



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPREAS

Análisis Externo Sector Vitivinícola
Javier Echeverría Ansorena

DIRECTOR
Alejandro Bello

CODIRECTOR
Emilio Huerta

Pamplona-Iruña
16 de mayo de 2.014

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	página 3
2. PRODUCCIÓN Y CONSUMO	página 4
2.1. CONSUMO	página 5
2.2. PRODUCCIÓN	
2.2.1. PRODUCCIÓN MUNDIAL	página 8
2.2.2. PRODUCCIÓN NACIONAL	página 10
2.3. CADENA DE VALOR	página 12
3. ANÁLISIS COMPETITIVO	
3.1. Marco Teórico	página 14
3.2. PESTEL	página 16
3.3. PORTER	página 19
3.4. ESTRUCTURA EMPRESARIAL	página 22
3.5. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	página 23
4. CONCLUSION	página 24
5. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	página 26

1. INTRODUCCIÓN

El Sector Vitivinícola engloba un conjunto de actividades relacionadas con la producción y comercialización de la vid y el vino.

Este sector tiene gran importancia dentro de nuestro país, ya sea por el valor económico que genera (el sector vitivinícola supone el 1% del PIB Español) o por los cerca de 20.000 empleados que trabajan en él.

La industria vitivinícola tiene una gran cantidad de productos, pudiendo diferenciarlos por su color (Vinos tintos, rosados o blancos), por su edad (Vinos Jóvenes, Crianza, Reserva y Gran Reserva) o por su grado de Dulzor (Vinos Secos, Semisecos, Abocados, Semidulces y Dulces). Dentro de esta gama, cada productor tiene su propio vino, puesto que cada añada es distinta, y son muy diferentes en función del clima o del año de recolección. De ahí la gran cantidad de vinos que encontramos en el mercado.

El objetivo de este trabajo es analizar la situación del sector vitivinícola a nivel nacional, estudiando qué ha ocurrido con la producción y el consumo del vino, y los diferentes factores que interfieren. Para ello se tendrá en cuenta que se trata de una industria multipaís, en la cual la demanda de productos en un país es diferente a la de otros países, dependiendo de los gustos de cada región, por ello la oferta también es diferente. Analizaremos las diferentes fuerzas competitivas que afectan al sector para concluir si uno de los sectores españoles con más prestigio, tanto nacional como internacional, se encuentra en un buen momento para invertir o no.

2. PRODUCCIÓN Y CONSUMO

La industria vitivinícola es una industria multipaís en la que podemos encontrar 4.500 bodegas que tienen registradas más de 20.000 marcas comerciales. En esta industria encontramos gran cantidad de pequeñas bodegas de carácter familiar cuya fabricación artesanal es el factor diferenciador.

En el artículo de Ricardo Sellers-Rubio y Francisco José Más-Ruiz sobre la Rentabilidad de las empresas vinculadas a las marcas colectivas en el sector vinícola, se demuestra que las rentabilidades medias obtenidas en el sector son cada vez menores, llegando a situarse el pasado año en tan solo del 0,088. Esto se debe a que las bodegas con Denominación de Origen tienen una rentabilidad media de 0,083 y las bodegas sin Denominación de Origen de 0,097. Estos datos muestran la mala situación del sector a nivel general, aunque hay que destacar que las grandes empresas, como las de la ribera del Duero y Rioja, obtienen rentabilidades entorno al 15%. La totalidad de estos beneficios se destinan a capitalizar las compañías y en menor cantidad al reparto de dividendos. Las pequeñas empresas por el contrario, han tenido que realizar aportaciones de capital puesto que obtienen rentabilidades negativas.

Hay que tener en cuenta la demanda de este producto, las posibilidades de acceso de los productores a los mercados, estudiar cuales son los gustos de los potenciales clientes, ver si el producto que se elabora coincide con el demandado y el precio al que se ofrece. En esta parte cobra gran importancia el tipo de industria, puesto que no es lo mismo comercializar un producto global, cuya aceptación en un país por sus características es similar al resto de países, que un producto multipaís, donde la competencia en un país no guarda aparentemente relación con la competencia en otros países.

2.1. Consumo

Una de las grandes ventajas de este sector es la buena imagen que se tiene del producto nacional, tanto por la cantidad de vinos disponibles como por su calidad. Según datos de la Organización Internacional de la Viña y el Vino (en adelante OIV) en el año 2013 la producción española fue de 34,2 millones de hl y se prevé que para este año incremente en un 30% hasta alcanzar una producción de 44,7 millones de hectolitros, siendo el mayor productor de vino a nivel mundial.

Siendo el mayor productor de vino a nivel mundial, destaca el retroceso del consumo nacional respecto al año anterior en un 0,9%. En el año 2000, el consumo per cápita de vino en nuestro país era de 34,9 litros, mientras que en la actualidad se sitúa en torno a los 22 litros, es decir, un descenso del consumo del 37%. (Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino-OEMV). En la figura 1 se muestra la Evolución del consumo de vino en España en los últimos años:

Figura 1:



Elaboración propia a partir de datos del MAGRAMA

Se observa cómo a partir de la crisis, el consumo de vino en nuestro país ha ido disminuyendo paulatinamente hasta alcanzar los 22 litros de media.

Este descenso se debe a varios factores, como el hecho de que el vino ha dejado de formar parte de nuestra dieta alimenticia, puesto que se ha cambiado el estilo de vida y las

costumbres. A este cambio cultural hay que añadir las campañas realizadas en contra del alcohol, y al incluir al vino como bebida alcohólica, sin tener en cuenta que un consumo responsable es bueno para la salud, hace que el consumo de este producto haya descendido y siga con esta tendencia desde los años ochenta. La coyuntura económica, con la actual crisis que ha afectado a nuestro país, ha hecho que los hogares consuman menos productos que consideran prescindibles, y entre ellos encontramos el vino.

Nuestro país se ha situado como mayor productor de vinos a nivel mundial, dato que contrasta con el hecho que acabamos de comentar. Esto hace que nos hayamos convertido en un país que exporta cada vez más producto.

Como ya hemos comentado hay una gran cantidad de tipos de vino, por ello hay que tener muy en cuenta qué vinos se están consumiendo más que otros, y cuáles son las expectativas de futuro. A nivel mundial los vinos más consumidos son los tintos, seguidos de los blancos y los rosados, y se espera mantener esta tendencia.

La crisis económica mundial, junto con los escasos volúmenes de producción de 2012, han hecho que algunos de los canales de suministro de vinos se hayan agotado, dificultando desde el 2013 un regreso al crecimiento del consumo. Estos hechos llevan a enmarcar el consumo mundial de vino de 2013 entre 238,4 y 252,1 Mhl.

En la siguiente Figura se muestra la evolución del consumo mundial de los últimos años:



Cabe destacar la caída del consumo en los países productores, caso de España, y el auge del consumo en países no productores. El continente asiático, inmerso en una occidentalización, es uno de los mercados más interesantes, puesto que comienzan a adquirir este producto y se trata de un grandísimo mercado. Pero como ya hemos comentado, la industria es multipaís, y los gustos de los potenciales clientes pueden no ser iguales a los nuestros. Es aquí donde cobra gran importancia la calidad de nuestros vinos y la buena imagen que se tiene de ellos. La gran variedad que se ofrece hace posible acceder a estos mercados para vender la producción que no ha sido consumida en nuestro país.

2.2.1 Producción Mundial

El sector vitivinícola está tan globalizado que actualmente podemos encontrar vinos de cualquier parte del mundo. La producción de vinos a nivel mundial estuvo entre los 276,5 y 284 millones de hectolitros según los datos de la OIV. Estos datos revelan un incremento en la producción respecto al año anterior de entre un 7,1 y un 10,5%, debido en parte a que el año 2012 fue uno de los de menor producción de la década.

En el siguiente gráfico podemos observar cómo ha evolucionado la producción del vino en los últimos años. Se ve cómo en los años de la crisis la producción se ha estancado, teniendo prácticamente todos los años una producción cercana a los 270 Mhl, y a partir del 2012 se espera que la producción vuelva a crecer hasta alcanzar niveles anteriores a la crisis.

Figura 2:



Elaboración propia con datos de la OIV

De todos los países productores de vino, los europeos son los que acaparan la mayor producción de vino, llegando a producir el 56,1% de toda la producción mundial, debido al buen clima existente en la zona y a las características del terreno, características que no se encuentran en el resto de países productores. Dentro de los países europeos, hay que prestar atención a Francia, Italia y España, puesto que estos tres países acaparan el 47% de la producción mundial según la OIV.

La producción de España en el 2013 ha rondado los 43 Mhl, lo que supuso un incremento del 32% respecto al año anterior. Hay que recordar que el pasado año fue relativamente escaso, de ahí su elevado incremento. Pero esto no debe rebajar la esperanza

de este sector, puesto que para la campaña 2013/2014 se espera que la producción siga aumentando, hasta alcanzar los 44,7 Mhl (según los datos aportados por el FEGA).

Francia es otro de los mayores productores a nivel mundial, cuya cifra alcanzó en la pasada campaña los 42 Mhl. El aumento respecto al año anterior no es tan elevado como el de España, en torno al 2,5%, puesto que la campaña del año anterior fue mejor que la del resto de países productores. (OIV)

El mayor productor a nivel mundial del 2013, fue Italia, con una producción de 45 Mhl, al haberse incrementado su producción un 2% respecto al año anterior y se espera que siga creciendo. (OIV)

Países como EEUU, Argentina, Australia o Chile son los más importantes productores No Europeos, habiendo tenido una producción en los últimos años bastante estable y consiguiendo un aumento de casi 7 Mhl, un 9,5% más que el pasado año, aunque los números están muy alejados de los tres europeos. En el Cuadro 1 se muestra la evolución en la producción de los principales países viticultores del mundo.

Cuadro 1: Producción de Vino

Miles hl	2009	2010	2011	2012	2013
Italia	47.314	48.525	42.772	43.816	44.900
Francia	46.269	44.381	50.764	41.205	44.802
España	36.093	35.353	33.397	32.478	40.000
EEUU	21.965	20.887	19.187	20.510	22.000
Argentina	12.135	16.250	15.473	11.778	14.984
Australia	11.784	11.420	11.180	12.660	13.500
Chile	10.093	8.844	10.464	12.554	12.821

Elaboración propia a partir de los datos de la OIV

2.2.2 Producción Nacional

Según los datos de la OIV, España es el país con mayor extensión de viñedo de todo el mundo, con aproximadamente un millón de hectáreas destinadas a este cultivo.

Tras unos años de relativa estabilidad en la producción, en la campaña 2013/2014, según los datos aportados por el Fondo Español de Garantía Agraria (FEGA), la producción supera los 44 millones de hl, suponiendo un aumento del 47%, siendo la cifra más elevada históricamente.

En el Cuadro 2 se detallan las producciones de vino en las diferentes comunidades autónomas así como los totales.

Cuadro 2:

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	Vinos con DOP			Vinos con IGP		
	Tinto/Ros.	Blanco	Total	Tinto/Ros.	Blanco	Total
ANDALUCIA	13.668,80	803.360,90	817.029,70	26.520,60	50.147,30	76.667,90
ARAGON	783.329,33	101.805,21	885.134,54	51.515,50	19.223,79	70.739,29
ASTURIAS	627,73	330,28	958,01	0,00	0,00	0,00
BALEARES	21.371,80	7.297,24	28.669,04	8.987,56	5.309,00	14.296,56
CANARIAS	35.717,06	35.958,00	71.675,06	0,00	0,00	0,00
CANTABRIA	0,00	0,00	0,00	439,55	336,64	776,19
CASTILLA-LA MANCHA	2.074.523,00	882.841,70	2.957.364,70	2.216.876,00	1.021.154,40	3.238.030,40
CASTILLA Y LEÓN	1.014.984,00	757.453,00	1.772.437,00	150.513,00	37.426,00	187.939,00
CATALUÑA	855.110,26	2.343.508,20	3.198.618,46	0,00	0,00	0,00
EXTREMADURA	74.623,39	56.519,03	131.142,42	390.302,88	360.391,21	750.694,09
GALICIA	54.802,25	337.854,45	392.656,70	270,59	277,38	547,97
C.MADRID	39.969,52	11.536,55	51.506,07	0,00	0,00	0,00
MURCIA	400.433,96	17.957,02	418.390,98	12.943,52	246,22	13.189,74
NAVARRA	600.969,57	58.188,02	659.157,59	700,00	205,35	905,35
PAIS VASCO	525.083,18	63.762,39	588.845,57	0,00	0,00	0,00
RIOJA (LA)	1.619.552,03	99.611,41	1.719.163,44	0,00	5.793,98	5.793,98
C.VALENCIANA	1.028.612,59	412.888,94	1.441.501,53	20.744,28	3.830,88	24.575,16
TOTAL HECTOLITROS	9.143.378,47	5.990.872,34	15.134.250,81	2.879.813,48	1.504.342,15	4.384.155,63

Fuente: FEGA (Fondo Español de Garantía Agraria)

Como se observa en los cuadros, el mayor productor sigue siendo Castilla La Mancha, que con 25 Mhl supone el 57% de la producción total. Respecto al año anterior ha supuesto un aumento de un 67%.

Muy lejos de estas cifras se encuentra Extremadura, habiendo aumentado su producción en un 35% hasta casi alcanzar los 4 Mhl. Cataluña, con un aumento del 35% se sitúa como la tercera productora nacional al registrar una producción de 3,7 Mhl y la Comunidad Valenciana, cuarta productora a nivel nacional, se acerca a los 2,5 Mhl gracias al aumento del 40% en su producción.

2.3 CADENA DE VALOR

"La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa" (Porter, 1987). En la siguiente imagen se muestran las diferentes actividades de la cadena de valor.



El proceso de elaboración del vino consta de una serie de etapas muy diferenciadas, las cuales aportan valor al producto. Son las siguientes:

La primera etapa de la cadena de valor corresponde a los productores de materia prima, es decir, tener los viñedos y trabajar en ellos para conseguir la vid, con la que más tarde se elaborará el vino. Esta es la etapa más característica y posiblemente la que nos venga a la cabeza al hablar del sector vinícola.

La segunda etapa es como empresa de transformación. Esta etapa es la más importante, puesto que en ella se obtiene el vino y dependiendo de cómo sea tratada la vid (almacenarla en barricas de roble o botellas por un periodo de tiempo determinado) se obtendrá un vino de mejor calidad, ya sea en el gusto, color u olor, aspectos que los consumidores tienen muy en cuenta a la hora de comprar.

Estas son las etapas más características y de mayor importancia, pero no por ello las únicas. La manufacturación del producto para poder comercializarlo envasado es una actividad que aporta cada vez más un mayor valor al producto final. El etiquetado del producto, ya sea por su diseño o por las indicaciones que aparecen en él, ha cobrado gran

importancia para los productores llegando incluso a contratar a artistas para que elaboren dichas etiquetas.

Otra de las etapas no tan características es la llevada a cabo por el departamento de marketing y ventas, el cual da a conocer el producto, tanto a los distribuidores como a los futuros consumidores, mediante pruebas gratuitas de vino en catas dirigidas por expertos o descuentos en la compra.

Estas son acciones llevadas a cabo por la empresa que los consumidores pueden apreciar, pero hay algunas que no son tan apreciables, como el desarrollo tecnológico, mediante el cual se obtienen nuevas formas de producción o nuevas maquinarias y el desarrollo de un nuevo tipo de corcho, los cuales consiguen la reducción de costes.

3. ANÁLISIS COMPETITIVO

3.1. Marco Teórico

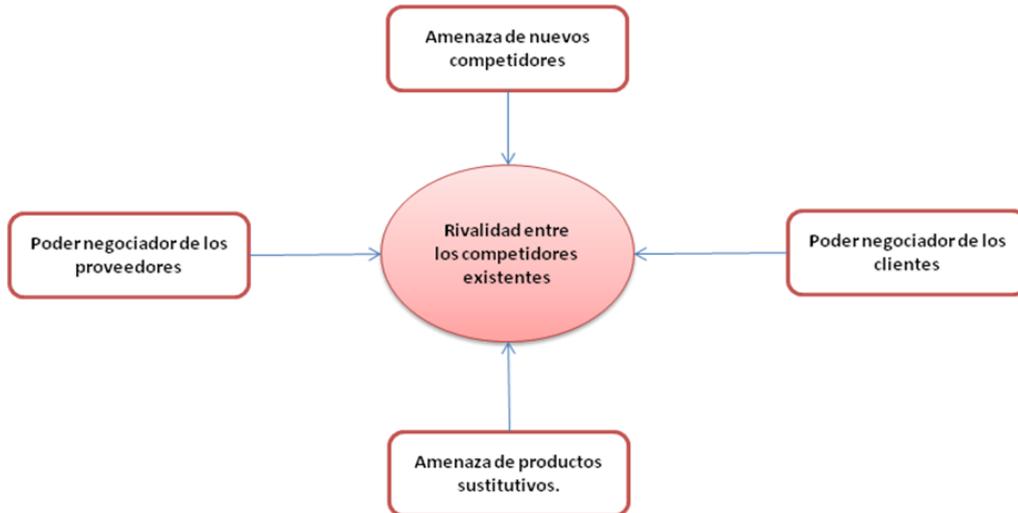
El análisis competitivo relaciona a la empresa con su entorno, puesto que ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, como las oportunidades y amenazas del mercado, dándole importante información para desarrollar una estrategia competitiva. Con dicho análisis se definirá la estrategia que llevará a cabo la empresa. Para ello se necesitará conocer la naturaleza y el éxito de los posibles cambios que pueda adoptar la empresa, las acciones que pueda llevar a cabo la empresa ante movimientos de los competidores.

Al hablar de entorno nos referimos tanto al entorno específico, con los proveedores, clientes y competidores, como al entorno general, con todo el sistema socioeconómico que rodea a la empresa.

El análisis PESTEL es utilizado para hablar del entorno general, que realiza un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura para detectar las amenazas y oportunidades que el entorno ofrece a la actuación empresarial. Estas siglas hacen referencia a los factores Políticos, la estabilidad gubernamental y las políticas generales; Económicos, indicadores macroeconómicos relevantes; Socioculturales, cambio de gustos, nivel de ingresos, forma de vida, educación, ecología; Tecnológicos, entorno que promulgue la innovación, la inversión en I+D; Ecológicos, leyes de protección medioambiental, preocupación por el calentamiento global; y Legales, sectores protegidos o regulados, licencias, propiedad intelectual.

Con este análisis conseguiremos un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura de la empresa y de esta manera al detectar las amenazas que el entorno ofrece a la actuación empresarial, se podrá definir una estrategia adecuada. De igual manera, el análisis detectará las posibles oportunidades de la empresa en el sector.

Otro de los análisis a utilizar es el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Este análisis determina la rentabilidad de un sector y la proyección futura. Gracias a este análisis se verá la rivalidad existente en el sector y los posibles beneficios de la empresa. Las cinco fuerzas son: los competidores potenciales, los productos sustitutivos, el poder negociador de los proveedores, el poder negociador de los clientes y la rivalidad entre los competidores.



Una vez realizado estos análisis, la empresa deberá responder a una serie de preguntas claves para conocer la posición que ocupa la empresa en el sector, qué objetivos quiere alcanzar y cómo se logrará alcanzar dichos objetivos.

3.2. PESTEL

Factores Políticos: Una de las características políticas de nuestro país es el bipartidismo. Estos partidos operan normalmente destruyendo las políticas de su predecesor e instaurando después las suyas, lo que provoca que de los cuatro años de mandato, la mayor parte del tiempo se dedique a destruir en vez de mejorar lo que ya se ha hecho. Toda política implementada por un gobierno trata de ayudar al sector al que van dirigidas, pero los resultados de las mismas no son tan buenos debido a esta manera de actuar. Unas políticas definidas por todos los partidos, que continuasen vigentes independientemente del partido gobernante y al que únicamente pudiesen añadirseles pequeños cambios para mejorar los resultados, favorecería el crecimiento de la industria. Estas políticas afectan a todos los sectores, pero el sector vitivinícola tiene gran importancia en nuestro país, y gracias a que el vino no es una bebida alcohólica más, puesto que si se consume con moderación es bueno para la salud, el sector se ve beneficiado de algunas decisiones políticas, puesto que goza de los impuestos más bajos del alcohol, y no solo eso, sino que en la última subida de impuestos a las bebidas alcohólicas, el sector vitivinícola no se vio afectado y pudo mantener el gravamen del 21%, al contrario que otras bebidas espirituosas que tienen un gravamen superior al 40%. Llega a tal punto la predisposición del Gobierno, que desde la industria se espera que algún día los impuestos del vino bajen al 10%, como si fuera alimento. A esto hay que añadir las subvenciones de las que goza el sector, sobre todo para facilitar la promoción del vino en terceros países, puesto que la demanda de nuestro país es cada vez menor, o para la reestructuración y reconversión del viñedo, para adecuarla a la demanda del mercado ya que cada vez se demandan vinos con nuevas características, como los vinos ecológicos, o para mejorar su estructura empresarial, disminuyendo los costes de fabricación y obteniendo un mayor margen de beneficios.

Factores Legales: Desde el 2006 hay un nuevo reglamento que protege las Indicaciones Geográficas y las Denominaciones de Origen del vino. De esta manera desaparecen los vinos de calidad producidos en regiones determinadas y se incorporan las llamadas Denominación de Origen Protegida (DOP) e Indicación de Origen Protegida (IGP). Esta nueva reglamentación pretende aumentar la competitividad de los vinos europeos, una mayor simplificación de la reglamentación y la protección del medio ambiente. Algunas de las características de los vinos con DOP son: su calidad y características exclusivas, dependiendo del origen geográfico y del factor humano; el total

de las uvas proceden exclusivamente de la zona geográfica de producción; su elaboración tiene lugar dentro de la zona geográfica; y se obtiene de variedades vnicas pertenecientes a *Vitis vinífera*. Por su parte los vinos con IGP tienen las siguientes características: poseen una calidad y características atribuibles a su origen geográfico; al menos el 85% de las uvas procede exclusivamente de la zona geográfica; su elaboración tiene lugar en el área geográfica; se obtiene de variedades vnicas pertenecientes a *Vitis vinífera* y otras especies del género *Vitis*. El consumidor final está acostumbrado a un tipo de vino y no conoce estas nuevas denominaciones, lo que provoca que las medidas adoptadas no sean tan efectivas como se pretendía al aplicarlas.

Factores Económicos: La actualidad económica del país está marcada por la crisis económica que ha afectado mucho a nuestro país en los últimos años, habiéndose llegado a un 25% de paro (INE). El continuo retroceso en la economía, junto con la incertidumbre de mantener el puesto de trabajo o la pérdida del mismo, ha provocado que las familias dispongan de un menor poder adquisitivo y que hayan disminuido el gasto. El vino, al tratarse de un producto prescindible, ha sido uno de los productos que ha visto descender su consumo (el pasado año del 0,9%). Este dato contrasta con el hecho de que el gasto medio haya aumentado un 3,5%, lo que hace suponer que las familias prefieren consumir menos cantidad pero de una mejor calidad, puesto que cada vez es más frecuente encontrar buenos vinos a precios reducidos, ya que los fabricantes tienen las bodegas llenas y quieren vender el producto antes de que se deprecie.(Fuente OEMV).

Factores Sociales: El vino es la bebida espirituosa más consumida en nuestro país y goza de gran reconocimiento. Es habitual en nuestra sociedad ir a los bares y consumir este producto. Además, nunca falta en comidas y celebraciones. Pero esto está cambiando, ya que no hay relevo generacional. Los jóvenes prefieren consumir otros tipos de bebidas, como refrescos o cerveza, puesto que por un precio similar se les ofrece una mayor cantidad. Cada vez más se mira la relación cantidad-precio, puesto que el poder adquisitivo es menor, y si por el mismo gasto obtenemos un producto similar y mayor cantidad, nos decantamos por él. Otro factor al que se da cada vez más importancia es a la ecología y al medio ambiente, y no es de extrañar que cada vez sea más normal encontrar vinos con esta característica. Para que sea considerado ecológico tiene que tener una serie de características, como ser abonado con abonos orgánicos naturales, estiércol animal o compost, ser conservado y embotellado sin tratamientos nocivos para la salud.

En los últimos años ha incrementado un tipo de turismo, el enoturismo, dedicado a potenciar la riqueza vitivinícola de una determinada zona. Los turistas, cada vez más interesados en la producción y elaboración del vino, acuden a las bodegas para presenciar in situ las técnicas llevadas a cabo en la elaboración del vino. Las bodegas ofrecen visitas guiadas en las que muestran tanto la arquitectura como los viñedos y ofrecen al visitante una degustación, explicando las características de los vinos.

3.3 PORTER

Este análisis nos ayuda a conocer la rivalidad existente en el sector, y gracias a él comprenderemos por qué no atraviesa su mejor momento.

En toda industria, una de las mayores dificultades es la obtención de materia prima, y la facilidad o dificultad de obtenerla al precio deseado depende de la fuerza de los proveedores. El uso de la vid es limitado, por lo que los agricultores no tienen gran poder negociador. Aunque en esta industria, normalmente, el productor de la materia prima es quien elabora, ya sea él solo o junto con otros productores, el vino, es decir, se trata de una industria con una gran integración vertical, lo que facilita abaratar los costes de elaboración del vino, consiguiendo de esta manera incrementar el margen de beneficios, ya que este es muy pequeño.

Una de las características de este sector es la proliferación de pequeñas empresas de origen familiar, que se dedican a la elaboración del vino. Estos emprendedores son los propietarios de los terrenos con viñedo y al no obtener rentabilidad con la venta de la vid, deciden elaborar ellos mismos el producto al no necesitar grandes inversiones de capital, puesto que la producción es pequeña y no es necesaria una maquinaria compleja. Ofrecen un producto elaborado con técnicas tradicionales muy diferenciado del resto de productos. Estas nuevas bodegas, aunque no produzcan grandes cantidades ni puedan alcanzar mercados alejados de su zona geográfica, dañan notablemente a las empresas ya existentes al tener un nuevo competidor que les quita una parte del mercado ya de por sí saturado. El mercado, que dispone de mucha más oferta que demanda, se ve continuamente amenazado por estas nuevas bodegas que venden principalmente en su región geográfica, lo que provoca que las empresas deban reducir el precio de sus vinos si quieren venderlos.

El poder negociador de los consumidores cada vez es mayor, puesto que son más exigentes y demandan productos de buena calidad. Según los datos del OeMv, los españoles hemos consumido menos vino, pero hemos gastado más. Esto se debe a que los productores ofrecen vinos de muy buena calidad a precios reducidos. Vinos que hace años podrían parecernos caros, actualmente son ofertados a precios bajos, puesto que no han conseguido darles salida en el mercado al estar este saturado. La gran gama de productos que encontramos, hace que los consumidores no sean fieles a las marcas y decidan en el punto de venta qué vino comprar. Es ahí donde cobra gran importancia la relación calidad-

precio. Aunque el consumidor final no es el principal cliente de los productores de vino, son los grandes establecimientos comerciales y las tiendas especializadas las que demandan el producto, actuando de intermediarios. Estos establecimientos, disponen de un grandísimo poder de negociación, puesto que ofrecen una gran variedad de marcas a los consumidores finales y la ausencia de una marca en particular pasa desapercibida al disponer de muchas otras. El hecho de que los consumidores no sean fieles perjudica a las empresas viticultoras, que se ven obligadas a aceptar las condiciones impuestas por los distribuidores, generalmente, una reducción del precio. Esto hace que disminuya aún más el margen de beneficios, llegando incluso a ser negativo

Otra de las fuerzas a resaltar es la rivalidad entre los competidores. Normalmente los consumidores demandan el vino de la región, puesto que las características de los mismos coinciden con los gustos de estos. Por ejemplo, un albariño no se consume de igual manera en Galicia y en Murcia. Es esta característica, el gusto del consumidor, la que hace que la competencia entre los productores sea muy elevada. El mercado no es muy grande, y si encima se acota, provoca que los productores tengan que competir tanto en la diferenciación del producto como en el precio. Estos hechos han provocado que cada vez sea más frecuente intentar exportar para elevar los márgenes, pero esto no es tan sencillo como parece, puesto que la industria, como ya hemos comentado, se trata de una industria multipaís y no sólo el gusto de los consumidores es una barrera que deben superar, además están las barreras al sector, como por ejemplo:

- En EEUU se impide la venta directa al por menor del vino sin pasar por intermediarios, a excepción del producto local, lo que provoca que aumente el precio de este y sea menos competitivo.
- En las aduanas de China utilizan precios medio elevados en vinos con Denominación de Origen, perjudican a los vinos más económicos.
- Corea es uno de los países que obstaculiza el comercio de vino aludiendo medidas sanitarias.
- Noruega no permite importar vinos si no es a través de un importador con licencia, lo que hace aumentar los costes del producto.
- En Colombia el vino tiene un arancel de hasta el 15%.

Estas son algunos de los ejemplos de barreras al comercio del vino a las que hay que hacer frente para exportar el producto. Pero lo que llama más la atención son las barreras que se imponen desde la propia Unión Europea, puesto que hay un proyecto que pretende obligar a especificar en la etiqueta la presencia de alérgenos de leche y huevo.

Los productos sustitutivos del vino podemos agruparlos en dos grupos, bebidas alcohólicas y otras bebidas no alcohólicas. El principal competidor del vino es la cerveza, cada vez más instalada en los hábitos de los jóvenes, los cuales la consumen cada vez más por su característico sabor y sus propiedades refrescantes llegando a superar al consumo de vino. Una de las diferencias respecto al vino es su sabor, que aunque varía dependiendo del productor, es mucho muy parecido, al contrario que el vino. El consumo de cerveza, se asocia al encuentro familiar o con amigos, al igual que el vino, y es consumida con moderación por la mayor parte de la población. Este producto es consumido casi en las mismas cantidades por los españoles que el vino, situando la media de los hogares en 17,64 litros al año. Al igual que ocurre con el consumo del vino, este sector ha visto disminuir sus ventas por la actual situación económica. Pero la diferencia más notable es la relación cantidad-precio, al ofrecer una mayor cantidad de producto a un precio similar al del vino lo que provoca que los jóvenes se decanten por este producto. Si a esto añadimos que contiene un bajo nivel de alcohol y que se puede encontrar cerveza sin alcohol, convierten a este producto en el principal competidor del vino. Aunque no es el único, puesto que los refrescos, aunque en menor medida, se sitúan también como productos sustitutivos, por sus características refrescantes y por la gran gama de sabores.

Productos como el café o los refrescos, aunque puedan ser consumidos a la vez que el vino, no los encuentro como sustitutivos, puesto que van dirigidos a públicos diferentes.

3.4 ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Desde el año 2000 el sector vitivinícola español se encuentra en un importante proceso de actualización y de renovación, habiéndose invertido cerca de 800 millones de euros. Gran parte de esta inversión está destinada a las nuevas bodegas, diseñadas por grandes arquitectos, como las bodegas Marqués de Riscal, diseñada por Frank O. Gehry o las bodegas Ysios, del español Santiago Calatrava, las cuales consiguen con sus diseños facilitar y conseguir la mayor calidad en el proceso de elaboración y crianza del vino. Esto, junto a la mejora de los equipos de recolección y nuevas técnicas de envejecimiento del vino, hace que cada vez se obtenga un mejor producto.

Se calcula que unas 4.000 bodegas españolas son de pequeño tamaño, siendo su capital mayoritariamente de origen español, de tipo familiar, mientras que un gran número son cooperativas, entre las que destacan (con más de 100 millones en facturación) Freixenet, J. García Carrión, Codorníu, Grupo Domecq Bodegas o el Grupo Faustino entre otras.

En el año 2011, las bodegas Españolas obtuvieron unos beneficios de 203,09 millones de euros llegando a aumentar en el 2012 en un 23% hasta alcanzar los 250 millones de euros, como se recoge de los datos del INE.

3.5 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

AMENAZAS

Gran cantidad de oferentes

Retroceso del consumo nacional

Situación económica actual

No hay relevo generacional

Gran poder de los distribuidores

Alta rivalidad entre competidores

OPORTUNIDADES

Buena imagen del sector

Percepción de calidad del producto

Auge del consumo en países No
productores

4. CONCLUSIONES

Como se ha podido ver a lo largo del trabajo, el sector se encuentra en un mal momento. El continuo retroceso en el consumo de vino en nuestro país, junto con la proliferación de nuevos competidores convierte a la industria del vino en una industria saturada, que no consigue rentabilizar la inversión realizada. Únicamente las grandes empresas han conseguido mantener una rentabilidad positiva, aunque esta es muy inferior si la comparamos con los años anteriores a la crisis, las pequeñas bodegas por el contrario obtienen pérdidas. Sabiendo estos datos, extraña mucho la proliferación de nuevas bodegas. No parece muy acertado introducirse en un mercado cuyas rentabilidades son negativas y cuyas expectativas de futuro no son nada halagüeñas.

Los continuos cambios de leyes y reglamentos son un obstáculo continuo a la industria y es de extrañar que desde la misma no se haya tratado de revertir la situación, intentando que las nuevas leyes promovidas sean una ayuda al crecimiento del sector y no un continuo lastre.

La situación económica ha provocado que el poder adquisitivo haya disminuido. La industria debería innovar para ofrecer productos de calidad a un precio inferior, no se puede esperar que la economía mejore para así obtener beneficios, se deberán desarrollar nuevas maneras de elaborar el vino que abaraten los costes y de esta manera poder incrementar el margen de beneficios. La industria goza de subvenciones, las cuales deberían ser aprovechadas para conseguir estas nuevas formas de producción.

El cambio en los gustos de la nueva generación es una gran amenaza a medio y largo plazo. Para no perder a los futuros clientes se tendría que acercar el producto al consumidor, ya sea mediante muestras gratuitas o campañas que resalten las cualidades del producto, consiguiendo de esta manera introducir a la nueva generación en el consumo responsable del vino. Ya se ha conseguido un acercamiento del consumidor responsable gracias a los vinos ecológicos.

Una de las principales debilidades del sector viene de los distribuidores. Es difícil llegar al consumidor final si no es a través de los grandes almacenes, pero se debería intentar ofrecer el producto por otros canales, ya sea mediante la venta directa, con vendedores de la propia empresa o por internet. Este último medio, todavía sin explotar en

este sector, podría ser de vital importancia otorgando a la empresa una ventaja competitiva al no utilizar intermediarios y elevando el margen de beneficios.

La exportación parece difícil por las barreras que se impone al sector, pero el mercado potencial es muy grande y merece la pena esforzarse puesto que el producto goza de gran prestigio internacional, situándolo en posición ventajosa respecto al resto de competidores.

Si se mantienen las formas de producción y venta en nuestro país, todas las pequeñas empresas acabarían desapareciendo, al no obtener beneficios y serán las grandes empresas las que se queden con todo el mercado, pero si se cambia la elaboración y la venta como ya he comentado, podrían obtener beneficios tanto las grandes como las pequeñas empresas.

5. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

5.1. Bibliografía

"Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa", Autores: J.E Navas López y L.A Guerras Martín

"Dirección Estratégica de la empresa, Teoría y aplicaciones" Autores: Autores: J.E Navas López y L.A Guerras Martín

5.2. Fuentes

Fuente: ICEX España

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Fuente: Organización Internacional de la Viña y el Vino

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

Fuente: Observatorio Español del Mercado del Vino

Fuente: Fondo Español de Garantía Agraria

Fuente: "Rentabilidad de las empresas vinculadas a las marcas colectivas en el sector vinícola" Autores: Ricardo Sellers-Rubio y Francisco José Más-Ruiz

"Rentabilidad de las empresas vinculadas a las marcas colectivas en el sector vinícola" http://ubr.universia.net/pdfs_revistas/articulo_278_1372092277298.pdf