las estrategias. De este modo se ha buscado una forma más sencilla agrupando conceptos y definiendo las estrategias en dos niveles:

1. Estrategias corporativas: dónde se definen los distintos negocios o unidades de negocio de la Denominación, la estrategia competitiva genérica y se orienta la estrategia de crecimiento general para la Denominación.
2. Al centrarnos en dos negocios diferenciados (mercado exterior y mercado nacional) a partir de aquí se definen el resto de estrategias para cada negocio.
 - i. Estrategias en el mercado internacional:

1. Estrategia de crecimiento y dirección de crecimiento de Ansoff.
 2. Estrategia de marketing: Estrategia de posicionamiento y segmentación y, marketing-mix (política de producto, política de precios, política de distribución y política de comunicación).
- ii. Estrategias en el mercado nacional:
1. Estrategia de crecimiento y dirección de crecimiento de Ansoff.
 2. Estrategia de marketing: Estrategia de posicionamiento y segmentación y, marketing-mix (política de producto, política de precios, política de distribución y política de comunicación).

2.3.- Relación entre los objetivos del proyecto y la metodología empleada

En el Cuadro 2.6 se muestra un resumen de la relación existente entre los objetivos marcados en el proyecto y la metodología utilizada. Como se observa todos los objetivos quedan cubiertos aplicando la metodología.

Cuadro 2.6. Relación entre objetivos del proyecto, metodología y proceso de elaboración.

| | | Metodología | | | | | | |
|-------------------------------|---|---------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|--------------------|
| | | 1ª Etapa: Análisis de la situación | | 2ª Etapa | 3ª Etapa: Decisiones estratégicas | | 4ª Etapa: Decisiones | |
| | | Análisis de la situación externa | Análisis de la situación interna | Diagnóstico de la situación | Identidad, misión, visión y valores | Objetivos generales y comerciales | Estrategias comerciales | Planes de acciones |
| Objetivos del proyecto | Conocer la actual comercialización de los vinos de la DO | | | | | | | |
| | Determinar los principales condicionantes de producción, elaboración y comercialización del vino de esta DO | | | | | | | |
| | Estudio del mercado regional, nacional e internacional | | | | | | | |
| | Definir una identidad | | | | | | | |
| | Señalar objetivos comerciales | | | | | | | |
| | Establecer estrategias y fijar acciones concretas | | | | | | | |

Capítulo III

Análisis de la situación externa

3.1.- Introducción y estructura del capítulo

En esta primera etapa del Plan Estratégico se realiza el análisis de la situación, tratándose este capítulo del análisis de la situación externa. Al dedicarse el Plan Estratégico a la comercialización de los vinos, en esta fase, se le da especial importancia al análisis de los mercados relevantes para la Denominación, así como a las actitudes del consumidor.

El siguiente apartado muestra un análisis del mercado internacional, describiendo en primer lugar la situación global del mercado mundial de vino, para posteriormente centrarse en la oferta y la demanda de vino, es decir, los principales países productores y consumidores respectivamente. A continuación se analiza el comercio internacional de vino de una forma global para en un apartado diferenciado centrarse en la situación de España en el mercado internacional. También se ofrecen algunas ideas sobre la segmentación del mercado en función del precio, sobre las políticas del ICEX, así como una pequeña perspectiva de futuro.

El apartado 3.3.3 se centra en analizar el mercado nacional, centrándose en los aspectos comerciales, pero también analizando la estructura empresarial. Se describen las tendencias generales del mercado, analizando la superficie, los rendimientos, la producción, el consumo, las ventas, etc. Se estudia el mercado en términos de precio, así como de tipos de vino y de canales de distribución. El estudio de este mercado se centra en las Denominaciones de Origen, aunque también aparecen algunos comentarios sobre los Vinos de la Tierra y las marcas de distribución.

Debido a la importancia del mercado regional, dentro del mercado nacional, para esta Denominación se profundiza un poco más en el análisis de la situación actual de este mercado.

Por último, se esbozan unas pequeñas ideas sobre la percepción y las actitudes del consumidor hacia los vinos con Denominación de Origen. Aunque, principalmente, en este apartado se ofrecen diversas fuentes que estudian este tema para facilitar la localización y el análisis de estos aspectos por parte de las personas interesadas dentro de la Denominación.

3.2.- El mercado internacional de vino

Este apartado trata de describir y analizar el mercado internacional de vino. Se distribuye en siete puntos diferenciados, empezando por una descripción de la situación global del mercado, para en los siguientes puntos analizar por separado la oferta y la demanda de vino a nivel mundial. El apartado 3.2.4 se ocupa de analizar el comercio internacional, su evolución, los intercambios, así como los principales importadores y exportadores mundiales. A continuación se plantea una aproximación de la segmentación general del mercado por niveles de precios. El penúltimo apartado se ocupa de analizar la situación concreta de España dentro del comercio internacional, así como de explicar las políticas del ICEX en este mercado. Por último, se recogen algunas ideas sobre los posibles escenarios futuros en el mercado mundial de vino.

3.2.1.- Situación global

El mundo del vino, al igual que la mayor parte de sectores socioeconómicos, se ha visto afectado por la corriente globalizadora de los últimos años que ha ampliado sus marcos productivos, de comercialización y de competencia, tradicionalmente regionales (Alonso, 2004).

Cuando se describe el mercado internacional del vino, se hace la clásica distinción entre países tradicionales o viejos productores (Francia, Italia, España, etc.) y países del nuevo mundo (Australia, Estados Unidos, Argentina, Chile, Sudáfrica, Nueva Zelanda, etc.). Como todas las clasificaciones generalistas son relativamente simplistas, pero es la mejor manera de comenzar a comprender los distintos países y mercados, ya que posteriormente se puede entrar en otras consideraciones más sutiles, dentro de cada grupo y entre los grupos. Todavía esa primitiva diferenciación es la que se maneja en muchos medios, tanto profesionales como para el gran público (Albisu, 2004b).

Bajo el término de país tradicional se caracteriza a aquellos países en los que la producción de vino ha estado presente durante siglos y, por lo tanto, su consumo ha estado muy arraigado en su dieta alimenticia. En los países tradicionales hay consideraciones

sociales de muy distinto valor y un arraigo de ciertos vinos, que suelen ser de las zonas geográficas cercanas al lugar de consumo o, por lo menos, del mismo país. Pudiera pensarse que el factor precio, haya sido el factor esencial para seguir consumiendo el vino de la zona, pero la realidad ha demostrado no ser cierto ya que su apego está por encima del precio pagado. En este grupo es común que se mencione que están Francia, Italia, España y Portugal como máximos exponentes aunque también hay otros países latinoamericanos y europeos. El mayor peso de los países mencionados hace que estos países, en su conjunto, se consideren como la “vieja Europa”. Este término, que en un principio fue un elemento considerado como positivo y de prestigio, en la actualidad no tiene connotaciones tan positivas, aunque todavía Francia se toma como el lugar con más alto prestigio para los vinos de reconocida reputación. Una de sus características la constituye la saturación en el consumo per cápita (Albisu, 2004b).

Dentro del grupo de los países del nuevo mundo están Australia, Estados Unidos, Chile, Nueva Zelanda y Sudáfrica como mayores exponentes de lo que se ha llamado el grupo de países emergentes, por su gran crecimiento de las exportaciones que se refleja en una gran penetración en los principales mercados del mundo (Aral, 2003). Estos países han sabido interpretar los mercados internacionales, de una manera distinta a los países tradicionales, lo que ha sido motivo de análisis así como de comparación de estrategias con los países tradicionales. Los países emergentes han basado su expansión en una gran agresividad comercial favorecida por la existencia de grupos de bodegas de mucha mayor dimensión que en los países tradicionales. Este aspecto ha sido debidamente resaltado en múltiples ocasiones pero lo que no se menciona, salvo en raras ocasiones, es la gran inversión en tecnología que están realizando, no sólo en los procesos vitícolas y vinícolas, sino también en la creación de nuevos productos desde la concepción del viñedo hasta su puesta en el mercado. Además de caracterizarse por este crecimiento internacional están consolidando el consumo de vino en sus mercados interiores, cambiando sus pautas de consumo de bebidas, de alta graduación, al vino o de la cerveza al vino (Barco et al., 2005).

A pesar de este movimiento, el negocio del vino se encuentra relativamente concentrado, ya que los diez principales países productores aglutinan el 77% del total de la oferta, mientras que el 70% del consumo mundial se concentra en diez países.

La evolución de las superficies mundiales de viña, en su distribución por países, ha seguido la misma tendencia de los últimos años: disminución en los productores tradicionales frente al incremento en los llamados nuevos productores. Comparativamente, si desde los años ochenta, cuatro países europeos (Francia, Italia, España y Portugal) perdieron 542.000 hectáreas (-14%), cinco nuevo productores (incluyendo Argentina, con evolución negativa) crecieron en 203.000 hectáreas (+24%) (FEV, 2004).

Como característica común que define el sector en su conjunto, cabe destacar que hoy en día el sector se enfrenta a una situación de sobreproducción en relación a un consumo global que lleva descendiendo en volumen de manera constante a lo largo de los últimos años. Por lo tanto, para competir en esta situación se deben tener en cuenta dos de las características actuales más relevantes del mercado: el incremento de la competencia y el poder de la distribución.

El incremento de la competencia en el sector del vino se ha intensificado en una doble vertiente: entre países y entre compañías. Entre países, debido a la creciente presión por parte de países del Nuevo Mundo, tanto en producción como en comercialización; y entre compañías por los movimientos de concentración que han dado lugar a empresas de grandes dimensiones y a multinacionales dentro del sector vitivinícola (Alonso, 2004).

Este proceso de concentración se ha dado en mayor medida en los países del Nuevo Mundo. Sirva como ejemplo el que de la lista de las mayores compañías del mundo en el sector, 7 de las 11 pertenecen a uno de aquellos países, y que de los primeros 20, Freixenet es el único representante español a una gran distancia de los primeros (Rabobank, 2004).

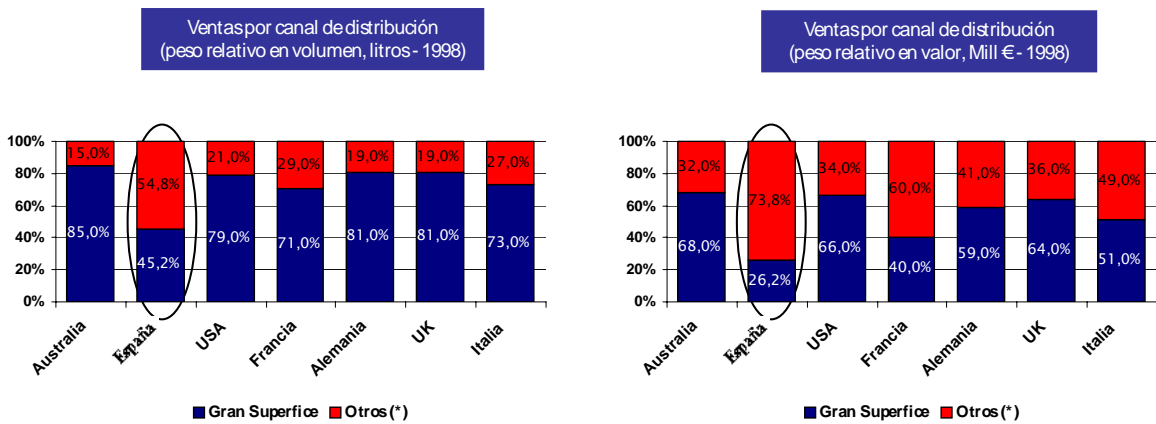
En la década de los ochenta se inició un fuerte proceso de reestructuración del sector de bebidas alcohólicas, afectando al mundo del vino, que culminó hacia finales de esa década con la constitución de un número limitado de grandes empresas (Green et al., 2004). La mayoría de estas grandes empresas son consideradas empresas multinacionales, que hallaron en los países del Nuevo Mundo un conjunto de sistemas de producción y un ambiente económico favorables (precios de las tierras accesibles y amplias posibilidades tecnológicas), así como, la posibilidad de aplicar economías de escala, de variedad y de aprendizaje

(buscando efectos de sinergia a través de la utilización de recursos técnicos para producir en los hemisferios del norte y del sur). Se está viviendo un momento de concentración, pero la concentración en el principio (corchos, vidrio, etc.) y final de la cadena en esta industria (grandes cadenas de distribución especializadas, grandes importadores, etc.) van a conllevar que la industria mundial del vino se concentre en un número reducido de grandes empresas multinacionales (Coelho y Rastoin, 2004).

Tanto en Europa como en el resto del mundo, la venta de vino (en volumen y en valor) se concentra principalmente en la gran distribución y aunque con diferencias entre países, sobretodo en lo relativo al valor, el peso es creciente en todos ellos. Esta situación se hace extensiva igualmente a otras bebidas y al sector de la alimentación en general, que por su idiosincrasia especial, es mucho más sensible a los nuevos hábitos de consumo y usos sociales. Cada vez se dedica menos tiempo a la compra de alimentos en general, y el presupuesto dedicado a estos productos es cada vez más reducido en términos relativos en detrimento de otros conceptos incluidos en la cesta de la compra de las familias. Esto redundará en que el modelo de gran distribución sea el más demandado porque ofrece toda la gama de productos alimenticios, a unos precios que, dado su tamaño y nivel de concentración de este canal, reflejan el poder de negociación frente a fabricantes y productores.

Así, y en el negocio del vino, la gran distribución presenta un especial poder de negociación en los sectores básico y premium donde ostentan las mayores cuotas de mercado. En estos sectores se impone una consolidación para atender las necesidades de grandes volúmenes, surtidos amplios, variedad de buenas marcas y en definitiva más servicios pero procedentes de menos proveedores. Otro de los aspectos importantes de este incremento del poder de la distribución, es la creciente competencia de la marca blanca, en especial en los segmentos “Básico” y “Popular Premium”, y aunque algo menor a medida que crece la calidad, las cuotas siguen aumentando significativamente en todos los rangos de precios.

Gráfico 3.1. Canales de distribución por países, 2002.



Fuente: Euromonitor / Mckinsey99

Otros (*): Tienda especializada, HORECA, on trade, venta por correo

Fuente: Alonso, 2004.

Por lo tanto, se observa que el mercado internacional de vino ha sufrido cambios, en la industria, en el mercado, en la distribución, en la demanda, etc. Cada vez hay una mayor concentración en el mercado, pasando de una oferta fragmentada a una industria más profesional y competitiva. La concentración en la distribución también produce presiones a las bodegas, ya que cada vez existe un mayor aumento del volumen distribuido por la gran distribución, así como una concentración de éstas combinada con su expansión en nuevos mercados. La demanda está cambiando hacia el segmento premium, un mercado valor y un mayor éxito de los varietales; así como una mayor importancia de la marca para identificar el vino en sus diferentes categorías, marca país, marca región y marca bodega. Siendo las dos primeras necesarios pero no suficientes.

En mucha parte del sector, existe un cierto pesimismo sobre la situación actual del mercado del vino. Esto ocurre después de haber vivido una etapa de notable optimismo, resultado de unos buenos rendimientos económicos de una manera bastante continuada en los últimos años. A pesar de existir una situación más presionante que la de hace algunos años no se puede considerar que no haya oportunidades comerciales, ya que hay una continua expansión de mercados y de ciertos segmentos. Los precios de los vinos, de calidad media-alta y alta, han alcanzado unos niveles que eran impensables hace algunos años. Si bien la cantidad vendida, a esos niveles de precios es pequeña han ejercido un efecto muy beneficioso

porque ha elevado la consideración positiva del vino, es decir, ha elevado la cúspide la pirámide (Albisu, 2004a).

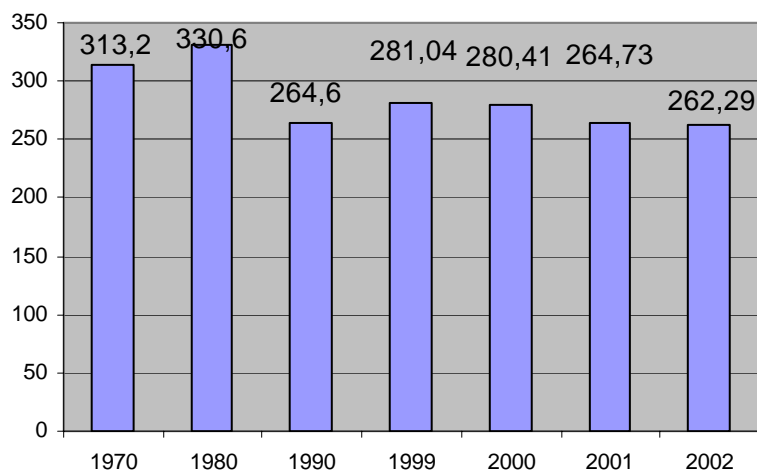
Estos altos precios han hecho que algunas bodegas hayan colocado una proporción importante, del volumen total vendido, a esos niveles con resultados espectaculares en sus beneficios económicos. A otras muchas bodegas les ha permitido colocar una pequeña parte de su producción, con limitadas consecuencias sobre los resultados económicos de la empresa, pero que ha ejercido una influencia muy positiva en la percepción total de la empresa y de sus vinos. Una herramienta comercial interesante cuando se quieren reposicionar los vinos en segmentos de precios más altos. De esto modo, el principal reto de las bodegas, pequeñas y medianas, no es vender constantemente más sino colocar sus vinos en los segmentos de precios medios y altos. Es decir, obtener el máximo valor a la producción de sus bodegas. Pero la dificultad con la que se encuentran es que su oferta actual puede estar situada a precios bajos. Una de las pocas maneras de salir de esta situación es mediante la creación de nuevos productos, lo que requiere un cierto esfuerzo en investigación y en innovación (Albisu, 2004a).

Para sacar partido a las oportunidades comerciales hay que estar constantemente observando las tendencias de los mercados y de los consumidores, analizar las distintas alternativas de canales comerciales y evaluar el posicionamiento de los vinos que se quieren vender. El vino se presta a que haya cambios continuos y, por lo tanto, muchas decisiones que van a condicionar la rentabilidad de las empresas. El lado positivo es que, en un ámbito cambiante, se permite rectificar decisiones que pudieran haberse tomado anteriormente con efectos negativos.

3.2.2.- Oferta y producción

En términos generales la producción mundial de vino ha tendido a estabilizarse, en torno a los 280 millones de hectolitros. De esta producción mundial Europa representa entre el 55% y el 60%. El 80% de esta producción se dedica al consumo, mientras que el resto es destilado.

Gráfico 3.2. Evolución de la producción mundial de vino (en millones de hl).



Fuente: OIV, 2004.

El mayor peso en el sector del vino por parte de los Países de Nuevo Mundo en los últimos años se ve reflejado ya desde el punto de vista productivo, con un incremento sustancial del peso relativo de sus producciones en el total mundial, gracias al importante aumento de la superficie de viñedo, que ha compensado unos rendimientos que, aunque a la baja en los últimos años, aún duplican los correspondientes a la mayor parte de productores de Viejo Mundo.

A pesar de ello, más del 60% de la producción mundial proviene de la EU 15 (en especial Francia, Italia y España), ocupando España el tercer puesto con una cuota del 16%, a pesar de contar con la mayor superficie de viñedo. Entre otros motivos, las restricciones regulatorias impuestas suponen una desventaja competitiva en relación a otras compañías de países de Nuevo Mundo, que no sufren de estas trabas relativas al rendimiento por hectárea.

Cuadro 3.1. Producción mundial de vino por países (en miles de hl).

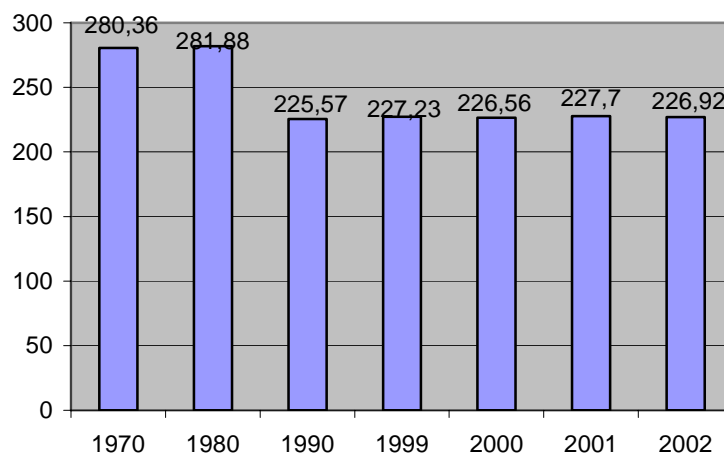
| PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VINO | | | | | |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | % s/Total Mundo |
| Francia | 59.765 | 55.382 | 52.014 | 47.352 | 17,5 |
| Italia | 54.087 | 52.293 | 44.304 | 44.086 | 16,3 |
| España | 46.508 | 37.087 | 41.570 | 46.437 | 17,1 |
| Total U.E. | 185.930 | 167.670 | 162.197 | 159.837 | 58,9 |
| Estados Unidos | 26.600 | 23.000 | 25.400 | 23.500 | 8,7 |
| Chile | 6.667 | 5.651 | 5.752 | 5.752 | 0,2 |
| Australia | 8.591 | 10.765 | 12.203 | 12.555 | 0,5 |
| Total Mundo | 297.342 | 280.533 | 274.257 | 271.261 | 100 |

Fuente: FAO, 2004.

3.2.3.- Demanda y consumo

El consumo mundial de vino se mantiene relativamente estable en torno a los 260 millones de hectolitros, lo que supone alrededor del 80% de la producción mundial. El consumo mundial de vino, en valor, se estimaba entorno de los 175.000 millones de euros en el año 2000 y con una estimación para el año 2004 de 200.000 millones de euros, lo que supone un tasa anual media de crecimiento del 3,4% en ese período.

Gráfico 3.3. Evolución del consumo mundial de vino (en millones de hl).



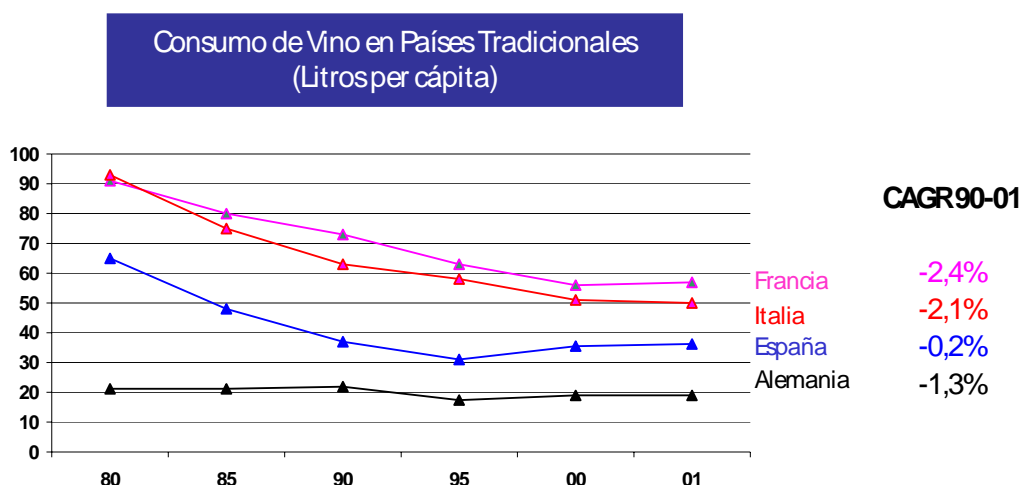
Fuente: OIV, 2004.

Igual que las superficies y la producción de vino en el mundo están muy concentradas (75% de producción entre nueve países), lo mismo ocurre con el consumo, aunque varíen en este caso los principales protagonistas. Veintiséis países consumen más del 91% del total, pero sólo ocho consumen más de los dos tercios del total mundial. De ellos, cinco se incluyen también entre los principales productores: Francia (con un consumo del 15% del total), Italia (13%), EE.UU. (9%), España (6%) y Argentina (5%). Mientras que los otros tres, aunque puedan ser ligeramente productores, son netamente importadores de vino: Alemania (8,8% del consumo mundial), China (4,8%) y Reino Unido (4,4%) (FEV, 2004).

Observando la variación del consumo entre los 26 principales consumidores, sólo once han incrementado su consumo, destacando entre ellos, los crecimientos de Japón, Reino Unido, Dinamarca, Holanda, Australia, Bélgica, Suecia, Canadá, Sudáfrica, EE.UU. y Alemania (FEV, 2004). Por lo que, si disminuye el consumo en los principales países productores y aumenta en los que no producen, esto supondrá un aumento del comercio mundial (Pagés, 2004).

Estudiando la evolución del consumo de vino en los últimos años, y como se ha anticipado anteriormente, hemos asistido a un descenso bastante acusado en los últimos 30 años y en especial en los países tradicionalmente productores, como Francia, Italia y España, una tendencia que se ha ralentizado ligeramente en el último período.

Gráfico 3.4. Evolución del consumo de vino en los países tradicionales.



Fuente: Alonso, 2004.

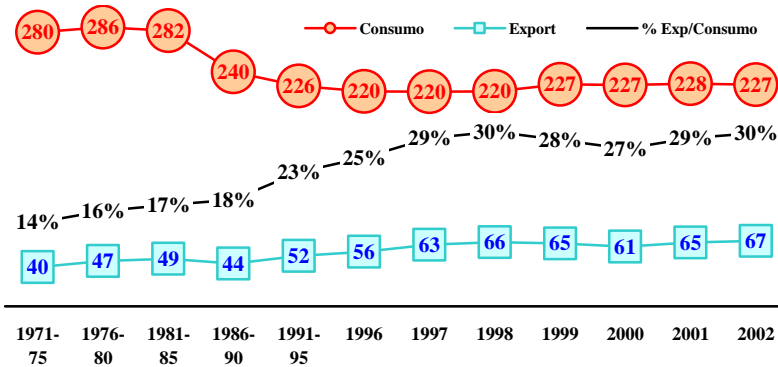
Por lo tanto, durante los últimos años se ha asistido a un descenso generalizado en los niveles de consumo de vino en especial por parte de los países tradicionalmente productores (Francia, Italia y España), con descensos entre el 50% y el 60% en los últimos 25 años. Este descenso se ha debido, entre otros, al cambio en los hábitos de consumo de la población, en especial de los consumidores más jóvenes, y la irrupción de otras bebidas, que si bien en muchos casos no son directamente sustitutivas (como el agua, los zumos o los refrescos), incorporan unos niveles de innovación muy superiores al vino que han sabido ganar cuota en el estómago de los consumidores (Alonso, 2004).

Esta disminución del consumo también se debe al cambio de percepción del vino como bebida de consumo diario por un consumo más ocasional pero de mayor calidad (de ahí el descenso especialmente acusado de los vinos de mesa o vinos básicos). En Europa, el 51% volumen total consumido es vino básico o de mesa, aunque tan solo representa el 45% en valor (Rabobank, 2004). Por lo tanto, se observan cambios en la demanda de vino del segmento básico al segmento premium, cambiando de un mercado de volumen a un mercado de valor, en el que lo relevante será el valor y la competencia se dará en el segmento de vino de calidad.

3.2.4.- Comercio internacional

Por muy distintas circunstancias, el comercio internacional de vino ha crecido enormemente en la última década. No hay que olvidarse que el vino es un producto fácilmente transportable y que no es perecedero, lo que ha favorecido su expansión (Albisu, 2004b). Este crecimiento se ha producido en términos absolutos y en términos relativos, siendo cada vez el porcentaje de vino exportado dentro del total consumido, alcanzando la cifra del 30% en los últimos años (Gráfico 3.5).

Gráfico 3.5. Consumo y exportación mundial de vino (millones de hl).



Fuente: FEV, 2004.

En el año 2001, diez exportadores (cinco europeos y cinco del nuevo mundo), suponían el 97% del total de las exportaciones mundiales. En comparación con la segunda mitad de los años setenta, esos diez exportadores han pasado de realizar el 71% de la ventas al 97%, por lo que se observa una concentración por el lado de la exportación (FEV, 2004). Los principales exportadores del mercado mundial de vino son tres (Francia, Italia y España), correspondientes al grupo de productores tradicionales. Francia ocupa el primer lugar con el 37,5% de la exportación mundial, seguido de Italia y de España. Aunque en 2004, Australia supero por primera vez el valor total de las exportaciones españolas de vino, situándose en el tercer lugar.

Cuadro 3.2. Cuotas de exportación y crecimiento de los principales productores, en 2001.

| | % exportación mundial | Tasa compuesta anual crecimiento exportación 1996-2001. | |
|-------------|-----------------------|---|-------------|
| VIEJO MUNDO | Francia 1º 37,5 | 8,0 | VIEJO MUNDO |
| | Italia 2º 18,3 | 9,2 | |
| | España 3º 9,5 | 9,8 | |
| NUEVO MUNDO | Australia 7,8 | 27,7 | NUEVO MUNDO |
| | Chile 5º 5,1 | 26,4 | |
| | EEUU 6º 4,0 | 20,0 | |
| | | 10,4% | |

Fuente: ICEX, 2004.

Tradicionalmente los grandes países exportadores han sido Francia, Italia y España pero el crecimiento en las exportaciones lo han capitalizado el grupo de países emergentes, ya que sus tasas de expansión han sido mucho mayores que las del resto. De este modo, los países del nuevo mundo superan con creces la tasa de crecimiento de las exportaciones del mercado internacional, mientras que las exportaciones de los países tradicionales o del viejo mundo crecen por debajo de ésta (Montaigne y Cousinié, 2004).

Desde un punto de vista comercial, si bien en términos absolutos el volumen exportado por los países del nuevo mundo es aún limitado en relación a los exportadores tradicionales (Francia, Italia y España concentraban en el 2001 el 65% del total), lo cierto es que la tendencia está variando de una manera muy rápida. Asimismo, se observa como este aumento considerable por parte de los países del nuevo mundo se produce en un contexto de precios medios más altos en muchos casos a los de los propios países productores tradicionales (Alonso, 2004).

Alemania, Reino Unido y Estados Unidos son las principales zonas importadoras de vino (representan el 40% del total) y constituyen, junto a los países emergentes en consumo de este producto (China, Rusia y Japón principalmente), el objetivo fundamental para productores/exportadores de cara a mantener o aumentar su cuota de mercado (Barco et al., 2005).

En el Cuadro 3.3 se reflejan los destinos del vino de los principales productores, en los que tienen gran importancia estos tres países importadores, apareciendo como los principales mercados tanto de los países tradicionalmente productores (Francia, Italia, España y Alemania), como de los nuevos productores (Australia, EE.UU., Sudáfrica y Chile).

Cuadro 3.3. Principales mercados para los principales productores, en 2003.

| | Francés | Italiano | Español | Alemán |
|---|-----------------|-----------------|----------------|---------------|
| 1 | Alemania 25,2% | Alemania 45,4% | Alemania 31,1% | UK 41,6% |
| 2 | UK 21,2% | EEUU 18,1% | UK 18,1% | Holanda 19,0% |
| 3 | Holanda 13,0% | UK 11,3% | Suiza 8,2% | EEUU 9,5% |
| 4 | Bél./Lux. 12,3% | Suiza 5,0% | Dinamarca 7,7% | Suecia 4,9% |
| 5 | EEUU 6,3% | Canadá 3,7% | Suecia 7,4% | Japón 4,5% |

| | Australiano | EEUU | Sudafricano | Chileno |
|---|--------------------|----------------|--------------------|----------------|
| 1 | UK 46,4% | UK 51,7% | UK 45,2% | UK 26,0% |
| 2 | EEUU 32,5% | Alemania 12,8% | Holanda 23,7% | EEUU 19,5% |
| 3 | Canadá 5,5% | Canadá 9,7% | Alemania 8,2% | Alemania 14,9% |
| 4 | Alemania 3,5% | Japón 9,1% | Suecia 6,1% | Dinamarca 8,1% |
| 5 | Suecia 3,0% | Suiza 4,2% | Bél./Lux. 4,6% | Suecia 6,3% |

Fuente: del Rey, 2004a.

En el mercado inglés, Australia ha pasado de tener una cuota del 7% en 1993 a tener el 19% en 2003, aumentando también en este mercado las cuotas de EE.UU. (del 2% al 11%), la de Chile (del 1 al 6%) y la de Sudáfrica (del 2 al 9%). Por el contrario, Francia ha pasado del 34 al 24%, Alemania del 21 al 7%, e Italia del 15 al 11%. España es la excepción entre los países considerados tradicionalmente productores, al aumentar su presencia en el mercado inglés, pasando del 5 al 7% (Barco et al., 2005).

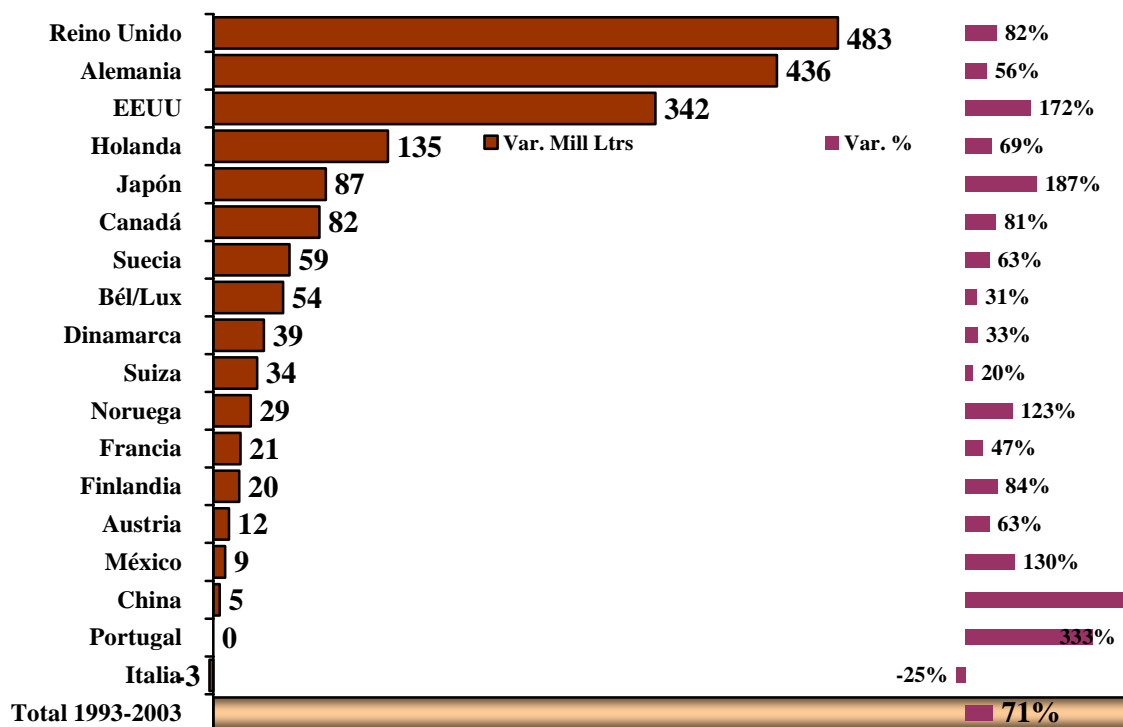
En el mercado alemán, hasta 2003, todavía no se habían producido cambios tan importantes como en el caso del Reino Unido. No obstante, los vinos australianos, chilenos, estadounidenses y sudafricanos representan ya el 8% del mismo, cuando en el año 1993 apenas si llegaban al 1%. En este mercado, Francia mantiene su cuota en torno al 26%, e Italia aumenta su presencia (pasa del 37 al 41%). El crecimiento de los países del nuevo mundo y de Italia se está produciendo, en gran medida, a costa de los vinos españoles, que ha pasado de cubrir el 19% de las importaciones alemanas de vino en el año 1993 a representar apenas el 10% en 2003 (Barco et al., 2005).

En EE.UU., Australia es el país que ha protagonizado los cambios producidos en los últimos años. Ha pasado de una cuota del 4% a aproximadamente el 28%. El ajuste lo han sufrido Francia e Italia fundamentalmente. Francia ha reducido a la mitad su participación en

las importaciones de vino americanas, del 28% ha pasado al 14%, e Italia del 40 al 36%. España mantiene su cuota en el 3% (Barco et al., 2005).

También resulta interesante analizar la variación de las importaciones a lo largo de los años, y de este modo se pueden localizar aquellos países que además de ser grandes consumidores e importadores, están aumentando considerablemente el consumo de vino. Así, como parece lógico, los tres principales importadores de vino en la actualidad, son los que han crecido más en términos absolutos a lo largo de la última década. En cambio, se observa que los países que partían de un nivel de importación más bajo, han elevado sustancialmente las importaciones en volumen y por lo tanto, su tasa de variación es elevada. En este último grupo, se puede destacar la presencia de China, Japón, México y Noruega.

Gráfico 3.6. Variación de las importaciones, 1993-2003, de vino tranquilo envasado (en volumen y en %).



Fuente: FEV, 2004.

3.2.5.- Segmentación del mercado por niveles de precios

En varias ocasiones a lo largo de este capítulo se ha catalogado al vino como premium, basic, ultra-premium, etc. Estos términos se utilizan para segmentar de una manera general al mercado de vino según precios. A nivel general, el vino se puede clasificar en dos categorías en función de la relación calidad/precio, utilizando como indicativo el precio de venta al público. vino básico (precio < 3 €) y vino de calidad (precio > 3 €).

El siguiente gráfico muestra el desglose mayor que se le aplica a los vinos de calidad según Rabobank (2004), cuya clasificación se viene utilizando de manera generalizada en el sector. Además se detallan algunas ideas sobre los factores claves del sector según dicha entidad (consumidor, competencia, distribución y marca).

Cuadro 3.4. Segmentación del mercado por niveles de precios.



Fuente: Rabobank, 2004.

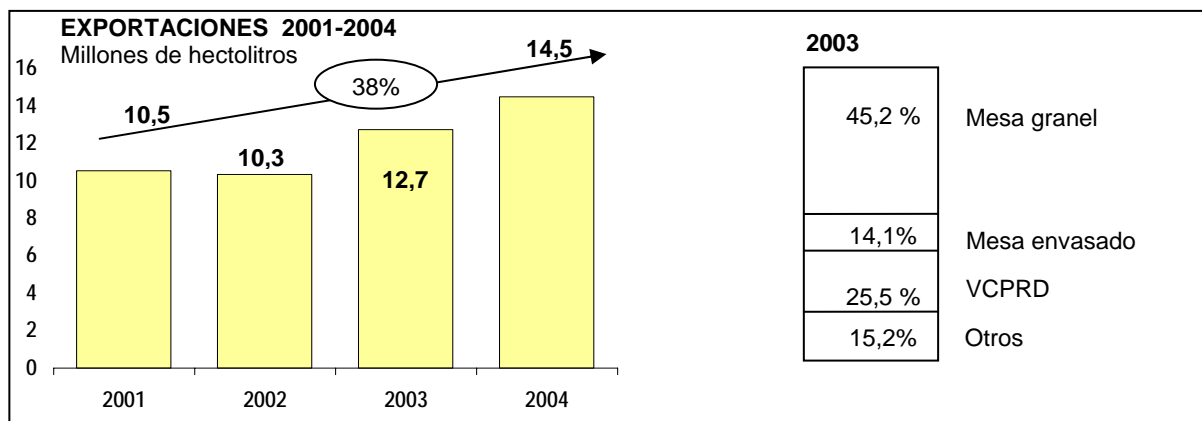
Se observan los rangos de precios que definen cada una de las categorías de vinos de calidad, así como el posicionamiento de las mismas en relación a los factores claves del sector. Como norma general, lógicamente, contra más a la izquierda se posicione un vino, es decir, vinos de mayor valor añadido y precio, este posicionamiento se centra en nichos específicos de consumidores que buscan una diferenciación y una exclusividad, frente al

posicionamiento en precio ajustado y volumen de las categorías inferiores. Cabe destacar, que el 90% del consumo mundial se localiza en vinos con precios que oscilan entre los 2€ y los 8€ mientras que los segmentos de mayor crecimiento se encuentran entre los 3€ y los 5€

3.2.6.- España en el mercado internacional

Dentro de este mercado internacional es preciso detallar el papel que juegan los vinos españoles. Las exportaciones suponen en torno a un tercio de la producción de vino en España. En 2004, las exportaciones fueron de 14,5 millones de hectolitros, de los que el 87,1% corresponden a vinos tranquilos, el 7,4% a espumosos y el 2,2% a vinos de licor (ICEX, 2005b). Por lo tanto, se cerró el año 2004 con crecimiento de las exportaciones de vino español tanto en volumen (+13,3%), como en valor (+4,4%). Este aumento se debe al crecimiento del vino de mesa y en especial del vino de mesa a granel, pasando a ser en 2004, el 51,2% del volumen exportado (El Mundovino.com, 2005).

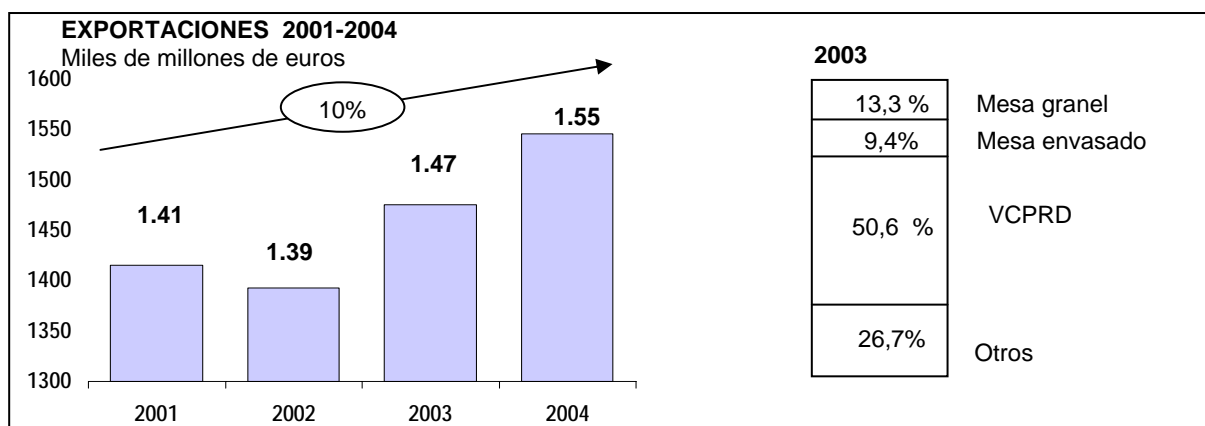
Gráfico 3.7. Exportaciones totales en volumen y su composición.



Fuente: ICEX, 2004; FEV, 2004.

El crecimiento en valor ha sido menor que en volumen lo que ha supuesto una bajada del precio medio de exportación, que era 1,34€/litro en 2001 y ha bajado a 1,07€/litro en 2004. Es de destacar el importante peso de los vinos con Denominación de Origen cuando se analizan las exportaciones en valor, aunque la evolución de éstos durante el último año no ha sido muy positiva ya que prácticamente no ha crecido en valor (+0,5%) y ha caído en volumen en un 1,1%.

Gráfico 3.8. Exportaciones totales en valor y su composición.



Fuente: ICEX, 2004; FEV, 2004.

Para estudiar los destinos de las exportaciones españolas de vino, siendo más interesante analizarlas en función del valor (Cuadro 3.5). En volumen, tienen un mayor peso los países europeos destacando Francia, Alemania, Italia y Portugal. Mientras que en valor aparece en primer lugar Alemania (20,23%), seguido de Reino Unido (18,32%) y EE.UU. (9,52%), este último con un crecimiento muy importante durante el último año (Christie, 2005). Se han producido, durante el último año, importantes caídas en el valor de las exportaciones en algunos países destacando Dinamarca, Noruega, Suecia, Países Bajos, Finlandia y Suiza. En la mayoría de estos países han decrecido las importaciones de vino de España tanto en volumen como en valor.

Combinando los dos criterios se obtiene una aproximación al precio medio de venta del vino español en cada país, algo de mayor interés para los productores de vino de calidad, destacando como principales mercados de vino de calidad Reino Unido, EE.UU, Bélgica y Alemania.

Cuadro 3.5. Exportaciones españolas de vino por países.

| EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE VINO (miles de €) | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|--------------|----------------|----------------|
| | 2000 | 2004 | 2004 / 2000 | % s/Total 2000 | % s/Total 2004 |
| Alemania | 257.571,52 | 309.098,36 | 20,00 | 20,56 | 20,23 |
| Reino Unido | 199.786,57 | 279.804,78 | 40,05 | 15,95 | 18,32 |
| Estados Unidos | 101.317,86 | 145.398,77 | 43,51 | 8,09 | 9,52 |
| Francia | 65.543,32 | 127.198,03 | 94,07 | 5,23 | 8,33 |
| Países Bajos | 76.125,01 | 74.093,29 | -2,67 | 6,08 | 4,85 |
| Suiza | 67.480,87 | 72.054,74 | 6,78 | 5,39 | 4,72 |
| Italia | 6.249,79 | 53.507,47 | 756,15 | 0,50 | 3,50 |
| Suecia | 65.729,51 | 52.489,35 | -20,14 | 5,25 | 3,44 |
| Portugal | 83.011,14 | 51.232,08 | -38,28 | 6,63 | 3,35 |
| Dinamarca | 70.794,41 | 48.964,16 | -30,84 | 5,65 | 3,21 |
| Bélgica | 20.459,68 | 32.597,23 | 59,32 | 1,63 | 2,13 |
| Japón | 28.848,65 | 29.361,32 | 1,78 | 2,30 | 1,92 |
| Canadá | 19.148,70 | 27.041,26 | 41,22 | 1,53 | 1,77 |
| México | 15.854,87 | 25.078,11 | 58,17 | 1,27 | 1,64 |
| Finlandia | 18.891,07 | 20.106,92 | 6,44 | 1,51 | 1,32 |
| Noruega | 21.462,91 | 18.000,12 | -16,13 | 1,71 | 1,18 |
| Total mundo | 1.252.741,43 | 1.527.642,15 | 21,94 | 100 | 100 |

Fuente: ICEX, 2004.

Para explicar todo esto, además de analizar el tamaño de las empresas españolas es conveniente fijarse en los importadores dado que sus opiniones y valoraciones influyen de manera decisiva en el mercado internacional de vino (Gutierrez, 2002). Si realizamos un análisis entre compañías de tamaño relevante en sus mercados de referencia y de un posicionamiento medio/alto, llegamos a la conclusión de que, por norma general, el tamaño medio de la compañía española es muy inferior al del resto de países, tanto del Nuevo como incluso del Viejo Mundo, aproximadamente al nivel de las compañías argentinas, aunque desde un punto de vista de rentabilidad, se encuentran en una posición bastante más ventajosa gracias a una buena gestión, una adecuada cartera de productos y marcas reconocidas, junto con un mayor poder de negociación frente a los proveedores y unas estructuras menos pesadas que las de países de Nuevo Mundo y los del Viejo (Alonso, 2004).

Como ejemplo, el tamaño medio de las seis mayores empresas del sector en España, en 2003, era de 254 millones de euros de facturación, en Francia se situaba sobre los 500

millones de euros. Mientras que la media de ventas de las cuatro primeras empresas australianas era de 728 millones de euros (Barco et al., 2005).

En resumen, España es un gran productor de vinos y, aunque también consume una importante parte de su producción, genera excedentes, que necesariamente se deben colocar en los mercados exteriores. España ha pasado a ser un exportador importante pero, lo que es más importante, con una notable tasa de crecimiento para los vinos embotellados, en los últimos años. En los mercados internacionales, los países emergentes se toman como referencia de dinamismo de lo que debería de hacerse (Albisu, 2004a).

En las exportaciones se suele tomar como referencia los volúmenes exportados pero, probablemente, no es el mejor indicativo ya que el precio medio de exportación varía mucho entre los países. En el caso de España, la mayor parte de nuestros vinos, están posicionados en los segmentos de precios bajos o medios. Esto en parte, se debe a que una asignatura pendiente sigue siendo la limitada capacidad de los productores para transmitir las virtudes de sus productos, en especial en el competitivo mercado de exportación, que es al fin y al cabo el mercado al que se debe atender no sólo para crecer, sino también para sobrevivir, aún así se han alcanzado cotas de calidad y rentabilidad superiores en muchos casos a las de países con gran tradición en el negocio. Otra de las limitaciones del sector en España, es el elevado grado de atomización, fruto del tradicional carácter familiar de los negocios. En un mercado que exige una amplia oferta de productos, importantes inversiones promocionales y un elevado poder de negociación frente a la distribución, entre otros, parece evidente la necesidad de concentración empresarial como forma de permanencia en el sector.

Para mejorar la imagen y el posicionamiento del vino español se ha modificado la



estrategia del ICEX, hacia la creación y el potenciamiento de la marca “Vinos de España”, con ello centrar el esfuerzo en un objetivo común la creación de una marca reconocida, basada en la imagen de España que está de moda (Foro de Marcas Renombradas Españolas, 2003). Aún siguiendo trabajando desde la misma línea desde 1982, el ICEX ha apostado por integrar todas las acciones de promoción bajo

la marca paraguas “Vinos de España”, de este modo, evitar la atomización de los planes de acción y centrar los esfuerzos en un único objetivo común. Además se han seleccionado estudiado los mercados, realizando una selección y fijando los mercados objetivos en dos niveles, mercados prioritarios y mercados secundarios. Principalmente han tenido en cuenta, para realizar la selección, el porcentaje de exportación española, el consumo per capita en los distintos países, así como la cuota de la importación de España en cada país, completando este análisis con la comparación de la tendencia de España en cada mercado frente a sus competidores.

De este modo, se han determinado seis mercados prioritarios y cuatro secundarios para los vinos de España. En este primer grupo se sitúan Alemania, Reino Unido, EE.UU., Países Bajos, Suiza y Suecia. Alemania representa el principal destino de los vinos de España, con un consumo per capita de 24,2 litros (2003), considerando que la cuota de importación de vinos de España es interesante, así como una evolución más positiva en este mercado que la de los competidores. También en este grupo se selecciona al Reino Unido, siendo el segundo destino del vino español (en valor) y con un consumo per capita de 16,9 (2003). EE.UU. ocupa la tercera plaza en las exportaciones españolas con un bajo consumo per capita de 8,7 litros (2003) lo que posibilita un gran crecimiento. Mientras que Países Bajos se sitúa como quinto destino de las exportaciones españolas, con una cuota de importación española interesante y un consumo per capita de 20,9 litros (2003). Por último Suiza y Suecia, son el sexto y octavo mercado para los vinos españoles, teniendo Suecia un consumo per capita bajo que posibilita un mayor crecimiento. Como mercados secundarios se seleccionaron Dinamarca, Bélgica, México y Canadá.

Las acciones del ICEX se dividen principalmente en programas y actividades, los primeros se realizan en países seleccionados por el ICEX como prioritarios, dónde se desarrollan acciones de promoción de vinos de España de una forma continuada. En 2004, se decidió extender este esquema de planes de promoción únicos a todos los mercados prioritarios. Las actividades de promoción son de carácter más puntual. Tanto para los programas como para las actividades el ICEX cuenta con un conjunto de instrumentos de promoción:

- Presentaciones, degustaciones y seminarios.
- Relaciones públicas a través de la oficina de prensa, participación en festivales/concursos, patrocinios, etc.
- Ferias y exposiciones monográficas de Vinos de España.
- Misiones periódicas, atendiendo a los distintos grupos (periodistas de vino de primer nivel, periodistas generalistas de alimentación, periodistas de distribución y prensa en general).
- Publicidad estratégica, utilizando una imagen unificada de Vinos de España.
- Promoción en punto de venta. Solamente se realiza para vinos con distribución en el país en el que se promocionan y, con la colaboración de los importadores.
- Formación e información, ofreciendo información del mercado, listas de distribuidores y seminarios país.
- Pabellones de España en grandes ferias internacionales: Prowein, Foodex, London Wine, Vinexpo, etc.
- Página web (www.winesfromspain.com). A través de la creación de esta nueva página web, lanzada en octubre de 2004, se busca difundir la nueva imagen del vino español. Además de ser una web promocional, sirve como plataforma de contacto entre las bodegas y los profesionales extranjeros, ofrece noticias actualizadas, e información de distinta índole. Por ahora, se encuentra en versiones en holandés, sueco, japonés, alemán e inglés.

Durante 2004, las líneas de actuación fueron estuvieron marcadas por las siguientes directrices (ICEX, 2004):

- Campaña de comunicación unificada con imagen homogénea en los distintos mercados.
- Se seleccionaron cuidadosamente los participantes de las distintas actividades.
- Disponibilidad de estadísticas de ventas Nielsen de Reino Unido, Alemania, Holanda y Bélgica.
- “Pequeñas bodegas, grandes vinos”, a través de miniferias adaptadas a cada mercado.
- Planificación de actividades de 2005.

Como ferias y eventos destacados en 2005, se citan (ICEX, 2005b):

- Vinexpo 2005. Las empresas españolas estarán presentes en esta feria mediante un pabellón oficial, se realiza en Francia.
- Primera Feria de Vinos de España en Polonia.
- Ferias de Vinos de España 2005 en Alemania.
- London International Wine & Spirits Trade Fair 2005. Las empresas españolas estarán presentes en esta feria mediante un pabellón oficial, se realiza en Reino Unido.
- “New wines from Spain”. Feria para la búsqueda de distribuidores en Dinamarca.
- 16th Annual Wines from Spain Trade Fair, en Londres.
- Feria profesional Vinos de España, para la búsqueda de distribuidores en Países Bajos.
- Prowein 2005. Las empresas españolas estarán presentes en esta feria mediante un pabellón oficial, se realiza en Alemania.

3.2.7.- Perspectivas de futuro

Las hipótesis con las que trabaja la Organización Internacional de Vino en el horizonte del año 2010 sitúan la superficie mundial de viñedo en 7,12 millones de hectáreas, con una producción de vino de 267 millones de hectolitros, un consumo de 207 y un comercio mundial de unos 90 (Barco et al., 2005).

El estudio realizado por la consultora británica IWSR/GDR para Vinexpo prevé un aumento de la producción mundial de vino del 6,4% entre los años 2004 y 2008, un aumento del valor de los intercambios de vino del 14,7% y cambios importantes en el consumo (Vinexpo, 2005).

Estos cambios en el consumo se verán reflejados en los principales países. EE.UU. aumentará su consumo de 18,1 millones de hectolitros en 1999 a 27,6 millones de hectolitros en 2008. Alemania pasará de 19,6 millones de hectolitros a 23,6 y Reino Unido de 8,7 a 12,3. En cambio se producirán descensos significativos en el consumo de vino en Francia y España (Vinexpo, 2005).

Nuevos países (Alemania, Reino Unido, Francia, Estados Unidos, Holanda, Japón, Suiza, Dinamarca y Suecia) representa las dos terceras partes de las importaciones mundiales de vino y delimitan, por este orden, escenarios de dura competencia para los productores (Barco et al., 2005).

Dentro de las perspectivas de futuro también es importante conocer las sensaciones de los principales agentes, los consumidores. Éstos estiman que el consumo del vino no descenderá, y además se irá hacia un vino de cada vez más calidad. Esta apreciación subjetiva la sustentan en que la cultura del vino y el conocimiento del mismo es cada vez mayor, consumo que irá creciendo con el desarrollo económico de los países y de los ciudadanos. Nunca como ahora el vino ha generado tanta curiosidad, tanto interés, basado en dos ejes: calidad y diversidad, acompañado de precios razonables. Hoy en día se pueden adquirir vinos excelentes, de diversos orígenes, variedades de uvas, crianzas, reservas, etc., para satisfacer cualquier momento de consumo. El “vino de calidad”, está dejando de ser un lujo al alcance solamente de unos pocos conocedores, que solo ellos podrían pagar, para llegar a un cada vez número de consumidores (ACNielsen, 2004).

3.3.- El mercado nacional de vino (España)

Para analizar el mercado nacional de vino se establecen seis apartados. En el primer apartado se intenta describir la situación global del sector, la estructura empresarial, así como centrar el análisis en las Denominaciones de Origen, dándole una especial importancia a la reglamentación que regula el sector del vino.

El segundo apartado trata de las tendencias generales dentro del mercado, desde el punto de vista de la oferta y de la demanda. De este modo, se analiza la evolución de la superficie, de los rendimientos, de la producción, de los stock, del consumo, de las ventas, etc. Se hace un mayor énfasis en la importancia del análisis del valor frente al volumen, y se introducen algunos de los efectos que esta situación general produce sobre los niveles de precios.

El siguiente apartado, intenta segmentar el mercado según los tipos de vino y con ello, fijar el análisis en los vinos con Denominación de Origen, que es la parte del mercado más interesante teniendo en cuenta las características de la DO Calatayud. A continuación, se profundiza en el análisis de los distintos canales comerciales, concretamente diferenciando entre alimentación y hostelería.

En el apartado 3.3.5 se trata de segmentar el mercado por niveles de precios y estudiar las implicaciones que esto conlleva. Mientras que en la última parte de este análisis del mercado nacional se ofrecen una serie de ideas y datos sobre los Vinos de la Tierra y las marcas de distribuidor.

3.3.1.- Introducción

El sector vitivinícola español es de gran importancia tanto por el valor económico que genera como por la población que ocupa y por el papel que desempeña en la conservación medioambiental. España, con 1,2 millones de ha destinadas al cultivo de la uva (de la que el 97% se destina a transformación), sigue siendo el país con mayor extensión de viñedo de la Unión Europea y del mundo (más de un tercio de la superficie total de la UE, seguida por Francia e Italia con un 25% cada una, lo que representa más de un 15% del mundo), con una

tradición elaboradora de vinos que se remonta a la época de los romanos (Cuadro 3.6). La vid ocupa el tercer lugar en extensión de los cultivos españoles, detrás de los cereales y el olivar (ICEX, 2005a).

Cuadro 3.6. Superficie de viñedo en el mundo (en miles de ha).

| SUPERFICIE DE VIÑEDO EN EL MUNDO | | | | | |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| | 1999 | 2000 | 2001* | 2002** | % s/Total Mundo |
| España | 1.180 | 1.237 | 1.235 | 1.228 | 15,5 |
| Francia | 914 | 917 | 914 | 912 | 11,5 |
| Italia | 909 | 908 | 908 | 898 | 11,3 |
| Total U.E. | 3.548 | 3.614 | 3.603 | 3.586 | 45,1 |
| Estados Unidos | 384 | 405 | 415 | 412 | 5,2 |
| Chile | 158 | 174 | 178 | 180 | 2,3 |
| Australia | 123 | 140 | 148 | 159 | 2,0 |
| Total Mundo | 7.721 | 7.889 | 7.927 | 7.943 | 100 |

Fuente: OIV, 2003. (* Provisional; ** Previsión).

En este sector coexisten las pequeñas bodegas y las cooperativas con las grandes empresas que poseen bodegas en las distintas zonas productoras con objeto de diversificar su oferta. En este contexto es interesante resaltar la actividad y la innovación de muchas bodegas que experimentan con nuevas variedades de uva y la utilización de las uvas autóctonas para producir vinos más adaptados al gusto del nuevo consumidor. Con objeto de controlar la calidad a lo largo de todo el proceso productivo, muchas bodegas han comprado o ampliado la extensión de sus viñedos para asegurar la calidad constante de la materia prima. También es importante el nivel de inversión que se ha destinado a la edificación de nuevas bodegas y a la mejora de las instalaciones y equipamientos, y la utilización de técnicas de envejecimiento distintas para ofrecer una gama mucho más amplia de vinos de calidad. Este proceso de modernización se extiende, incluso, a la construcción de las nuevas bodegas encargadas a arquitectos mundialmente famosos (ICEX, 2005a).

Respecto a la situación actual del panorama empresarial, y en un contexto marcado por las directrices de la UE para la mejora de calidad y propiciar un mayor equilibrio entre oferta y demanda, la actividad del sector vinícola español en los últimos años se ha caracterizado por

su notable dinamismo, que se refleja en el fuerte proceso inversor registrado, dirigido tanto a la renovación y adaptación de los viñedos y las bodegas con las técnicas más innovadoras, como a la expansión de la actividad empresarial de las principales empresas hacia otras áreas vitivinícolas de España (Pérez, 2002).

La situación geográfica de España, las diferencias climáticas y la variedad de suelos, hace de la península un lugar privilegiado para que se produzcan vinos de características muy distintas. Se cultiva viñedo en la totalidad de las 17 Comunidades Autónomas en las que se divide el país, si bien cerca de la mitad de la extensión total se encuentra en Castilla La Mancha (540.000 ha) que es la zona geográfica con mayor extensión del mundo dedicada a su cultivo, seguida de Extremadura (cerca de 100.000 ha), Castilla y León, Valencia, Cataluña, Aragón, Murcia, Andalucía y Rioja. Sin embargo, es La Rioja la Comunidad Autónoma que dedica, proporcionalmente a su superficie cultivada, mayor extensión al cultivo del viñedo. La media de explotación agraria en España es de 3,34 ha, aunque varía entre las distintas regiones; las explotaciones más pequeñas se dan en Galicia, y las mayores en Murcia (ICEX, 2005a).

La industria vinícola en la mayor parte de los países europeos se ha desarrollado en torno al concepto de Denominación de Origen. La DO puede aportar reconocimiento, calidad, reputación y lealtad, los cuatro activos intangibles del valor de marca (Aaker, 1991), al colectivo de vinos amparados bajo este distintivo, favoreciendo una diferenciación que, en última instancia, debería conducir a una demanda más inelástica. Por lo tanto, el concepto de Denominación de Origen y su reglamentación son muy importantes en el sector del vino, existiendo tanto un marco legal general a nivel europeo como una reglamentación a nivel nacional.

A nivel general, se entiende por Denominación de Origen la denominación geográfica de un país, de una región o de una localidad que sirva para designar un producto del mismo y cuya calidad o característica se deben exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendidos los factores naturales y los factores humanos (López, 1996). En el ámbito internacional, la creación del concepto de la DO y su aplicación siguen siendo un debate, ya

que determinados países son defensores de que esto no debe regularse y, menos aún, restringir el uso de nombres geográficos (Herrero, 1998).

En Europa, buscando amparar a los productos de calidad y tradicionales de posibles fraudes, se creó una regulación comunitaria de los vinos amparados por Denominación de Origen, a través de la figura de los “Vinos de Calidad Producidos en Región Determinada” (VCPRD). Actualmente la figura de los VCPRD se ampara en el Reglamento (CE) n° 1493/1999, de 17 de mayo de 1999, al haber sido derogado el Reglamento Comunitario 823/87 (Mtimet y Albisu, 2003).

En el Reglamento n° 2081/92, referente a las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) y de “Indicación Geográfica Protegida” (IGP), aparecen definidos estos conceptos como:

- Denominación de Origen Protegida: el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país, que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio, originario de dicha región, de dicho lugar determinado o de dicho país, y cuya calidad o características se deben fundamentalmente o exclusivamente al medio geográfico con sus factores naturales y humanos, y cuya producción, transformación y elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada.
- Indicación Geográfica Protegida: indica el nombre de una región, de un lugar determinado o, en casos excepcionales, de un país, que sirve para designar un producto agrícola o un producto alimenticio originario de dicha región, de dicho lugar determinado o de dicho país, y que posee una cualidad determinada, una reputación u otra característica que pueda atribuirse a dicho origen geográfico, y cuya producción y/o transformación y/o elaboración se realicen en la zona geográfica delimitada.

Existen diferencias entre estos dos conceptos, esta diferencia se basa en que para ser calificado con DOP e IGP se exige el cumplimiento de que la producción, transformación y elaboración se realicen en una zona geográfica determinada, mientras que para la IGP se exige que el vínculo con el medio geográfico este presente en al menos una de las etapas de producción, transformación o elaboración (Ablán de Flórez, 2000).

En materia de reglamentación, el sector vitivinícola tiene grandes particularidades en comparación con otros productos agroalimentarios, ya que es el único cultivo que no puede ser plantado sin los derechos de plantación o replantación necesarios para ello. Por lo tanto, se encuentra totalmente prohibido plantar vid sin los derechos que lo permitan, regulados por las administraciones (de la Calle, 2002). Desde la incorporación de España a la Unión Europea, los vinos españoles se han adaptado a la normativa europea, clasificándose por tanto en dos grandes grupos: Vino de Mesa (VDM) y Vinos de Calidad Producidos en Regiones Determinadas (VCPRD).

Actualmente, la actual Ley de la Viña y el Vino, que entró en vigor a partir del 1 de agosto del 2003, junto con el posterior reglamento de septiembre del mismo año sobre los Vinos de la Tierra, describe las distintas clasificaciones de los vinos según el grado de control y exigencia en el proceso de producción, lo que da lugar a la definición de los niveles del sistema de protección de origen y calidad (Arias, 2003).

Por lo tanto, se clasifican los vinos según el grado de exigencia en su proceso de elaboración, en dos grandes grupos los Vinos de Calidad Producidos en Regiones Determinadas (VCPRD) y los Vinos de Mesa (VDM). Este primer grupo marca el máximo nivel de exigencia y control en la producción vinícola y, se estructura en varias categorías: Vinos de Pago, Vinos con Denominación de Origen Calificada (DOCa), Vinos de Calidad con Indicación Geográfica y Vinos con Denominación de Origen (DO) (Mtimet y Albisu, 2004).

Los Vinos de Pago son una de las novedades de la Ley de la Viña y el Vino. Es la categoría superior que puede alcanzar un vino y en ella se incluyen los caldos de reconocido prestigio y características climáticas y edafológicas distintivas de un “paraje” o “sitio rural” determinado. Su producción y comercialización vinícola seguirá un sistema integral de calidad que cumplirá, como mínimo, los requisitos aplicados a las Denominaciones de Origen Calificadas, y habrá de ser elaborado y embotellado en la bodega del pago o en el término municipal en que éste se encuentre.

La categoría de vinos con Denominación de Origen Calificada (DOCa) está reservada a aquel vino que haya alcanzado altas cotas de calidad durante un dilatado periodo de tiempo.

La primera denominación en conseguirlo fue Rioja, en abril de 1991. Entre los requisitos necesarios para alcanzar este status se incluyen: que hayan pasado al menos 10 años desde el reconocimiento como DO, que todos los productos amparados se comercialicen embotellados desde bodegas situadas en la zona de producción o que sigan un adecuado sistema cualitativo desde su organismo de control.

Los vinos con DO son vinos españoles de prestigio que proceden de un área de producción delimitada y son elaborados en función de unos parámetros de calidad y tipicidad, estando reglamentada cada DO por un Consejo Regulador que se encarga de velar por aspectos tan importantes como las variedades de uvas autorizadas, los rendimientos por hectáreas, las formas de elaboración o los tiempos de crianza. Para que un vino pueda ser amparado por la Denominación de Origen, la zona de producción deberá haber sido reconocida previamente, al menos con una antelación de 5 años, para la elaboración de vinos de calidad con indicación geográfica.

La calificación de Vinos de Calidad con Indicación Geográfica surge a partir de la Ley de la Viña y el Vino. Son vinos elaborados en una región determinada, con uvas procedentes de la misma y cuya calidad, reputación o características se deben al “medio geográfico, al factor humano o a ambos, en lo que se refiere a la producción de la uva, a la elaboración del vino o a su envejecimiento. Se identificarán mediante la mención Vino de calidad de..., seguida del nombre del lugar donde se produzcan.

En el segundo gran grupo se encuentran los Vinos de Mesa, considerado el escalón inferior. En los últimos años ha dado abrigo a elaboradores que han creado vinos en zonas que están fuera del ámbito de las VCPRD, pero cuya calidad se ha situado en parámetros similares o en ocasiones superiores a los de aquellas regiones. Dentro de este apartado se establecen dos categorías: Vinos de la Tierra y Vinos de Mesa.

Los Vinos de la Tierra proceden de determinadas zonas de España en las que se elabora un vino perfectamente identificable y con marcadas características locales, siguiendo una normativa vinícola y enológica no tan exigente como la de las DO. Incluye como requisito, además de contar con indicación geográfica, una graduación alcohólica mínima e indicación

de las características organolépticas. Mientras que la categoría de Vinos de Mesa recoge el resto de los vinos.

De la superficie total destinada a este cultivo, el 56,2% está inscrito en alguna Denominación de Origen, donde se producen V.C.P.R.D. (Vinos de Calidad Producidos en Región Determinada), con una tendencia al crecimiento en detrimento de las superficies destinadas a vinos de mesa (ICEX, 2005a).

España cuenta con 63 Denominaciones de Origen que, siguiendo el modelo europeo de producción, mantienen un estricto control sobre la cantidad producida, las prácticas enológicas, y la calidad de los vinos que se producen en cada zona. Las primeras Denominaciones autorizadas datan de 1932, y fueron: Jerez-Xères-Sherry, Manzanilla de San Lúcar de Barrameda, Málaga, Montilla Moriles, Rioja, Tarragona, Priorato, Alella, Utiel Requena, Valencia, Alicante, Ribeiro, Cariñena, Penedés, Condado de Huelva, Valdepeñas, La Mancha, Navarra y Rueda (ICEX, 2005a).

Por otra parte, existen 42 denominaciones de Vinos de la Tierra en España, que en 2004 comercializaron aproximadamente 3,8 millones de hectolitros, cuyo mayor volumen corresponde a Vinos de la Tierra de Castilla (ubicada en Castilla La Mancha) (ICEX, 2005a).

Del total de la producción de vino, el 63,6% corresponderá a vino de mesa y el 36,2% a V.C.P.R.D. En todas las Comunidades Autónomas excepto en Cantabria y Santander existe alguna Denominación de Origen, y en algunas, como La Rioja, País Vasco, Navarra o Cataluña, casi todo el vino que se produce corresponde a vino de calidad producido en regiones determinadas, es decir, amparado por alguna Denominación (ICEX, 2005a).

En cuanto a variedades de uva, en el 61,5% de la superficie se producen variedades blancas, sobre todo en las CC.AA. de Castilla La Mancha, Extremadura, Andalucía y Cataluña. En estas dos últimas Comunidades Autónomas se utilizan ese tipo de uvas para la elaboración de vinos de licor y cavas respectivamente. Las variedades de uva más comunes en España son la Airén, Tempranillo, Bobal, Garnacha Tinta, Monastrell, Pardina, Macabeo y Palomino, por orden de importancia en cuanto a su cultivo. De estas variedades son tintas la

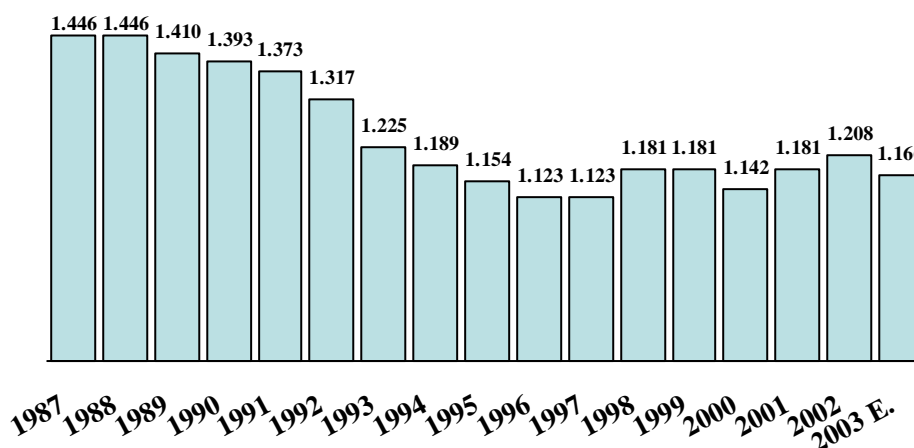
Tempranillo, Bobal, Garnacha tinta y Monastrell y blancas las restantes. El 43,5% de la producción española de vino corresponde a vinos tintos, siendo las Comunidades Autónomas de Murcia, La Rioja, Aragón y Valencia las que tienen un porcentaje mayor de producción de tinto sobre el total (ICEX, 2005a).

3.3.2.- Tendencias generales

Para analizar el mercado nacional de vino es necesario recopilar información de diversas fuentes, así como escuchar a los expertos y diversos agentes del sector. La lectura e interpretación de los datos es complicada debido a que las distintas fuentes e impresiones ofrecen conclusiones de distinta naturaleza. En general, parece que el mercado nacional en su globalidad es un mercado saturado, pero lo importante de la tendencia actual no está solamente en analizar el volumen de las ventas, sino en el hecho de que el valor de éstas sea cada vez más elevado como consecuencia del incremento del precio y de que los consumidores adquieran vinos más caros (Riojawine, 2004). Por lo tanto, hay segmentos del mercado que está en expansión y otros que están en regresión.

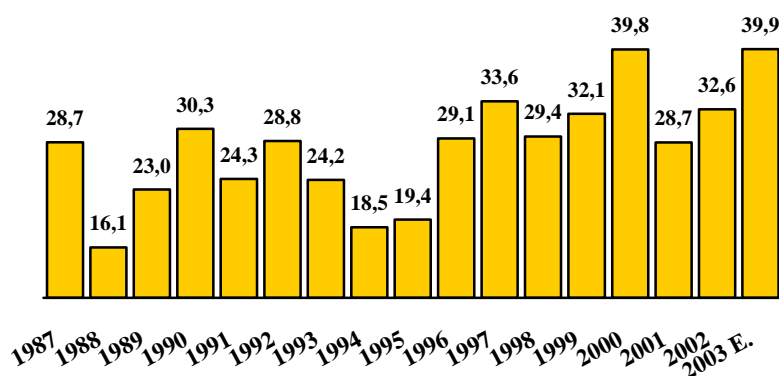
Aún así, se observa una superficie mantenida que combinada con unos rendimientos en alza genera una tendencia a mayores producciones en España.

Gráfico 3.9. Superficie de viñedo en España (miles ha).



Fuente: FEV, 2004.

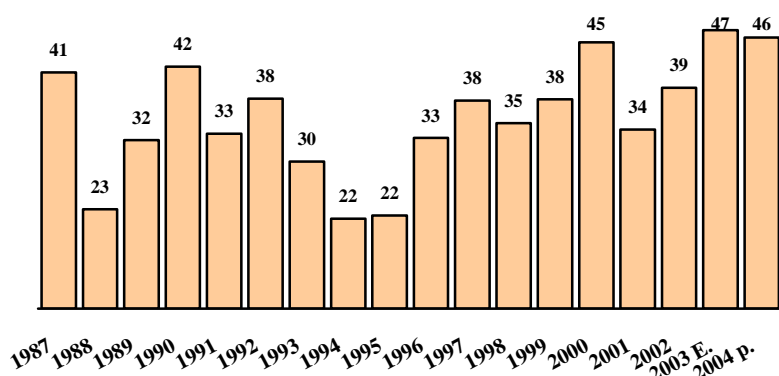
Gráfico 3.10. Rendimientos del viñedo en España (hl/ha).



Fuente: FEV, 2004.

Durante el año 2004 la vendimia estuvo alrededor de los 46 millones de hectolitros, el 2,5% menos que las producidos en la campaña anterior (Escribano, 2005), aún así se produjo un aumento de los stocks (Gráficos 3.11 y 3.12).

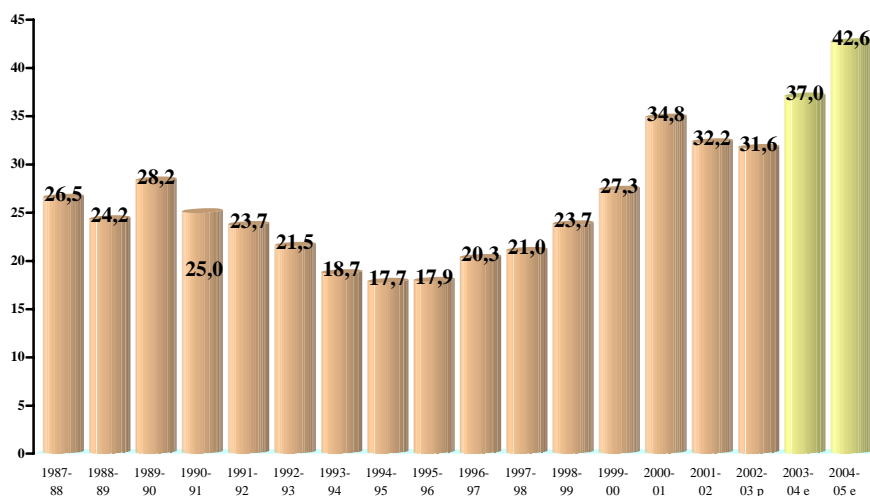
Gráfico 3.11. Producción de vino en España (millones de hl).



Fuente: FEV, 2004.

El aumento en stocks se produce porque los distintos usos del vino no absorben el total de la producción (Gráfico 3.12). Como se ha explicado en el apartado 3.2, las exportaciones de vino de España han aumentado considerablemente, aun así, el sostenimiento del consumo interior produce este aumento de los stocks, incluso teniendo en cuenta la subida de la producción de mostos y zumos y, el relevante papel jugado por las destilaciones como mecanismo de regulación y ajuste del mercado (FEV, 2002).

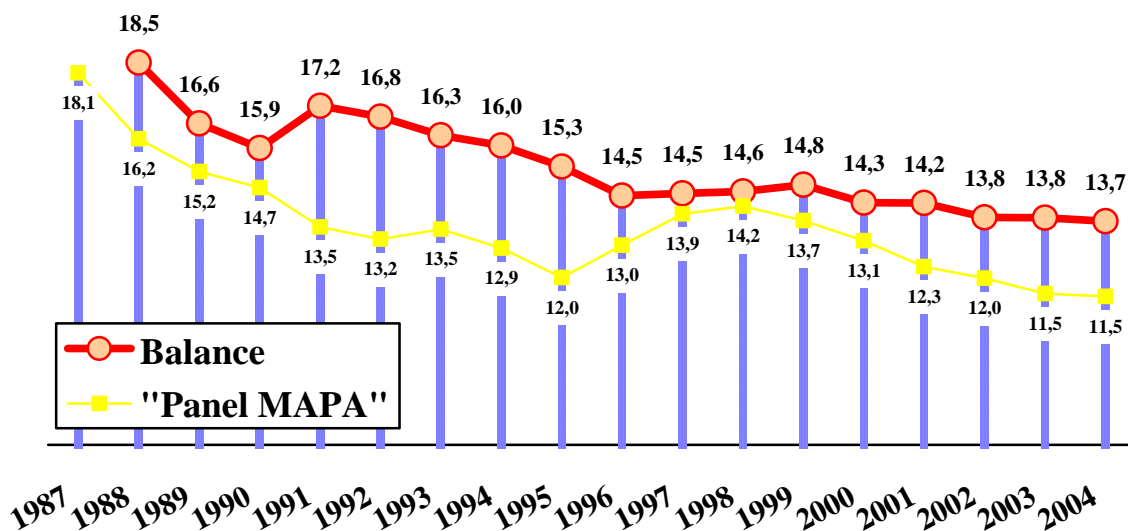
Gráfico 3.12. Stocks al final de campaña (millones de hl).



Fuente: FEV, 2004.

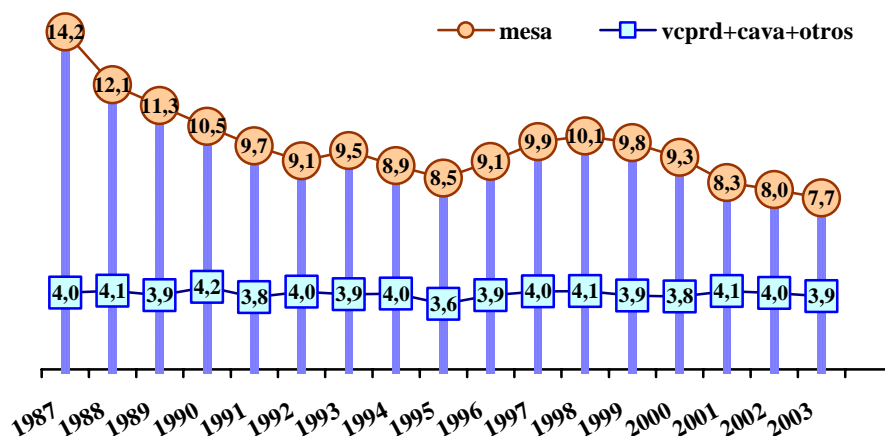
Se observa en el Gráfico 3.13 que el consumo interior se encuentra prácticamente estable, y se mantiene por el paulatino aumento del consumo de vino con Denominación de Origen que compensa la pérdida del consumo de otros tipos de vino (Gráfico 3.14).

Gráfico 3.13. Consumo de vino en España (millones de hl).



Fuente: FEV, 2004.

Gráfico 3.14. Consumo de vino de mesa y de VCPRD en España (millones de hl).

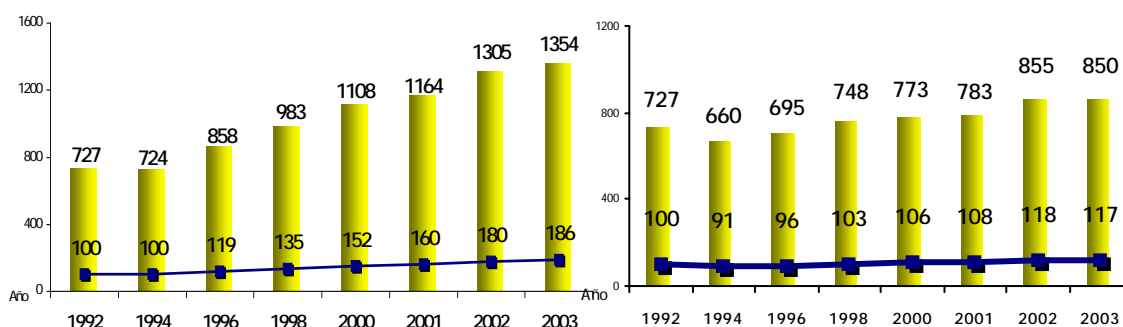


Fuente: FEV, 2004.

Según datos Nielsen, el incremento de las ventas (durante 1992-2003) en el mercado nacional, que en volumen supuso un 3,1% se refleja en un aumento del valor del 86% (valorado al precio promedio de alimentación). Realizando este mismo análisis, pero transformando el valor de la moneda a precios constantes (teniendo en cuenta el IPC), el incremento real se sitúa en un 17%. Una vez más, se observa la tendencia del mercado a desplazarse hacia mayores precios medios debido a las nuevas necesidades del consumidor que busca un menor consumo pero de mayor calidad.

Gráfico 3.15. Evolución de las ventas de vino tranquilo en valor.

Índice 100 año 1992 (millones de €corrientes y millones de €constantes)



Incremento en volumen
2003/1992: +3,1%

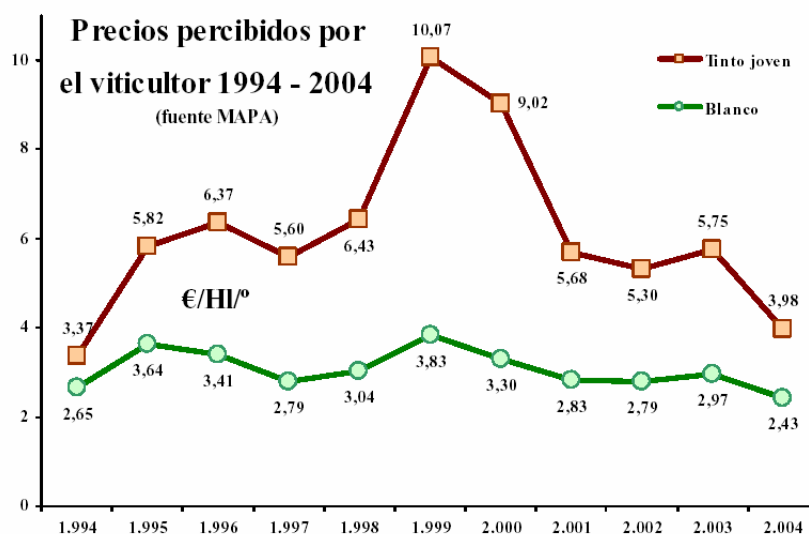
Promedio
en €/litro: (1,11) (1,08) (1,34) (1,50) (1,80) (1,80) (1,93) (2,01)

Nota: Las ventas de hostelería han sido valoradas al precio promedio de alimentación.

Fuente: ACNielsen, 2004.

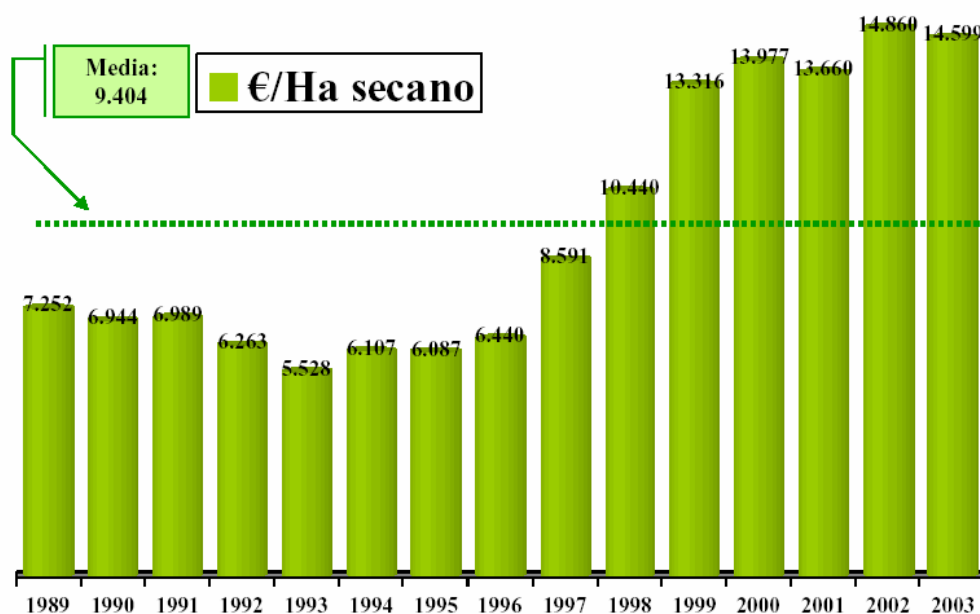
Por lo tanto, aunque el consumo interior parece estabilizado o incluso con una ligera recuperación y que las exportaciones han crecido considerablemente en volumen, la fuerte producción genera un aumento del excedente de vino (Gráfico 3.12). Estos excedentes afectan al precio del vino en origen, disminuyéndolo, aunque se mantienen los altos precios del viñedo.

Gráfico 3.16. Precios percibidos por el viticultor 1994-2004 (€/hl.).



Fuente: Mapa, 2004b.

Gráfico 3.17 . Precios del viñedo (€/ha de secano).



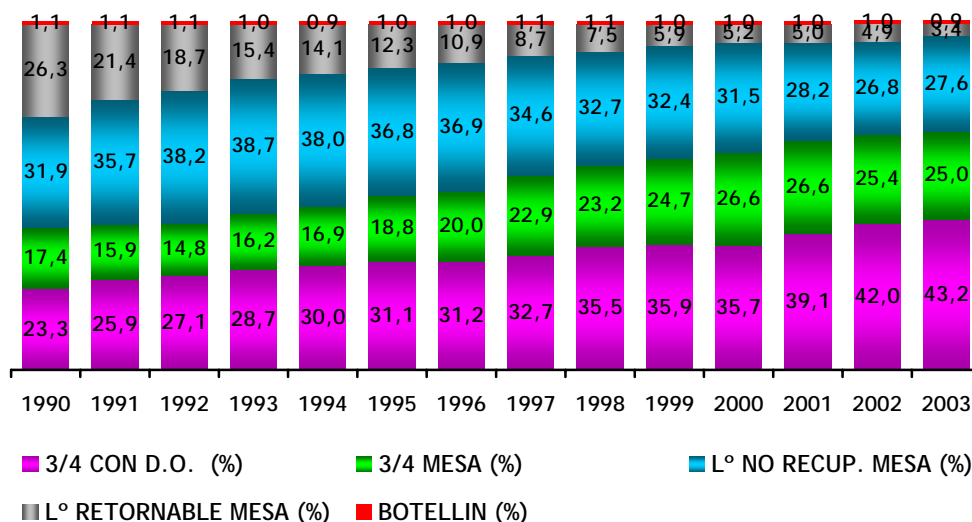
Fuente: Mapa, 2004b.

3.3.3.- Segmentación del mercado en función del tipo de vino

Se puede observar, en esta primera presentación de los datos, que las conclusiones varían según la fuente y el experto que los analiza. Para minimizar este problema y, debido que el entorno que interesa a la DO Calatayud está constituido principalmente por el mercado de vino con Denominación de Origen, a partir de aquí, el análisis se centra en este tipo de vino.

Por lo tanto, es necesario conocer el mercado de vino tranquilo según el tipo de vino y formato de venta (litro recuperable, vidrio no recuperable, cartón, $\frac{3}{4}$ sin DO y $\frac{3}{4}$ con DO). En el Gráfico 3.18 se muestra la evolución del peso de este tipo de vino dentro del mercado de vino tranquilo, mostrando una inclinación cada vez mayor por parte del consumidor hacia los vinos de calidad (Escobar, 2003).

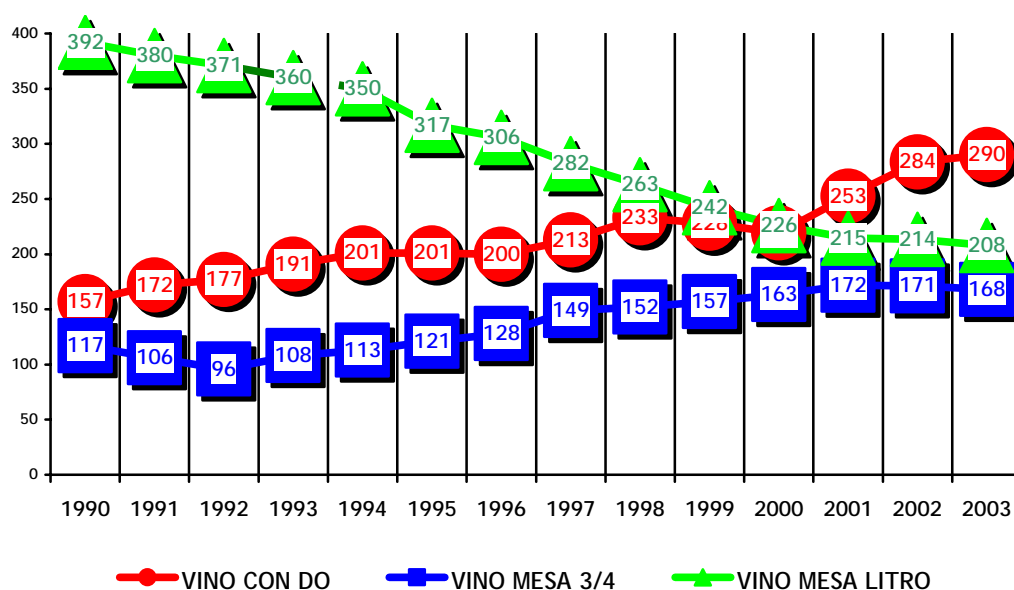
Gráfico 3.18. Segmentación del mercado de vino tranquilo (% s/total vino tranquilo).



Fuente: ACNielsen, 2004.

Las ventas de vino con DO han ido aumentando, durante los últimos años, siendo los años 2001 y 2002 años decisivos en su incremento (Moreno, 2002). Dicho incremento se ha producido tanto en volumen (Gráfico 3.19) como en peso dentro de las ventas de vino tranquilo (Cuadro 3.7).

Gráfico 3.19. Evolución de las ventas, desde 1990, de vino de mesa y vino con DO (millones de litros).



Fuente: ACNielsen, 2004.

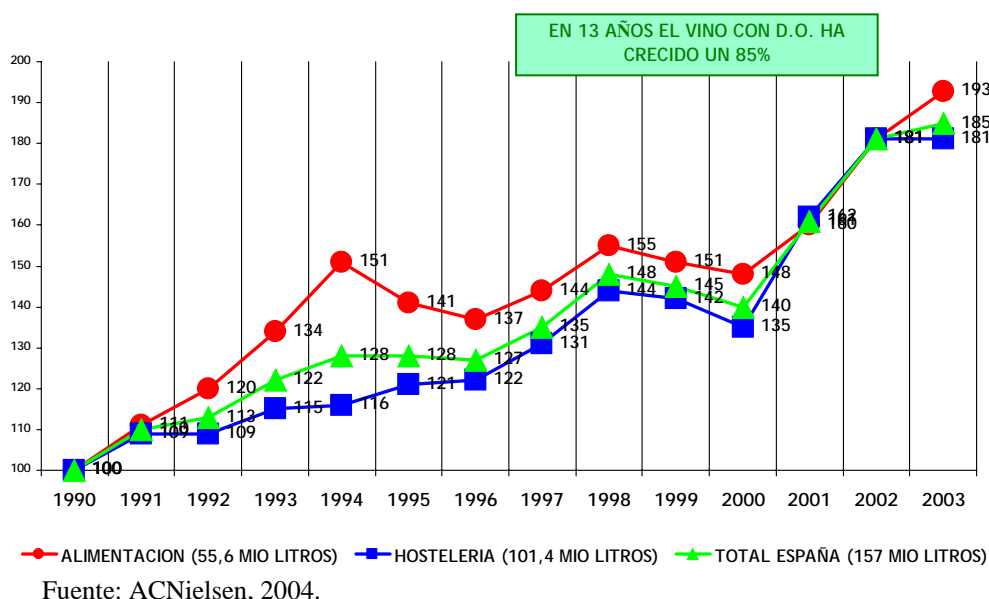
Cuadro 3.7. Evolución de las ventas de vino tranquilo y peso por formatos (%)

| AÑO | VENTAS EN MIO LITROS | 3/4 CON DO (%) | 3/4 MESA (%) | LITRO NO RECUP. MESA (%) | LITRO RECUP. MESA (%) | BOTELLIN (%) |
|------|----------------------|----------------|--------------|--------------------------|-----------------------|--------------|
| 1990 | 674 | 23,3 | 17,4 | 31,9 | 26,3 | 1,1 |
| 1991 | 666 | 25,9 | 15,9 | 35,7 | 21,4 | 1,1 |
| 1992 | 652 | 27,1 | 14,8 | 38,2 | 18,7 | 1,1 |
| 1993 | 666 | 28,7 | 16,2 | 38,7 | 15,4 | 1,0 |
| 1994 | 671 | 30,0 | 16,9 | 38,0 | 14,1 | 0,9 |
| 1995 | 646 | 31,1 | 18,8 | 36,8 | 12,3 | 1,0 |
| 1996 | 640 | 31,2 | 20,0 | 36,9 | 10,9 | 1,0 |
| 1997 | 651 | 32,7 | 22,9 | 34,6 | 8,7 | 1,1 |
| 1998 | 655 | 35,5 | 23,2 | 32,7 | 7,5 | 1,1 |
| 1999 | 634 | 35,9 | 24,7 | 32,4 | 5,9 | 1,0 |
| 2000 | 615 | 35,7 | 26,6 | 31,5 | 5,2 | 1,0 |
| 2001 | 646 | 39,1 | 26,6 | 28,2 | 5,0 | 1,0 |
| 2002 | 675 | 42,0 | 25,4 | 26,8 | 4,9 | 1,0 |
| 2003 | 672 | 43,2 | 25,0 | 27,6 | 3,4 | 0,9 |

Fuente: ACNielsen, 2004.

El Gráfico 3.20 muestra que el aumento de las ventas, en volumen, de vino con DO desde 1990 ha sido de un 85%, basándose tanto en el canal alimentación como en hostelería, siendo mayor el crecimiento de este tipo de vinos en alimentación.

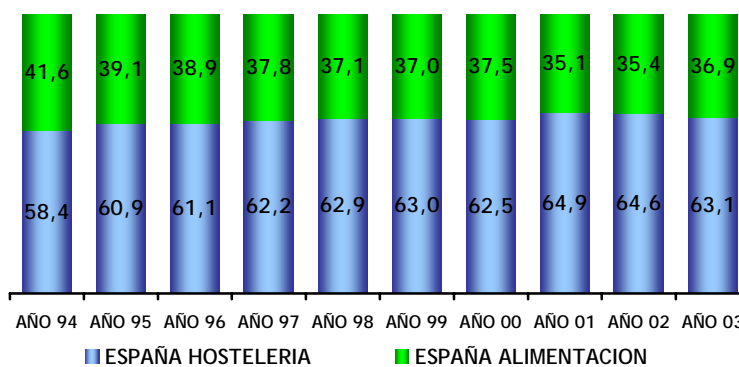
Gráfico 3.20. Evolución de las ventas en volumen, en alimentación y hostelería, de vino con DO (Indice 100 en 1990).



3.3.4.- Canales de distribución

Se diferencian dos canales de distribución: alimentación y hostelería. Mientras que prácticamente se reparten el mercado a un 50% cuando se trata del conjunto de vino tranquilo, en el segmento de vino con DO, la hostelería supone el 63,1% de las ventas de vino con DO, perdiendo peso en los últimos años debido al elevado precio (Gráfico 3.21). Cabe destacar que durante la campaña 2003/2004 la hostelería había sufrido una bajada que se debió, según fuentes del sector, al amplio margen de los precios en la restauración (Castillo M., 2004).

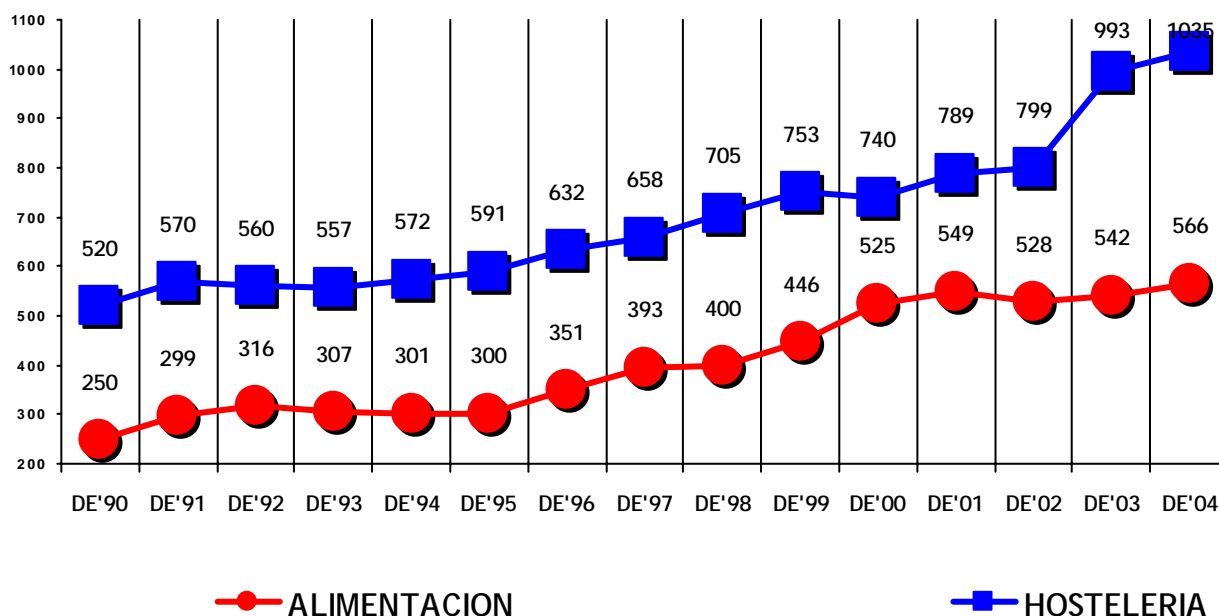
Gráfico 3.21 . Participación en las ventas, en volumen (vino con DO).



Fuente: ACNielsen, 2004.

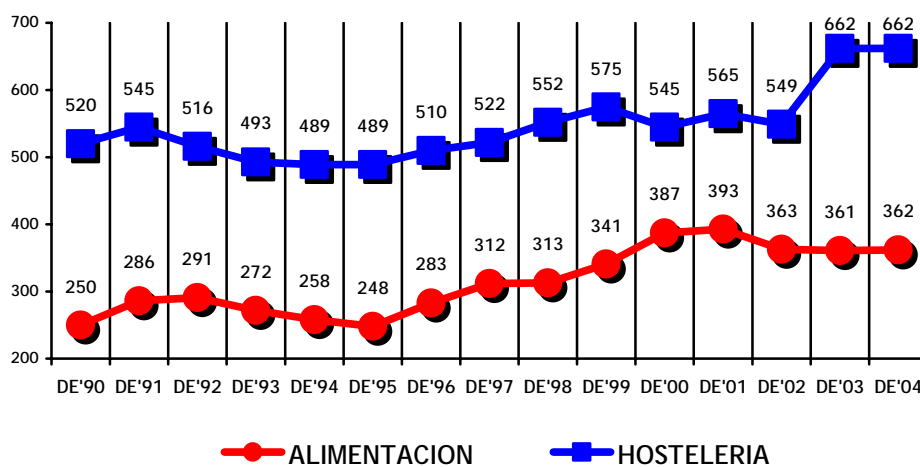
Así, en los Gráficos 3.22 y 3.23 se muestra la evolución de los precios de venta al público, del vino con DO, en estos dos canales. El primer gráfico no se encuentra deflactado para mostrar los precios actuales, mientras que el segundo gráfico tiene en cuenta el IPC y muestra los precios en base a 1990, observándose un aumento del 45% en los precios en alimentación desde 1990 y del 27% en hostelería. Destaca el elevado incremento que se produjo entre 2002 y 2003 en el canal hostelería, principal causa de su actual pérdida de peso en el conjunto de ventas.

Gráfico 3.22. Evolución de los precios de venta al público (en pesetas corrientes) del vino con DO, desde diciembre del año 1990.



Fuente: ACNielsen, 2004.

Gráfico 3.23 . Evolución de los precios de venta al público (en pesetas constantes) del vino con DO, desde diciembre del año 1990.

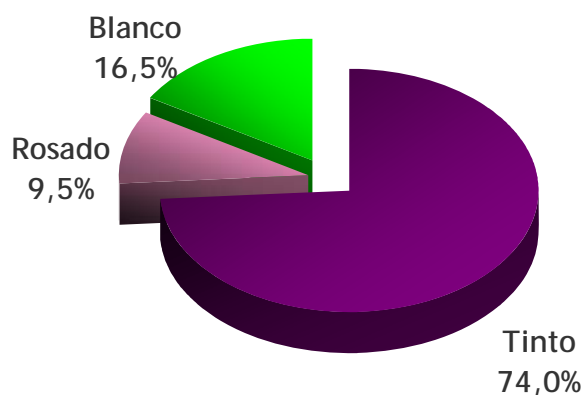


Fuente: ACNielsen, 2004.

3.3.5.- Segmentación del mercado: análisis de los precios

Hay diversas formas de segmentar el mercado de vino, en apartados anteriores se ha segmentado en función del tipo de vino y formato, y en este se complementa con una segmentación por niveles de precios, dentro del mercado de vino con DO. Pero antes, en el Gráfico 3.24 se muestran las ventas del vino con DO por color, representando el vino tinto la mayor parte con el 74%, mientras que el rosado no alcanza el 10%.

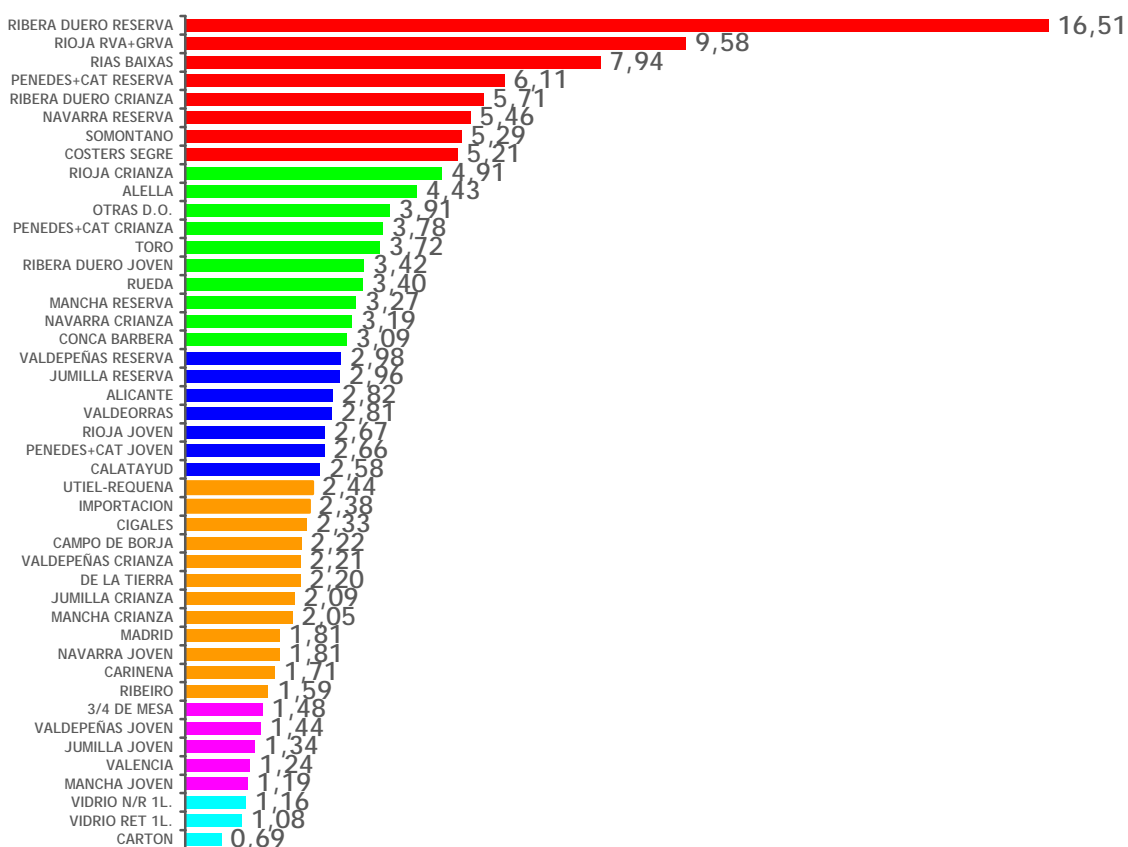
Gráfico 3.24 . Ventas del vino con DO, por color.



Fuente: ACNielsen, 2004.

Se diferencian cinco segmentos de precios, además de los formatos de litro, el más bajo está constituido por las Denominaciones de Origen que venden por debajo de 1,50€ y compiten directamente con los vinos de mesa. El segmento inmediatamente superior está constituido por las Denominaciones de Origen que venden entre 1,50 y 2,50€, en este segmento también se encuentran la mayoría de Vinos de la Tierra. El segmento de precios medios va de 2,50 a 3€ por botella, teniendo en cuenta que el precio medio de venta en alimentación, durante Junio 2003-Julio 2004, de los vinos con Denominación de Origen fue de 2,94 €. El segmento de precios medios-altos se encuentra en el rango de 3 a 5€ mientras que se consideran los vinos de más de 5 € como el segmento de precios altos (Gráfico 3.25).

Gráfico 3.25. Segmentos de precios (precios medios, 2004).

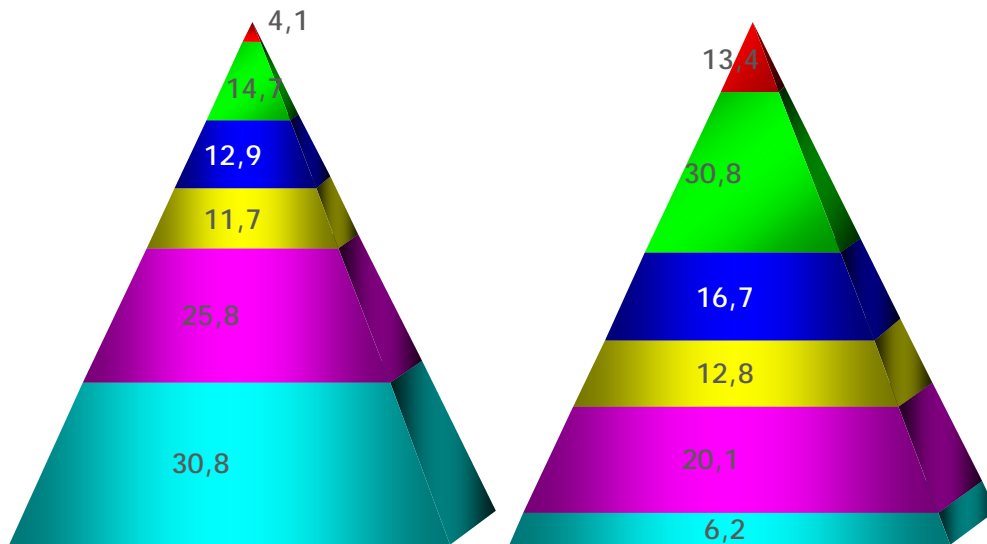


Fuente: ACNielsen, 2004.

Con estos datos se construye las pirámides de precios, tanto de volumen como de valor. En éstas se observa que el 31,7% del volumen (correspondiente a los segmentos de precios medios, medios-altos y altos) proporcionan el 60, 9% de la facturación. De este modo, se

vuelve a ver la importancia de estudiar los datos en valor como complemento de los de volumen.

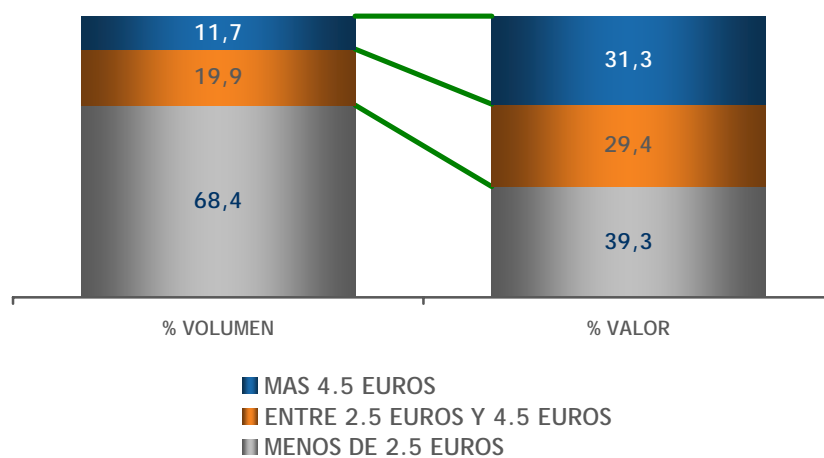
Gráfico 3.26. Pirámide de precios (cuota en volumen y cuota en valor de cada segmento).



Fuente: ACNielsen, 2004.

En el Gráfico 3.27 se identifica como los segmentos de precios menores están perdiendo ventas debido a la feroz competencia que se desata en ellos, mientras que los segmentos de precios altos aumentan su representatividad tanto en valor como en volumen.

Gráfico 3.27. Segmentación del mercado por niveles de precio.



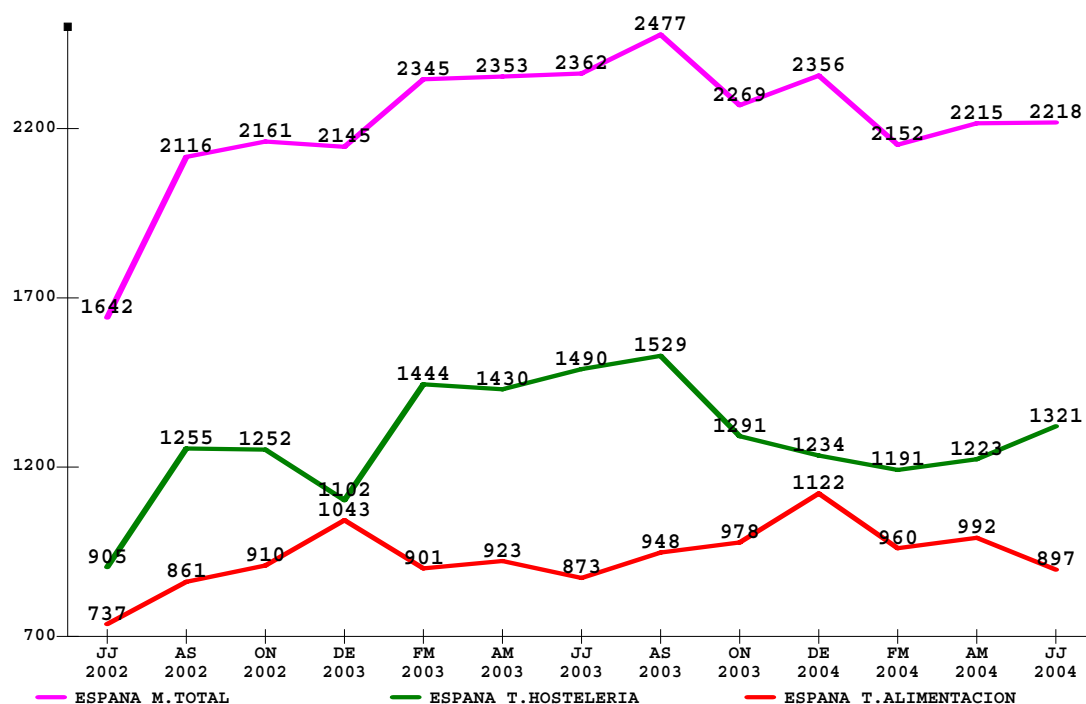
Fuente: ACNielsen, 2004.

3.3.6.- Los Vinos de la Tierra y la marca de distribución

Este apartado se dedica a analizar brevemente estos dos fenómenos dentro del mercado nacional. Los Vinos de la Tierra ocupan, en estos momentos, un lugar destacado dentro del panorama nacional. Sus altas calificaciones en los concursos internacionales confirman el buen momento que están pasando (Barbacil, 2004).

Se observa que en los últimos años, este producto ha aumentado sus ventas en volumen con unos crecimiento anuales del 1,5%, incrementos producidos principalmente por el aumento de las ventas en el canal de hostelería. El precio medio de venta al público, en alimentación, de este tipo de vino se sitúa en los 2,23€ por debajo del precio medio de los vinos con DO (2,94€).

Gráfico 3.28. Evolución bimestral de las ventas de vino de la Tierra (miles de litros).



Fuente: ACNielsen, 2004.

Otro fenómeno importante dentro del mercado de vino es la aparición y crecimiento de las marcas de distribuidor. Las razones por las que los distribuidores comercializan los vinos bajo sus propias marcas son principalmente el poder de mercado y la rentabilidad, aunque también

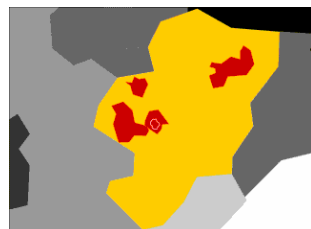
buscan diferenciarse de sus competidores a través de la creación de estas marcas, consiguiendo ventajas competitivas (Kotler, 2000; Kotler et al., 1995; Kapferer, 1992; Kapferer y Thoenig, 1991), ya que las marcas se presentan como uno de los activos estratégicos de mayor importancia en este sector, puesto que añaden valor al producto final (Pavia, 1994).

Por lo tanto, los productores se enfrentan a una problemática, determinar si quieren comercializar bajo una marca de fabricante o de distribuidor. La literatura previa ha concluido que el criterio de decisión estará en función de la capacidad de negociación del productor, que dependerá, por un lado, del volumen de producción y comercialización que tenga y, por otro, de la importancia del precio en el proceso de decisión de compra por parte del consumidor (Medina et al., 2000). De esta forma, si existe una estructura comercial débil y la sensibilidad al precio por parte de los consumidores es alta, la marca de distribuidor se impondrá sobre la marca de fabricante. Por otro lado, el fabricante puede optar por una marca de distribuidor y cubrir el segmento de aquellos consumidores que desean un vino de calidad a un precio reducido, cuando sus recursos comerciales son limitados (Spawton, 1991).

En la actualidad, se observa un incremento de la participación de las marcas de distribución dentro del segmento de vinos con DO, así como que, los precios medios de esta categoría de producto siempre son menores que los precios medios del conjunto de vinos de una determinada Denominación de Origen en los que se comercializa vino con marca de distribuidor. Mientras que, de forma general, el consumidor atribuye más calidad cuando el producto posee marca de fabricante que cuando la tiene de distribuidor.

Por lo tanto, se puede concluir que los vinos con marca de distribuidor se posicionan con precios más bajos que los vinos con marca de fabricante y estos precios más bajos, de los vinos con marca de distribuidor, afectarán principalmente a las marcas de vinos que no son líderes en el mercado (Calvo y Blázquez, 2004).

3.4.- El mercado regional de vino (Aragón)



El primer elemento a resaltar es que en Aragón hay cuatro Denominaciones de Origen (Calatayud, Campo de Borja, Cariñena y Somontano), que están distribuidas por su territorio, aunque predomina la implantación en la provincia de Zaragoza. Considerando la tendencia a consumir vinos propios en cada región (Lumbreras, 2005), el análisis del mercado regional se centrará en estas cuatro Denominaciones. Debido a que el Capítulo IV se dedica a analizar en profundidad la DO Calatayud, en los próximos párrafos se describirán brevemente las otras tres Denominaciones (Cariñena, Somontano y Borja).

La Denominación de Origen Cariñena es la más antigua de las existentes en Aragón ya que su reconocimiento en el Estatuto del Vino data del año 1932 y su constitución de mayo de 1960. Ocupa una extensión de 17.135 hectáreas. Las variedades de uva reconocidas por el Consejo Regulador son la garnacha tinta, tempranillo, mazuela cariñena, Juan Ibáñez, monastrell, cabernet sauvignon, merlo y syrah en tintas, y macabeo, garnacha blanca, moscatel, romano, parellada y chardonnay en blancas. Los viñedos se encuentran ubicados a una altura entre 400 y 800 metros de altitud. La producción máxima autorizada es de 7.000 kg/ha para las variedades tintas y de 8.000 para las blancas. Más de 3.000 viticultores y 50 bodegas elaboradoras recogen una cantidad aproximada de 68 millones de kilos de uva, con los que producen unos 50 millones de litros de vino. El 93,29% de esta producción total procede del sector cooperativista (Consejo Regulador DO Cariñena, 2004). Un 65% de la producción de la Denominación de Origen Cariñena se comercializa fuera de España (Revuelta, 2004), a países como Reino Unido, Alemania, Holanda, Francia y un porcentaje menor al continente americano y a Australia.

Las primeras referencias que se tiene sobre el cultivo de la vid, en la zona de la Denominación de Origen Campo de Borja, datan del año 1203 donde ya se cultivaban las viñas del Monasterio de Veruela (Consejo Regulador DO Campo de Borja, 2004). La Denominación de Origen, otorgada en 1980, ocupa una extensión de 6.270 hectáreas, situadas en una altitud que oscila entre los 350 y 700 metros. Produce entre 20 y 25 millones de kilos de uva de las variedades, acogidas al Consejo Regulador, blancas: macabeo, moscatel y

chardonnay; tintas: garnacha, tempranillo, mazuela, merlot, cabernet y syrah (Aragón Alimentos, 2003).

La Denominación de Origen Somontano se encuentra al pie de los Pirineos, en la Sierra de Guara, ubicada en las proximidades del río Vero. Se constituyó en 1984. ocupa 3.700 hectáreas dedicadas al viñedo. Un total de 43 municipios componen la superficie de la zona de producción en la que Barbastro representa el corazón de la zona y la sede del Consejo Regulador. En los viñedos de Somontano, situados a una altura comprendida entre 350 y 650 metros, se cultiva las variedades reconocidas por el Consejo Regulador de macabeo, garnacha blanca, alcañón, chardonnay y gewüztraminer en blancas, y en tintas cabernet sauvignon, moristel, tempranillo, garnacha tinta, parrleta, pinto noir y syrah. La producción máxima autorizada es de 8.000 kg/ha para las variedades tintas y de 9.000 para las blancas. 13 bodegas forma parte del Consejo Regulador de la Denominación y éstas agrupan, a su vez, a 594 viticultores. Se comercializa en España, países de la Unión Europea, Estados Unidos y Sudamérica fundamentalmente (Consejo Regulador DO Somontano, 2005).

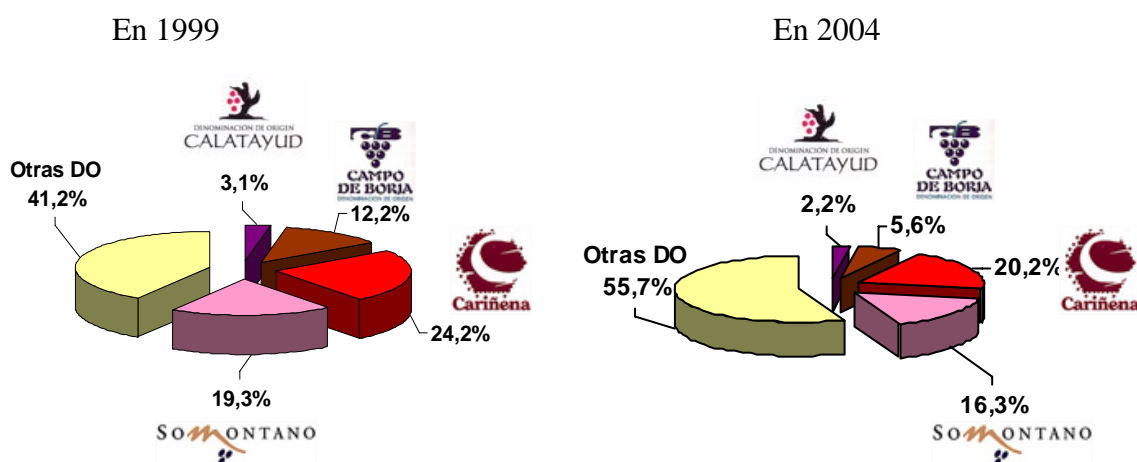
Las cuatro Denominaciones de Origen ocupan aproximadamente unas 34.000 ha, en tanto que la superficie total del viñedo en Aragón se asemeja a la de la DOCa Rioja. Las Denominaciones han experimentado, en los últimos años, una recuperación en superficie plantada, apoyada por los planes de reestructuración, que han rejuvenecido la edad media de los viñedos y que han dado paso a cierta reconversión varietal, tanto por el distinto peso de las variedades llamadas tradicionales como por una mayor superficie dedicada a variedades más novedosas y, frecuentemente, francesas. Salvo en el caso de la DO Somontano, en el resto siguen predominando las variedades tradicionales (Albisu y Sanjuán, 2003a). Entre estas variedades, la garnacha ha sido la variedad predominante, y en la actualidad, los vinos de esta variedad están dando fama a la región (Sánchez, 2004).

Los vinos con certificación de Denominación de Origen y Vinos de la Tierra representan la mitad de la cantidad total de vino elaborado por las bodegas aragonesas, porcentaje todavía bajo, pero que se traduce en un 80% del valor de ventas. Se observa un claro predominio del vino tinto sobre el resto, ya que las producciones de vino rosado y blanco son muy limitadas, salvo en el caso de la DO Somontano en la que conjuntamente (rosado y blanco) alcanzan el

28% de su producción total (Albisu y Sanjuán, 2003a). Las cuatro Denominaciones de Origen aragonesas embotellaron 58,6 millones de botellas en 2003, esta cantidad suponía un incremento respecto a 2002 (Arguilé, 2004). Aunque todavía alrededor de la mitad de la producción se vende a granel (Albisu y Sanjuán, 2003a).

En un estudio realizado en Aragón, con una muestra de supermercados e hipermercados de Zaragoza, se obtiene que en 1999, las cuatro Denominaciones suponían el 58,8% de las ventas de vino con Denominación de Origen en Zaragoza. La DO Cariñena era la que mayor cuota de mercado ostentaba, en valor, dentro de las Denominaciones aragonesas (Albisu y Meza, 2000). Realizando una replica del estudio que se ejecuto ese año, se observa la pérdida general de cuota de mercado por el conjunto de las Denominaciones de Origen de Aragón,

Gráfico 3.29. Ventas de los vinos con DO de Aragón respecto al total de vinos con DO en la ciudad de Zaragoza, en 1999 y 2004 (% , en valor).



Fuente: Elaboración propia y Albisu y Meza, 2000.

De este modo se observa, que las cuatro Denominaciones han perdido cuota de mercado, perdiendo la que mayor representatividad la DO Campo de Borja. También es de destacar, la situación de la DO Somontano que pasa a ser la DO de Aragón líder en cuota de mercado, en cuanto a valor.

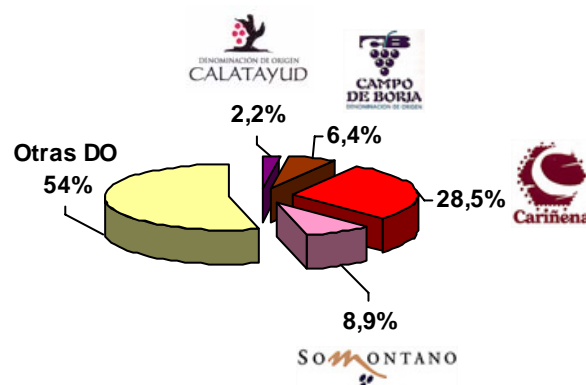
Tabla 3.1. Variación de las cuotas de mercado 1999-2004.

| | Cuota de mercado (1999) | Cuota de mercado (2004) | Variación de la cuota (1999/2004) |
|-------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| Aragón | 58,8% | 44,3% | -24,7% |
| Cariñena | 24,2% | 20,2% | -16,5% |
| Somontano | 19,3% | 16,3% | -15,5% |
| Calatayud | 3,1% | 2,2% | -29,0% |
| Campo Borja | 12,2% | 5,6% | -54,1% |

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera, se han obtenido las cuotas de mercado en cantidad para 2004. El conjunto de las cuatro Denominaciones ha disminuido un poco su cuota de mercado pero no tanto en volumen en comparación a la que ostentaba en valor respecto al resto de vinos con DO. Por lo que, se puede deducir que el precio medio de venta de los vinos pertenecientes a las Denominaciones de Origen de Aragón es sensiblemente superior al precio medio de venta del resto de Denominaciones de Origen. De este modo, cabe destacar el mantenimiento de la cuota de la DO Calatayud, que la situaría a precios medios de mercado, la bajada de la participación en volumen de Somontano, debido a su precio medio de venta superior y el mayor peso dentro de los vinos con DO de Campo de Borja y Cariñena si el análisis se realiza en volumen.

Gráfico 3.30. Ventas de los vinos con DO de Aragón respecto al total de vinos con DO en la ciudad de Zaragoza, en 2004 (% , en cantidad).



Fuente: Elaboración propia.

Los precios medios de los vinos de las Denominaciones de Origen de vino de Aragón durante 1999 aparecen en la Tabla 3.2, en la que se observa que los precios de los vinos de la

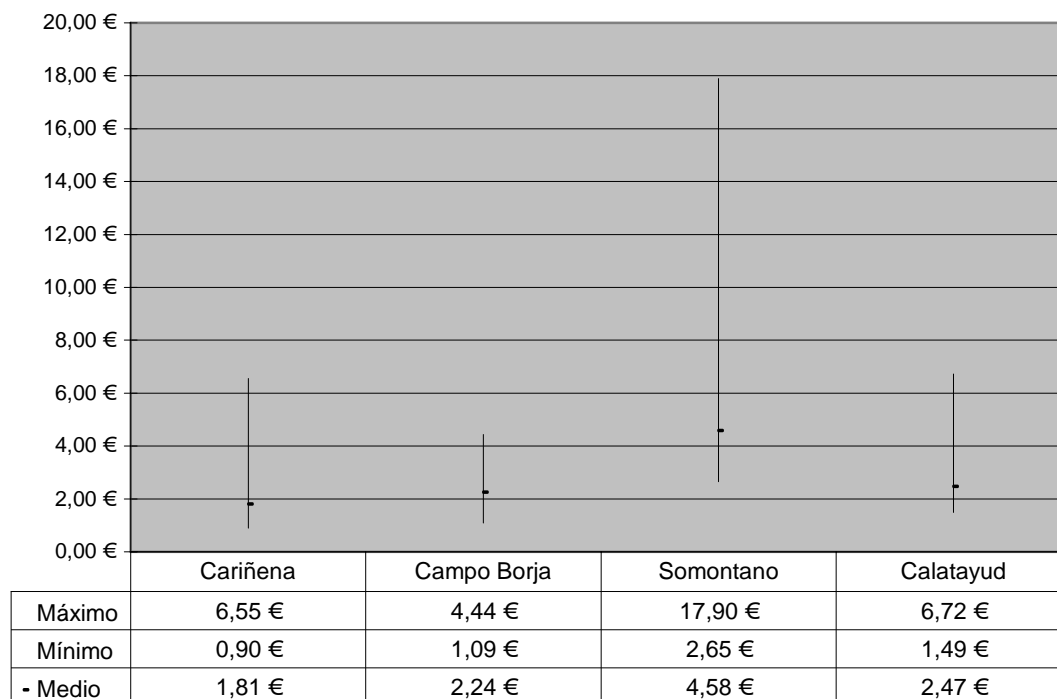
DO Calatayud son los más bajos. De la misma manera, se obtienen los precios para 2004, sorprendiendo el aumento considerable de precio de la DO Calatayud, manteniéndose como líder en precios la DO Somontano.

Tabla 3.2. Precios medios de los vinos de las DO de Aragón en supermercados e hipermercados de Zaragoza, en 1999 (pts)

| | Calatayud | Cariñena | Somontano | Campo de Borja |
|--------------|-----------|----------|-----------|----------------|
| Precio medio | 333 | 434 | 711 | 403 |

Fuente: Albisu y Meza, 2000.

Gráfico 3.31. Precios medios, máximos y mínimos de los vinos de las DO de Aragón en supermercados e hipermercados de Zaragoza, en 2004 (euros)



Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 3.31 se muestran los precios medios para las distintas Denominaciones de Origen de Aragón, así como sus variaciones en los precios. Los vinos de la DO Somontano se destacan tanto como por su mayor precio medio como por su interesante precio máximo. La DO Calatayud aparece en segundo lugar, tanto como precio medio, como con precio máximo y con el precio mínimo menos bajo después de la DO Somontano. Un posicionamiento muy

interesante. Así, en la Tabla 3.3 se observan los precios según ACNielsen, precios medios muy parecidos a los obtenidos en este estudio.

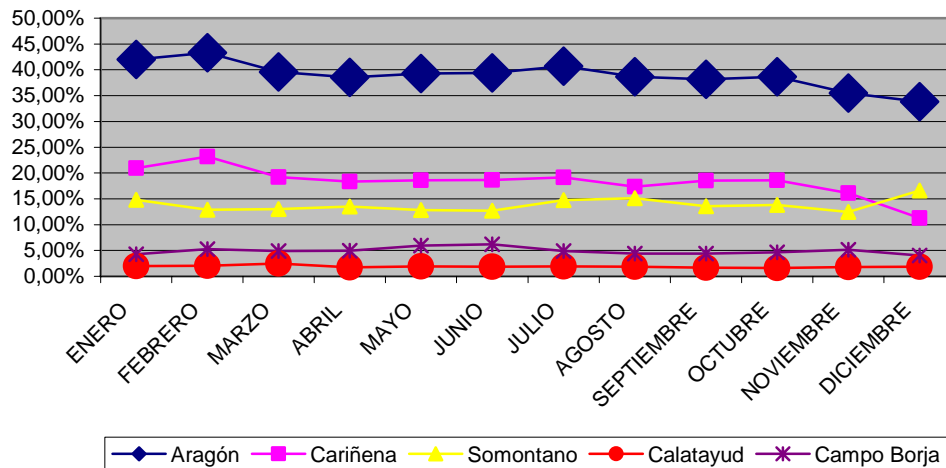
Tabla 3.3. Precios medios de los vinos de las DO de Aragón en alimentación, en 2004 (euros)

| | Calatayud | Cariñena | Somontano | Campo de Borja |
|------------------|-----------|----------|-----------|----------------|
| Precio medio (€) | 2,58 | 1,71 | 5,29 | 2,22 |

Fuente: ACNielsen, 2004

Por último el Gráfico 3.32 muestra la estacionalidad de las ventas de los vinos con Denominación de Origen de Aragón, en su conjunto e individualmente. Es de destacar la caída a lo largo del año de la cuota de mercado (en valor), del conjunto de los vino de Aragón, así como el considerable aumento de la cuota de los vinos con DO Somontano en los meses de Enero y Diciembre, probablemente al considerarse un vino de mayor calidad y relacionarse con regalos y celebraciones especiales.

Gráfico 3.32. Porcentaje de las ventas mensuales de las DO de vinos de Aragón respecto al total de vinos con DO (en valor, en 2004).



Fuente: Elaboración propia.

3.5.- Las actitudes de los consumidores frente a los vinos con DO

Las investigaciones realizadas en España sobre el consumo de vino, han permitido conocer mejor una gran cantidad de aspectos, que explican las decisiones de compra y/o consumo de un vino, y han contribuido positivamente a su comercialización, a través del diseño de estrategias que permiten a la industria vitivinícola afrontar mejor sus decisiones comerciales (Albisu et al., 1989). El estudio del comportamiento de compra del consumidor se utiliza para detectar los elementos clave y entender el proceso de selección de vinos, con lo que se pueden diseñar estrategias para fomentar la fidelidad de un cliente (Spawton, 2004).

Para algunos autores las Denominaciones de Origen actúan como marcas (Elorz, 1994; Bello y Gómez, 1996; Caldentey y Gómez, 1999), en concreto, como marcas paraguas que aparecen junto a las marcas individuales, y que sirven para garantizar al consumidor una calidad determinada (Sánchez y Olmeda, 1996). Así, las Denominaciones de Origen permiten diferenciar un determinado producto dentro de un mercado caracterizado por productos típicos y convencionales (Bello y Gómez, 1996). Otros autores se han centrado en subrayar la estrecha vinculación existente entre Denominación de Origen y seguridad alimentaria (Pérez-Bustamante, 1998; Sánchez et al., 2001; Bernués et al., 2001), aunque esta relación sea de mayor relevancia en otros productos amparados bajo una Denominación de Origen que para el vino.

A continuación se ofrecen un listado con alguna otra investigación en torno a este tema:

- El comportamiento del consumidor: aplicación de la escala jerárquica Maslow-Alvensleben al consumo de vino (Delgado y Caldentey, 1993a).
- Segmentación del mercado de consumidores de vino en Córdoba. (Delgado y Caldentey, 1993b).
- Actitud del consumidor de vino con Denominación de Origen en la provincia de Albacete (Bernabeu et al., 2001).
- El consumo de vino en la población joven de la ciudad de Valladolid (Gómez-Limón et al., 2001).

- La propuesta de un modelo positivo del proceso de compra del vino y análisis de la influencia de los factores situacionales en los atributos determinantes (Bello y Cervantes, 2002).
- Factores que condicionan la frecuencia de consumo de vino (Bernabeu y Olmeda, 2002).
- Posicionamiento relativo de los vinos de las denominaciones de origen de La Mancha y Valdepeñas (Bernabeu et al., 2003)
- Problemática comercial de los vinos con DO Alicante. Propuesta de estrategias comerciales a partir del análisis de las preferencias de los consumidores alicantinos (Martínez-Carrasco, 2002).
- Consumer preferences for wine attributes: a conjoint approach (Gil y Sánchez, 1997).
- La actitud de los consumidores ante los vinos con Denominación de Origen (Sainz, 2001).

En relación a los productos con Denominación de Origen, existe una revisión bibliográfica en distintos países de la Unión Europea (Bélgica, Finlandia, Francia, Alemania, Italia, Portugal, España, Suiza y Reino Unido) de gran interés para estudiar las actitudes de los consumidores de los distintos países (Dolphins, 2001).

Después de ofrecer un conjunto de referencias posibles en las que consultar, por citar un ejemplo y, situar un poco las actitudes y percepciones de los consumidores hacia los vinos con Denominación de Origen, a continuación, se muestran algunas ideas (estudios realizados en España).

La zona de procedencia (origen) del vino parece ser, a juicio de los consumidores, el aspecto más asociado con un vino de Denominación de Origen. Además de asociar el consumo de este tipo de vino a un símbolo de prestigio. Mientras que los consumidores asocian en menor medida a este tipo de vino con un producto sofisticado y que necesita una tecnología avanzada para su elaboración (Gráfico 3.33).

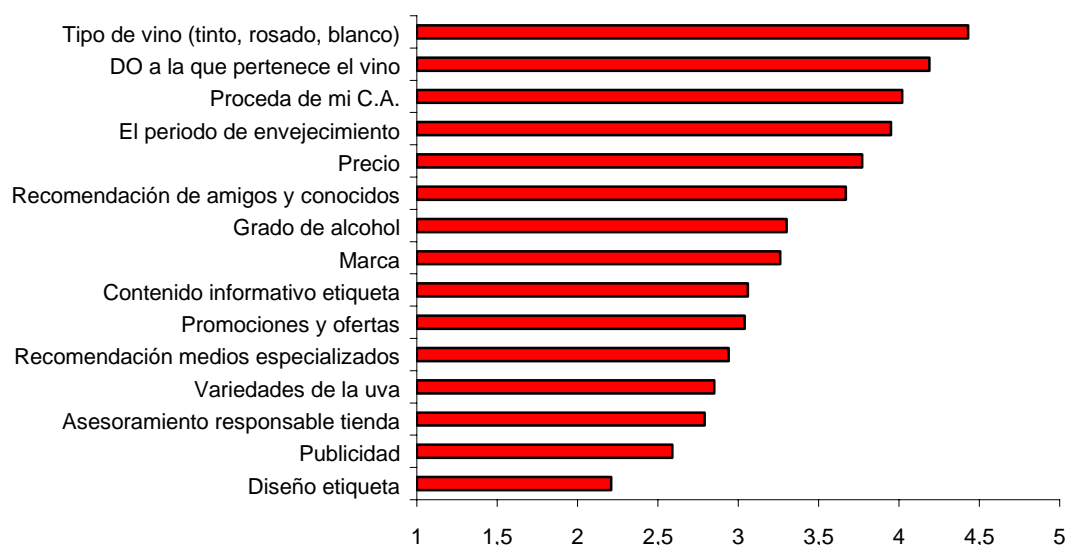
Gráfico 3.33. Percepciones de los consumidores hacia el vino con DO.



Fuente: Mtimet y Albisu, 2003.

Los consumidores, a la hora de adquirir un vino con DO, le otorgan una mayor importancia al tipo de vino (tinto, rosado, blanco), fijándose también en gran medida en la zona de origen, a la vez que son sensibles a los productos de su propia Comunidad Autónoma. Mientras que los atributos menos valorados son el diseño de la etiqueta, la publicidad y el asesoramiento del responsable de la tienda (Gráfico 3.34).

Gráfico 3.34. Importancia de los atributos en la adquisición de vino DO.



Fuente: Mtimet y Albisu, 2003.

Los atributos relacionados con el período de envejecimiento del vino (joven, crianza, reserva, gran reserva) y su precio han sido también altamente valorados por parte de los consumidores. Destaca el hecho de que la variedad de la uva utilizada en el proceso de elaboración del vino no parece tener una gran importancia para los consumidores (Mtimet y Albisu, 2003).

El mercado se puede segmentar de muy diversas maneras, una segmentación habitual consiste en dividir el mercado en función del conocimiento que tiene el consumidor sobre el vino, surgen dos segmentos, consumidor “no entendido” y consumidor “entendido”. El primer tipo de estos consumidores se caracteriza por ser incapaz de reconocer y valorar las características intrínsecas al producto, por lo que los criterios que prevalecen en la decisión de compra están compuestos por los atributos extrínsecos al producto (precio, notoriedad de marca, zona de procedencia, etc.). Su consumo está caracterizado por depender más de los prescriptores, líderes de opinión, de las modas y de las nuevas tendencias (Ruiz et al., 2002).

Mientras que el “consumidor entendido” tiene una mayor experiencia como consumidor de vino, por lo que maneja los criterios de elección y posee los conocimientos necesarios para discriminar aspectos propios al producto. Se encuentra interesado en conocer las técnicas de elaboración para valorar las características intrínsecas al producto y realiza esfuerzos en la búsqueda de compra, visitando tiendas especializadas y realizando compra directa en bodega (Ruiz et al., 2002).



011799