



## El sector vitivinícola en el siglo XXI

■ EMILIO BARCO

Analista del sector vitivinícola

Los primeros años del siglo XX en las regiones vitivinícolas españolas estuvieron marcados por la lucha contra la filoxera y la recuperación del viñedo arrancado. Recuperar la producción fue la tarea principal durante el primer tercio de siglo. Cien años después el sector vitivinícola español está ocupado en mantener la producción alcanzada para lo cual necesita aumentar su presencia en el mercado, sabiendo que éste, en el siglo XXI, es diferente de aquel en el que los vinos españoles supieron hacerse un hueco mucho tiempo antes de que llegará la filoxera.

Un sector importante en la economía de muchas regiones de este país desde hace siglos, con un importante bagaje cultural acumulado a lo largo del tiempo mediante el trabajo de viticultores, enólogos, bodegueros, comerciales... muy vinculado al origen de la producción y que ha dejado profundas huellas en el paisaje, se enfrenta en estos primeros años del nuevo siglo al reto que le plan-

tea un mercado caracterizado por el aumento de la competencia, en el que la calidad del producto que se oferta se da por supuesta y que exige el uso de estrategias concretas para aumentar su valor ante los consumidores.

Al margen de los altibajos que se observan en algunos de los principales componentes del balance vitivinícola español (producciones en descenso en la primera mitad de los años noventa y en aumento durante la segunda mitad) las grandes cifras del sector apuntan para los próximos años las siguientes hipótesis: aumento de la producción, descenso de la demanda interna y menor volumen de vino destilado. En estas hipótesis la única vía que queda es la exportación. Mantener una producción de vino en el entorno de 35 millones de hectolitros (de la que algo más de la tercera parte es vino protegido por alguna Denominación de Origen), con una demanda interna que apenas cubre la tercera parte de esta producción, plantea la necesi-

dad de aumentar considerablemente el volumen exportado desde el nivel actual de 10 millones de hectolitros, lo que, sin duda, exige el conocimiento del mercado mundial y el diseño de la estrategia adecuada para alcanzar este objetivo en un escenario cada vez más competitivo.

### EL ESCENARIO

El escenario en el que actúan la mayor parte de los vinos españoles hace ya mucho tiempo que dejó de ser el mercado local, regional o nacional, a pesar de la importancia que puedan tener todavía cada uno de estos mercados en el destino de la producción nacional de vino. El futuro de este sector hace ya bastante tiempo que pasa más por la exportación que por la destilación y así parecen haberlo entendido desde hace algunos años las principales zonas productoras del país y, especialmente, aquellas que cuentan con algún mecanismo de protección de la calidad. El escenario en el que desde hace años viene actuando el



CUADRO Nº 1

**BALANCE VITIVINÍCOLA MUNDIAL**

	1986/90	1991/95	1996	1997	1998	1999	2000	2010
<b>SUPERFICIE</b> (MILL. HA.)	8,837	8,159	7,790	7,733	7,763	7,864	7,917	7,120
<b>PRODUCCIÓN</b>								
UVA (MILL. Q.)	606,953	550,148	589,600	587,279	571,771	607,816	607,880	608,550
VINO (MILL. HL.)	303,976	262,279	270,530	261,294	256,708	281,436	267-275	267,140
<b>CONSUMO</b> (MILL. HL.)	239,912	223,119	219,810	219,743	219,402	221,388	216,8-226,3	206,840
<b>IMPORTACIONES</b> (MILL. HL.)	42,593	47,621	52,320	58,168	62,544	61,599	63,370	84,170
<b>EXPORTACIONES</b> (MILL. HL.)	43,643	51,664	55,880	62,988	65,584	64,805	64,3-65,9	90,55
<b>PRODUCCIÓN/CONSUMO</b> (%)	127	118	123	119	117	127	127	129

NOTA: Para el año 2000 se recoge la banda de oscilación prevista por la OIV en producción, consumo y comercio.  
FUENTE: Elaboración propia con datos OIV.

sector vitivinícola es el mercado mundial y en él se encuentra con otros actores, unos viejos y otros nuevos, que representan su papel en él queriendo, los unos, seguir representando el papel de primer actor y, los otros, haciendo méritos o diseñando estrategias (ante el público/consumidor y ante el empresario) para dejar de ser secundarios.

Con este artículo pretendemos conocer la tramoya que da forma a este escenario y conocer siquiera mínimamente los méritos y/o las estrategias que algunos de los actores secundarios están aplicando en ese afán de querer llegar a ser primer actor.

Claro está que, en un escenario tan amplio y tan deslocalizado, las características del terreno (agroclima, paisaje, cultura, tecnología adaptada a cada medio...) se acaban diluyendo cuando de la tramoya hablamos y aparecen con fuerza otros materiales para la construcción del escenario (costes, marketing, mercado,...).

Desde hace algunos años se está construyendo este escenario para el comercio mundial de vino y los diferentes actores parece que se han dividido en dos grupos: el denominado de los Países Productores Tradicionales (PPT) (Francia, Italia, España... de la vieja Europa) y el de los Nuevos Países Productores



(NPP) (Australia, Estados Unidos, Argentina, Chile, Sudáfrica, Nueva Zelanda...). Ambos grupos quieren sentirse cómodos en el escenario y tratan de diseñarlo de acuerdo a sus preferencias y así discuten sobre cuestiones que le dan forma como, por ejemplo, el mayor o menor grado de libertad en el comercio al abrigo de las negociaciones en la Organización Mundial del Comercio y de la firma de acuerdos multilaterales sobre prácticas enológicas que cuestionan el viejo orden y el papel de la Oficina Internacional de la Viña y del Vino –hoy ya Organización Internacional de la Viña y del Vino (OIV)– y se hacen alianzas para colocarse mejor en el escenario que se está dibujando.

En este escenario, y por mucha capacidad que queramos reconocer en la calidad vinculada al origen para crear mercados aislados, no tiene ningún sentido

pensar que los vinos protegidos por alguna Denominación de Origen están al margen del comportamiento general del sector, aquí y en Nueva Zelanda, porque no lo están, y no lo están, sencillamente porque el agente económico principal, el consumidor, está sentado desde hace ya algunos años delante de ese nuevo escenario y no parece fácil cambiarlo de teatro.

**LAS GRANDES CIFRAS**

Las hipótesis con las que trabaja la OIV 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 millones de hectolitros y un comercio mundial de unos 90 millones de hectolitros.

En estas hipótesis la posición de cada país en el comercio mundial de vino es un factor clave en cualquier estrategia de futuro. Nueve países (Alemania, Reino Unido, Francia, EE UU, Países Bajos, Japón, Suiza, Dinamarca y Suecia) representan las dos terceras partes de las importaciones mundiales de vino. Tres países lideran el mercado mundial de vino (1): Italia es el primer país en volumen exportado con más de la cuarta parte del comercio mundial, seguido por Francia, con el 23% en el año 2000; y por Es-

GRÁFICO Nº 1

DISTRIBUCIÓN REGIONAL DEL COMERCIO MUNDIAL

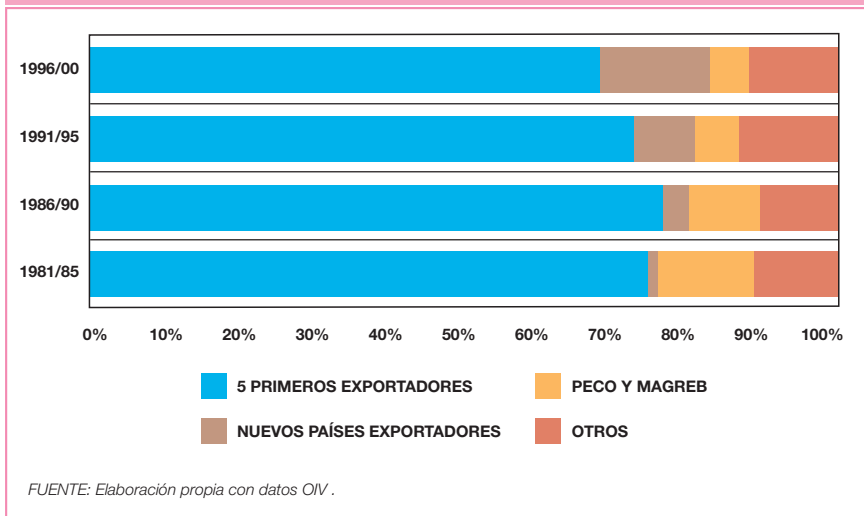
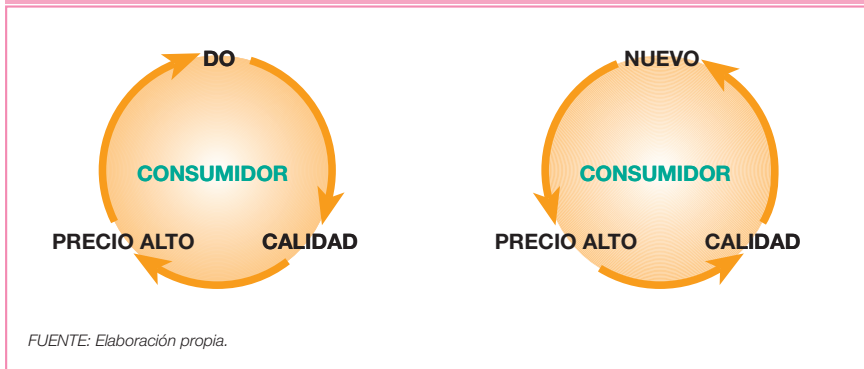


GRÁFICO Nº 2

DISTRIBUCIÓN REGIONAL DEL COMERCIO MUNDIAL



paña, con el 13%. Los cinco primeros exportadores (Italia, Francia, España, Alemania y Portugal) realizaron en el año 2000 el 69% de las exportaciones, en tanto que el grupo de los denominados nuevos países productores (Argentina, Chile, África del Sur, Australia, Nueva Zelanda y EEUU) realizaron el 17% de los intercambios mundiales y los países del centro y este de Europa y los del Magreb, el 4%.

La evolución de las exportaciones por países nos muestra como en las dos últimas décadas, y considerando las medias exportadas por quinquenios, los cinco primeros exportadores han pasado de representar el 76% del comercio

mundial al 69% y los nuevos países exportadores han pasado del 2 al 15% con un crecimiento más fuerte en los últimos cinco años. Esta evolución ha sido muy diferente en cada país observándose, respecto del crecimiento medio del comercio mundial (131 de índice en la media del último quinquenio para un índice 100 igual a la media del quinquenio 1981/85), las siguientes situaciones:

–Francia, España y Portugal aumentan en términos absolutos el volumen de sus exportaciones (multiplican por 1,5) con un crecimiento relativo superior al del comercio mundial.

–Italia y Alemania reducen el volumen de sus exportaciones en las dos últimas

décadas en un 5 y un 11%, respectivamente, respecto de la media exportada en el periodo 1981/85.

–Los países del centro y este de Europa reducen el volumen exportado a la mitad y los países del Magreb a la tercera parte.

–Australia multiplica por 25 el volumen de sus exportaciones, África del Sur por 12, Chile y Argentina por 11 y Estados Unidos por 9.

La evolución que refleja el gráfico nº 1 ha animado el debate que se venía manteniendo sobre los modelos de producción, elaboración y comercialización existentes en cada uno de los dos grupos considerados, observándose dos interpretaciones bien diferentes de los datos. Por un lado hay quienes ven un oscuro horizonte en el que los PPT son desplazados de los principales mercado por los NPP, centrando sus críticas en la rigidez del modelo dominante en los países tradicionales y por otro hay quienes tienden a minimizar el avance de los NPP llegando incluso a despreciarlo. Ni lo uno ni lo otro. Italia, Francia y España siguen teniendo un peso muy importante en el comercio mundial de vino y los NPP están utilizando unas estrategias de entrada en el mercado que les están dando buenos resultados. Parece lógico al menos conocerlas.

CUADRO Nº 2

**DOS MODELOS DIFERENTES EN EL MERCADO**

	DENOMINACIÓN DE ORIGEN (PRODUCTORES TRADICIONALES)	MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD (NUEVOS PRODUCTORES)
<b>LOCALIZACIÓN</b>	EUROPA	AMÉRICA, AUSTRALIA Y ÁFRICA DEL SUR
<b>ACTIVIDAD</b>	TRADICIONAL AGROINDUSTRIAL	INDUSTRIAL COMERCIAL
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	POR EL ORIGEN	POR LA MARCA Y POR LA VARIEDAD
<b>MODERNIZACIÓN</b>	POR MEJORA DE LA CALIDAD	REDUCCIÓN DE COSTES
<b>ESTRATEGIA</b>	IMAGEN DE CALIDAD REFORZADA CON: HISTORIA, CULTURA, TRADICIÓN, TERRITORIO...	AUMENTO DE LA OFERTA Y ANIMACIÓN DE LA DEMANDA CON HERRAMIENTAS DE MERCADO
<b>GARANTÍA</b>	POR EL ORIGEN, MARCA COLECTIVA	POR LA MARCA/EMPRESA

FUENTE: *Elaboración propia*.

Los expertos del sector trabajan con dos escenarios posibles para los próximos cinco años a la vista de las tendencias que presentan las series de producción y de consumo: un escenario de crisis y un escenario de crecimiento y creen que el primer quinquenio del nuevo siglo presenta más una tendencia a dibujar el primero que el segundo de estos escenarios. En cualquiera de ellos, hay dos tareas básicas que cualquier actor debe realizar: analizar los factores que animan la competitividad de cada uno de los países exportadores que concurren en el mercado y conocer las posibles estrategias de estos países para su desarrollo vitivinícola.

**ESTRATEGIAS, PLANES, VISIONES...**

Analizar los factores de competencia de "los otros" y conocer sus posibles estrategias es necesario para mejorar la posición en el mercado. Por ello he creído conveniente "cotillear" algo de lo que están haciendo "los otros" y que nos lo cuentan en sus estrategias, planes y/o visiones, y también a filosofar sobre aquello que no nos enseñan, sin más ánimo que apuntar algunas ideas que, aún no compartiéndolas, pueden ayudar al análisis y a la comprensión del escenario que se está construyendo para la actuación del sector en los próximos años.

Un escenario en el que palabras como

"agresividad" "competitividad" "líder"... forman parte de la tramoya y son palabras con la que juegan los analistas para llegar a conclusiones que nos dicen, en dos líneas, que España está en el grupo de países líderes con un nivel alto de competitividad pero baja agresividad frente a la que tienen también otros líderes competitivos como Australia, por ejemplo (2).

Al aire de lo que ha ocurrido cuantitativamente en los últimos años en algunos mercados europeos han comenzado a aflorar aquí opiniones y miradas sobre los planes que algunos de los nuevos países exportadores llevan ya algunos años aplicando y que, a la vista de los datos, parece que les están dando buenos resultados.

**LA TEORÍA**

La década de los años noventa trajo consigo algunos cambios importantes en el escenario vitivinícola mundial; cambios que, aunque en términos cuantitativos puedan parecer pequeños, tienen, sin duda, una gran importancia cualitativa. Puede relativizarse cuantitativamente la presencia en el comercio mundial de algunos países antes desconocidos en ese escenario o la menor presencia de los países tradicionales y puede ser bueno hacerlo para no desenfocar el problema, pero lo que sería realmente malo es

ignorarlos o despreciarlos porque con ello se ignorarían esos cambios cualitativos que han acompañado a este proceso.

La evolución del sector no está al margen de la evolución general de la economía y, en particular, de la economía agraria y ésta, en buena medida, quedó enmarcada en la pasada década en unos acuerdos mundiales de comercio de los que se derivan consecuencias para el sector y a las que cada país y cada agente económico trata de adaptarse. Menos barreras, arancelarias y de cualquier tipo, y menos apoyos que puedan interpretarse en términos de distorsión del comercio fue la dirección claramente definida para conseguir mayor volumen de negocio. Un mayor grado de libertad comercial, en definitiva, para ampliar el negocio en el escenario mundial.

En este contexto de liberalización comercial ocurre, también en la década pasada, que algunos países hasta entonces importadores netos de vino pasan a ser exportadores (EE UU y Australia entre los más significativos) y, en consecuencia, a interesarse por estas cosas del vino, y en ese interesarse y, empujados por el aire de los acuerdos de comercio, comienzan a dibujar en el mercado su propia forma de entender el negocio del vino; forma que lo menos que hace es sorprender a los viejos países productores/consumidores/exportado-







res en los que se concentra la mayor parte del negocio vitivinícola y que tienen su histórica y su particular forma de entender el negocio, lo que ha dado lugar a lo largo del tiempo a un entramado de normas, formas y regulaciones.

Se dibujan así dos visiones del sector que a medida que avanza la década se encuentran en el mercado. Dos formas que esquemáticamente se recogen en el cuadro nº 2 de forma simplificada, con el riesgo evidente que toda simplificación conlleva, pero que puede ayudarnos a situar el debate que se ha introducido y que subrayamos como el primero de esos cambios cualitativos a los que anteriormente hacíamos referencia.

El viejo modelo europeo, caracterizado por sus vinculaciones territoriales, culturales, históricas..., tiene ahora enfrente, en el mercado, otro modelo que parece apoyarse sólo en la biología misma de la planta, la variedad, y en los instrumentos del propio mercado. El viejo concepto de calidad, tan mimado y arropado en la historia vitivinícola europea, se enfrenta ahora a otros parámetros más propios de la economía industrial que de la agraria (si puede hablarse con rigor de dos economías diferentes) y con ello lo que hasta entonces era modernización y competitividad, bajo la restricción cualitativa, es cuestionado y a la vez, el viejo orden y sus instituciones. Aparece en el escenario el segundo cambio cualitativo: formas, regulaciones y reguladores son cuestionados.

Buena parte de los vinos que llegan al mercado desde los nuevos países exportadores se encuentran con los vinos de los países exportadores tradicionales en el segmento más bajo de precio, donde el nuevo modelo parece ofrecer algunas ventajas comparativas.

Esta situación no parece preocupar a las regiones y a los países que tienen buena parte de sus vinos situados en el mercado en los segmentos de precios más elevados y en esa posición no parece que el nuevo modelo cuente con ninguna ventaja comparativa.

En éstas estábamos cuando a mitad de los años noventa comienza a apreciarse el tercer cambio cualitativo: el uso de las herramientas de mercado adecuadas para actuar sobre la demanda y los demandantes. El viejo consumidor de vino europeo tiene bien identificado el concepto de calidad y Denominación de Origen y ambos parecen estar asociados con un nivel de precio alto. El trabajo constante de la organización vitivinícola europea durante muchos años ha conseguido cerrar el triángulo que partiendo del concepto de Denominación de Origen lleva al consumidor hasta la calidad y de ésta a su apreciación en valores altos.

Los nuevos vinos que se ofrecen a este consumidor europeo no tienen el punto de partida de la Denominación de Origen para recorrer este triángulo que lleva hasta el precio alto identificando Denominación de Origen con calidad, objetivo deseado de quien quiere dar mayor valor a sus vinos en el mercado (no olvidemos que todos los exportadores tienen un doble objetivo: vender más y a mayor precio y superada la fase de vender más, toca el turno a la de vender a mayor precio). El punto de partida es ahora la marca y/o la variedad para ese vino que se quiere vender en el segmento de precio alto identificando marca y/o variedad con calidad. Las herramientas del mercado se encargan de situarlo y de publicitarlo en el segmento de precio alto. Una vez ahí la asociación con calidad de la marca y/o la variedad



por el consumidor es tan sólo un acto reflejo de su culturización en el viejo modelo de las Denominaciones de Origen.

Ya tenemos un escenario con competencia en todas las gamas del mercado y, en consecuencia, el terreno abonado para un nuevo cambio cualitativo: el debate sobre las normas y su flexibilidad o no para librar la batalla de la competitividad en una gama amplia de segmentos de mercado.

Y así se han ido gestando y reproduciendo durante los últimos años todos estos cambios y debates que han venido a culminar en el cuestionamiento de la política vitivinícola internacional de la UE con el Acuerdo de Mutuo Reconocimiento de Prácticas Enológicas, firmado inicialmente por EE UU, Canadá, Australia y Nueva Zelanda, y al que se van adhiriendo nuevos países, que armoniza las diferentes normas enológicas de los países firmantes, de forma que si un vino es apto para ser comercializado y consumido en el país productor, automáticamente lo es en los países que han firmado el acuerdo, sin ningún tipo de certificación requerida por el país de destino. Los países europeos se oponen y EE UU abandona la OIV y trata de crear una nueva organización integrada básicamente por los nuevos países productores/exportadores.

Todos estos cambios cualitativos a los que hemos asistido en los últimos años se resumen, a veces de forma muy simple, en una visión del sector más co-



mercado y en una visión más territorial, como si todos no tuvieran el interés comercial como eje de sus actuaciones como agentes económicos. Pero esa división parece estar calando en el debate a la vista de las posiciones que desde diferentes países se están adoptando para adaptarse tanto a estos cambios cualitativos como a los cuantitativos que ya hemos comentado en el análisis de las grandes cifras.

### LA PRÁCTICA

Australia es, sin duda, quien marca el ritmo en estas cosas de diseñar estrategias, planes y/o visiones a medio y largo plazo en el sector vitivinícola. Cuando en el año 1996 lanzó públicamente el debate primero y después la realización de su "Strategy 2025" nadie le siguió en este empeño, pero cuatro años más tarde y a la vista de los resultados obtenidos en los diferentes objetivos previos planteados, la cosa se ha animado y hoy, en 2002, tenemos los siguientes planes, visiones y estrategias en pensamiento o en ejecución:

#### Planes

- Francia, "Informe Berthomeau"
- Argentina, "Plan Regúnaga"
- Chile, "Chilevinos"
- España, "Plan estratégico"
- La Rioja, "Acuerdo interprofesional"
- q Visiones
- África del Sur, "Vision 2020"
- Estados Unidos, "Wine Vision Strategic Planning 2020"

#### Estrategias

- Australia, "Strategy 2025"
- Canadá, "Stratégie 2020"

Desde lo más simple hasta lo más complejo y desde la mera declaración de intenciones hasta la más detallada recopilación de objetivos cuantificados. Hay de todo, en marcha y en gestación, pero de lo que no cabe duda es de que la moda va por aquí.

### PLANES

Todos los planes que he conocido tienen el mismo origen: la iniciativa gubernamental en una situación de pérdida de



mercados; la misma metodología: reunir a los agentes económicos que actúan en el sector; y el mismo objetivo: alcanzar acuerdos consensuados para superar la situación crítica.

Entre todos los planes estudiados el más avanzado es el francés promovido por el exministro de Agricultura Jean Glavany y que se basa en el informe presentado por Jacques Berthomeau el día 31 de julio de 2001 bajo el título de "¿Cómo posicionar mejor los vinos franceses en los mercados de exportación?". El informe responde a esta cuestión con un detallado diagnóstico de la situación, una propuesta de trabajo y algunas medidas básicas.

El experto francés dedica buena parte de su informe a describir la organización de la vitivinicultura francesa y a subrayar sus puntos fuertes como apoyos para encontrar respuestas, llegando a la conclusión de que la liberalización absoluta y la desreglamentación no es la panacea para el sector, más bien lo contrario. Para Berthomeau, las actuaciones deben partir del actual sistema de organización y buscar la mejora de la calidad, el acuerdo entre las diferentes partes del sector y potenciar las marcas, todo ello en el marco de una mayor atención a los gustos y demandas de los consumidores. "Mirar el vino desde el consumo más que desde la producción" sería un resumen de sus recomendaciones sobre la necesidad de conocer el mercado.

Algunas propuestas apuntadas en el informe ya han empezado a tomarse:

- Acelerar y acabar la reestructuración del viñedo
- Modernizar y reestructurar las instalaciones de elaboración
- Reforzar el potencial comercial de las interprofesionales
- Mejorar la Organización Común del Mercado Vitivinícola
- Apoyos excepcionales para los jóvenes viticultores
- Acelerar los pagos

En Argentina, el secretario de Agricultura convocó a los representantes del sector para avanzar en el diseño de un "Plan estratégico para el desarrollo de la vitivinicultura nacional" en el que están participando los Gobiernos de las provincias productoras, el Instituto Nacional de Vitivinicultura, Universidades y entidades del sector.

En Chile, el ministro de Agricultura ha propuesto al sector vitivinícola la realización de un Plan que se integre en los programas de competitividad "TodoChile" y "EuroChile", pero no se ha avanzado nada en esta propuesta.

En España, el ministro de Agricultura ha convocado al sector para abordar esta cuestión y las organizaciones están elaborando sus propuestas.

En La Rioja, el consejero de Agricultura ha animado al sector, a través de sus reuniones en la denominada "Mesa del Vino" a cerrar un acuerdo interprofesional para los próximos años, y en ello está trabajando el sector.

### VISIONES

De las dos "visiones" que sabemos que existen, África del Sur y Estados Unidos, hemos podido estudiar la americana comprobando que el Plan diseñado, denominado "Wine Vision", presenta dos características que los diferencian de los planes antes comentados y de las estrategias que veremos a continuación.

Respecto de los planes, la principal diferencia es el origen de la iniciativa que da lugar al plan. En el caso americano, el plan es fruto del trabajo de análisis y de







diagnóstico realizado por un grupo de expertos durante año y medio y financiado por las principales empresas del sector (3). Este proceso de reflexión concluyó con la definición de cuatro prioridades estratégicas y la identificación de los factores críticos sobre los que actuar. La otra diferencia señalada se refiere a que, al contrario de lo que ocurre en las estrategias, esta "vision" no cuantifica absolutamente nada, sólo hay objetivos genéricos declarados, pero no objetivos cuantitativos de producción, consumo, valor, exportación...

Los cuatro grandes objetivos estratégicos o prioritarios incluidos en "Wine Vision" y que se plantean alcanzar para el año 2005 son:

- Llegar a ser líder en las prácticas que respetan el medio ambiente
- Integrar el vino en la cultura americana
- Situar los vinos USA entre los de alta calidad y alto valor en el mercado, aumentando la presencia en el mercado mundial.
- Reforzar la comunicación entre las empresas del sector y entre éstas y los consumidores

Cada una de estas prioridades estratégicas tiene diferentes objetivos que a su vez necesitan para alcanzarse de aplicar determinadas estrategias, dando este esquema como resultado un cuadro de cuatro objetivos estratégicos (los mencionados), once objetivos concretos y veinticuatro estrategias o propuestas de actuación que van desde "apoyos del gobierno para investigar en viticultura y enología", hasta "facilitar la regulación internacional que ayude a la mayor presencia en el mercado mundial".

Como se ve, en estos objetivos hay para todos, desde dar respuesta a las líneas generales por las que parecen avanzar los modelos europeos (medio ambiente y cultura) y a las líneas del mercado (exportación y comunicación).

Alcanzar estos objetivos depende de ocho factores críticos identificados en la elaboración del plan y en los que se basan las propuestas de actuación:



1. La necesidad de crear una imagen del vino americano que anime la demanda.
2. Facilitar la adopción de medidas jurídicas y políticas para responder a las políticas antialcohólicas en auge.
3. Mejorar el sistema de distribución.
4. Eliminar las barreras nacionales e internacionales al comercio.
5. Optimizar las relaciones de las empresas con sus accionistas y con los poderes públicos.
6. Desarrollar prácticas más eficaces en el respeto del medio ambiente.
7. Financiar y mantener la investigación y las bases de datos dedicadas a la comercialización.
8. Mejorar la formación de las personas que trabajan en el sector.

### ESTRATEGIAS

La principal característica de las estrategias estudiadas es la planificación económica que desarrollan. En ellas hay objetivos específicos y generales y hay, además, cuantificación de esos objetivos y de las medidas propuestas para alcanzarlos. Los objetivos a largo plazo (2025) se descomponen cuantitativamente en objetivos a corto plazo (1997-2001, 2001-2005, 2005-2010...) lo que no es otra cosa que la introducción de métodos e instrumentos para el seguimiento y ajuste de las estrategias.

Además de la estrategia australiana, bien conocida, el 18 de octubre de 2001

el Gobierno y el sector vitivinícola de Ontario (Canadá) han aprobado su plan de desarrollo titulado "Prêt pour la renommée: un cadre stratégique pour l'industrie vinicole de l'Ontario".

Esta estrategia se articula en tres partes: economía, turismo y gastronomía.

En la parte económica se cuantifica la evolución prevista del sector en la región y su aportación a la economía regional en el horizonte del año 2020, su participación en el consumo de vinos en el mercado interior y en el exterior, marcándose el objetivo de aumentar el 50% las exportaciones y dominar el mercado propio. Para conseguir estos objetivos la estrategia plantea las siguientes líneas de actuación:

1. Investigación para la mejora de la calidad.
2. Invertir en la marca de calidad VQA.
3. Estimular el turismo vitivinícola.
4. Apoyar a la distribución.
5. Animación de las relaciones contractuales en el sector.

La estrategia australiana es el manual básico para quien quiera iniciarse en este asunto. Dividida en once capítulos no deja nada sin tocar. Los dos primeros capítulos están dedicados al análisis de su propia realidad y de su éxito en los años anteriores a 1996: "...desde 1966 la producción de vino se ha triplicado, los australianos ahora consumen 24 botellas de vino por cabeza cuando en 1996 consumían poco más de 2, las variedades Cabernet, Chardonnay y Shiraz son dominantes, las empresas han aumentado sus beneficios y nuestra presencia en el comercio mundial es importante...".

En el capítulo tercero se describe el escenario en el que actuará el sector en el futuro y se prevén los cambios demográficos, económicos y culturales y sus consecuencias sobre el consumo de vino: "...habrá un aumento fuerte de la población con un cambio al crecimiento en los bordes del Pacífico y en el continente asiático... mientras tanto las poblaciones occidentales declinarán y serán más viejas... los consumidores se preocuparán más por cuestiones éticas y por





los intereses ambientales y los aspectos saludables...".

En el cuarto capítulo se detallan los objetivos a conseguir con la estrategia, pero no de forma genérica, sino así: "...por el año 2025 la industria australiana del vino logrará 4,5 billones de dólares en ventas por ser el suministrador más influyente y lucrativo del mundo identificando el vino con una bebida de estilo de vida..."

En el capítulo cinco se analizan los factores de competitividad de la industria del vino en Australia y en los principales países exportadores. Estos factores se agrupan en: factores físicos, factores humanos y factores comerciales, y en cada uno de ellos se valoran los puntos fuertes y débiles de los diferentes países, concluyendo con un cuadro de competitividad y agresividad comercial en el mercado mundial que sirve de base para adoptar medidas que refuercen la posición de los vinos australianos.

En factores físicos, Australia aparece en la estrategia como líder, en factores humanos aparece en cuarto lugar, por detrás de Europa tradicional, Chile y California y, en factores comerciales, Australia es segunda detrás de Europa en competitividad en el mercado y se sitúa por delante de otros competidores como

Chile, Italia y California y tiene, además, una mejor aptitud ante el mercado que la mayoría de sus competidores.

En el capítulo seis se definen las oportunidades en los principales mercados del mundo a partir del análisis de las características de cada uno de ellos y de su propio mercado. Para el mercado propio se apuesta por el "turismo de vino" con el objetivo de pasar de un valor actual de 400 millones de dólares a 1.100 millones.

En el mercado exterior sus previsiones recogen que "mientras el volumen de las ventas de vino bajará, el valor de las ventas en el mercado mundial subirá hasta 69 billones de dólares en 2025 como consecuencia de un aumento del precio medio por litro desde 2,55 dólares hasta 2,98 dólares..."

Su estrategia en el mercado mundial se centra en cuatro mercados: Reino Unido, Estados Unidos, Alemania y Japón y en cada uno de ellos cuantifican el aumento de sus ventas en los próximos años en cada segmento de mercado.

El capítulo siete está dedicado a los recursos necesarios para alcanzar el escenario que dibuja la estrategia. "Para que la industria australiana del vino alcance el objetivo del 6,5% del valor de la producción mundial de vino para el año

2025 es necesario que la producción de uva suba desde las 850.000 toneladas del año 1996 hasta 1.650.000 toneladas y al mismo tiempo deberá hacer una inversión importante en capacidad de almacenamiento, transporte y recursos humanos". El objetivo de producción de uva se planteaba alcanzar para el año 2005. La cosecha australiana del año 2001 se estima (4) en 1.406.000 toneladas y la del 2000 fue de 1.305.000.

Se cuantifica la inversión necesaria para aumentar la superficie de viñedo a razón de 1.500 hectáreas por año y vinculado a este aumento de la superficie productiva y de la producción se evalúan las necesidades de aumento de la capacidad de elaboración y el agua que requiere este aumento (en producción y en elaboración). "La expansión del viñedo creará una demanda adicional de agua estimada en 68.000 millones de litros para el 2025 y la elaboración tendrá una demanda adicional de 2.000 millones de litros. Este agua vendrá de ahorro por la eficiencia del riego en viñedos (40.000 millones de litros), cambios de orientaciones productivas (20.000 millones) y nuevas fuentes (10.000 millones)".

Por último en este capítulo se incluyen las necesidades de financiación de cada una de las medidas propuestas, "la industria requerirá 5 billones de dólares para lograr los objetivos de la estrategia 2025. Estos vendrán desde los beneficios no repartidos (1,4 billones), inversiones privadas de los productores (0,8 billones) y de los mercados financieros y préstamos (2,8 billones).

El capítulo ocho define el papel del Gobierno en la estrategia, "¿qué puede hacer el Gobierno para ayudar a la industria del vino en este camino? Propiciar un clima favorable a la inversión y la creación y mejora de las infraestructuras son las dos contribuciones clave que el Gobierno puede hacer..." y específicamente puede adoptar algunas medidas (que se detallan) referidas a fiscalidad, investigación y promoción.

En el capítulo nueve se esquematizan en treinta puntos todos los objetivos

planteados en la estrategia agrupados en: imagen e influencia en el mercado, competitividad, mercados, vino y turismo, recursos, financiación, medidas gubernamentales y mecanismos de relación y coordinación.

El capítulo diez dibuja el escenario intermedio y los objetivos a conseguir para el año 2001 (a cinco años vista desde el momento de la redacción de la estrategia), pudiéndose comprobar el grado de cumplimiento (o de desbordamiento en algunos casos) de todos y cada uno de los objetivos planteados, tanto en producción como en ventas.

En el último capítulo establece quiénes tienen la responsabilidad del seguimiento y ejecución de la estrategia y cómo ésta se desarrollará: "La Winemakers' Federation of Australia (WFA) en nombre de la Australian Wine Foundation, tendrá la responsabilidad consultando con el Winnegraper Growers' Council y las otras organizaciones de la industria del vino..."

La estrategia australiana ha dado sus frutos en la primera etapa diseñada 1997-2001 y ahora está en pleno desarrollo de las medidas planteadas para alcanzar los objetivos propuestos, primero para el año 2005 y después para el 2010. Para el año 2005, la superficie de viñedo será de 152.000 hectáreas (casi las hay ya en el año 2000), la producción total de uva (mesa y vino) será de 1,75 millones de toneladas y el valor de las exportaciones de vino pasará de 1.514 millones de dólares en el año 2000 a 2.887 millones en el año 2005 y en volumen se alcanzarán los 714 millones de litros de vino en la exportación, manteniéndose las importaciones en 15 millones de litros. Las existencias almacenadas no superarán los 1.510 millones de litros en el año 2005, (1.194 en el año 2000).

### EN CONCLUSIÓN

En este escenario hay que situar el futuro Plan Estratégico español en el que el sector está trabajando y, sin duda, que el nuevo marco legislativo que se anun-



cia será un buen punto de apoyo para su puesta en marcha, pero también es preciso apuntar, como nadie ignora, que dicho Plan debe ir mucho más allá de las declaraciones genéricas sobre la necesaria mejora de la calidad del producto y de su identificación como alimento saludable que lo proteja de los malos aires que corren para las bebidas alcohólicas y abordar de forma decidida la expansión de la demanda de vino español apoyándose en la imagen del producto y en las marcas, lo que sin duda plantea importantes retos a corto plazo a todas las partes que integran este sector y que lo primero que va a poner en prueba es su capacidad de relación y de negociación

para ver más allá de los intereses particulares.

En el III Foro Mundial del Vino celebrado en La Rioja en el mes de mayo de este año, Peter Godden, investigador del Instituto de Investigación del Vino de Australia decía: "La clave de nuestro éxito es la producción de valor. El valor es igual a la calidad intrínseca del vino multiplicada por la imagen y dividida por el precio. Si aumentamos el precio, paralelamente debe hacerlo la calidad intrínseca, la imagen o ambas cosas a la vez, sino queremos perder valor". La solución, una vez más, está en las matemáticas. ■

**EMILIO BARCO**

Analista del sector vitivinícola

### NOTAS

- (1) La OIV considera el mercado mundial como la suma de las exportaciones de todos los países que, "con el mayor rigor deberían coincidir con la suma de las importaciones, excepto por el desfase de los productos exportados aún no desaduanados en el país de importación y por el tráfico de perfeccionamiento activo", "Situación y Estadísticas del sector vitivinícola mundial en 1999" pag 48.
- (2) Estudio de Ernst & Young para ONIVINS (2001) citado por Jacques Berthomeau en su trabajo "Comment mieux positionner les vins français sur les marchés d'exportation?" pag 6.
- (3) Se empezó en marzo de 1999 con la aportación de 5000 \$ por cada empresa participando las principales empresas, Ernest&Gallo, Canandaigua, Sébastiani Vineyards, Mondavi, Allied Domeq Wines USA, Kendall...
- (4) McGrath-Kerr Busines Consultans Pty Ltd, "The National Winegrape Conference" 14 de noviembre de 2000.