



OIV – Congress 2004
4 – 9 July, Hofburg, Vienna, Austria



TENDENCIA MUNDIAL DEL CONSUMO DE VINOS Y VISION ESTRATÉGICA DE LOS PAÍSES PRODUCTORES

Autor:
Miguel Angel GIACINTI
giacinti@neunet.com.ar

RESUMEN

El trabajo presente considera en una primera fase, el análisis de evolución mundial de la producción de vinos y las características productivas por países, presentando el conflicto de intereses entre el Viejo Mundo y el Nuevo Mundo. La segunda fase analiza la tendencia mundial del consumo con el Modelo de Análisis del Consumo Agrolimentario (MACA), confirmando que no vamos hacia un mercado único o global, sino hacia una segmentación del consumo, con oportunidades para las PyMEs. La tercera fase del documento, presenta la visión estratégica de los países que producen vino. De las reflexiones surge la urgencia de administrar la mayor segmentación del mercado ocurrida en la última década con un plan estratégico, cuya arquitectura sea de abajo hacia arriba y respetando las identidades culturales de cada área productiva; y en la necesidad de una mayor toma de decisiones por parte de los productores y los gerentes, basada en la realidad agroclimática y comercial de cada región productiva y así lograr la decisión óptima.

Palabras claves: *Mercado, Tendencia, Segmentación, Estrategia y Agenda.*

ABSTRACT

“**WORLD TENDENCY IN THE CONSUMPTION OF WINES, AND STRATEGIC VISION OF THE PRODUCING COUNTRIES**”. The present work considers in a first phase, the analysis of the worldwide evolution in the production of wines and the production characteristics for countries, showing the conflict of interests between the Old World and the New World. The second phase analyzes the world tendency of the consumption with the Model of Analysis of the Food Consumption (MACA), confirming that we are not going towards a unique or global market, but instead to a segmentation of the consumption, with opportunities for the SMEs. The third phase of the document presents the strategic vision of the wine producer countries. From the reflections arises the urgency to administrate with a strategic plan the increasing market segmentation which occurred during the last decade, whose architecture should be built up from the bottom upwards and respecting the cultural identities of each producing area; as well as the need of more important decision taking on behalf of the producers and the managers, based on the agroclimatic and commercial reality of every producing region, in order to achieve the very best decisions.

Key words: *Market, Tendency, Segmentation, Strategy and Agenda*

I. PRODUCCIÓN

I.1. Introducción

La producción mundial de vino alcanzó su récord en 1979 con 375 millones de hectolitros, disminuyendo hacia 1991 a 256 millones de hectolitros. En la actualidad, se estima que la producción alcanza a 277 millones de hectolitros (Figura 1). Para combatir el desequilibrio entre la producción y el consumo de vino, durante la década de los 80s, se recurrió a la erradicación de los viñedos.

A principios de los 90s, el sector se convenció que el desequilibrio es más complejo y se comienza a apelar a la denominación de origen, a desarrollar ventajas competitivas, diferenciar productos y jerarquizar ciertas variedades.

Existe una baja concentración a escala mundial¹, dado que las cinco principales empresas tienen el 6% del market share o cuota de mercado, comparado con otras bebidas (23% cerveza, 43% licores y 80% gaseosas). No obstante, hay diferencias significativas en el sector vitivinícola según los países: 31% Alemania, 8% Francia, 7% España, 5% Italia, 62% Estados Unidos, 83% Australia, 80% Nueva Zelanda, 51% Chile, 41% Argentina, entre otros. Esta situación pone de manifiesto la existencia de dos tipos diferentes de cadena de producción, lo que sustenta distintas estrategias.

Coexisten en la última década dos pensamientos de calidad y marketing en el negocio mundial, basado en la denominación de origen -típicamente europea-, y la que se establece sobre la base de vinos varietales y su “coupage”, desde las principales firmas mundiales y los nuevos países emergentes.

Por consiguiente, analizar la variación de las pautas del consumo entre los 60s y los 90s (Figura 2), permite dar un marco a los diferentes pensamientos estratégicos señalados, y lograr alcanzar una visión propia sobre la evolución del negocio para los próximos años.

I.2. Nuevo Mundo vs. Viejo Mundo

En los 60s el 73% del consumo mundial de vino se concentraba en Europa, descendiendo al 65% en los 90s, mientras que en el 2000 representaba el 63.8%. A fines de los 70s comienza un período de declinación en el liderazgo mundial indiscutido que tenía Europa o el Viejo Mundo en el negocio del vino, explicado por la caída del consumo mundial, que desde 1982 a 1994 se reduce en un 25%.

Sin embargo, a mediados de los 90s, al descubrirse los positivos efectos que tiene esta bebida sobre la salud, comenzó a incrementarse el consumo en varias regiones del mundo, y con ello, aparecen en el escenario vitivinícola los países del nuevo mundo (Nueva Zelanda, Australia, Sudáfrica, Chile, Argentina y Estados Unidos).

A pesar de la caída en el consumo en general, se observa un aumento en el consumo de vinos finos. En el caso de Francia, más del 50% del consumo está centrado en este tipo de vinos.

En Estados Unidos, el consumo de botellas de vino cuyo valor es superior a los 7 dólares, crece entre 11% y 15% anual y se ha concentrado en niveles sociales con alto ingreso y nivel educacional. Situación similar ocurre en Australia, donde hay un cambio en el tipo de consumidor, pasando del típico granjero europeo a un consumidor de mediana edad, con altos ingresos y sofisticadas costumbres.

Por su parte, los países del Nuevo Mundo han entrado fuertemente a la competencia, aprovechando la coyuntura de altos precios que caracterizó la década de los 90s. Los países del hemisferio sur se caracterizan por sus grandes inversiones en tecnología de punta, lo que ha determinado que la industria mundial del vino se encuentre en la actualidad, en un nivel superior de innovación tecnológica.

En este sentido, el Informe de Competitividad Mundial del Foro Económico Mundial -WEF- del 2000, presenta un ranking de competitividad considerado 75 países, sobre la base de seis factores estratégicos que hacen al éxito del negocio en la actualidad, como se aprecia en la Tabla 1. Las seis variables centrales con las cuales se mide la competitividad de los países vitivinícolas en el negocio mundial, aparecen como factores de éxito desde el punto de vista estratégico, con un grado de apreciación muy particular de cómo valorar a los mismos:

- Capacidad de innovación se refiere a ser los primeros en ofrecer productos o procesos productivos con alto nivel de tecnología, y en este caso se obtiene un alto ranking. Un país obtiene un bajo ranking si copia tecnologías de compañías extranjeras. Si bien este factor puede asociarse a grandes capitales,

también se refiere a simples factores como buscar elementos que hagan atractiva la industria, elementos innovadores. Uno de ellos podría ser, producir en un lugar distinto, ya sea por ser el más austral, por su altura, características especiales de sus suelos dedicados única y exclusivamente a cultivo de uvas para vino, etc. Estos innovadores elementos atraerían la prensa mundial y, con ello, contribuirían a dar imagen país.

- En diseños únicos de productos se obtiene una baja puntuación cuando el país copia o usa licencias extranjeras, y un alto valor cuando se desarrollan localmente, y esto último, demanda una gran inversión en promoción.
- En cuanto al marketing, se refiere al grado de sofisticación que presenta la estrategia de comunicación, para alcanzar el mercado objetivo. También alcanza el concepto a la presencia de vendedores especializados. Para ello es clave la capacitación, a través de diplomas o títulos académicos que respalden la labor de los vendedores y las personas que trabajan en el ambiente. Este tema es la base para crear una imagen país que permita vender competitivamente vinos.
- La naturaleza de la ventaja competitiva, se refiere a si la competencia se realiza por costos bajos de la mano de obra o ventajas en recursos naturales (bajo puntaje), versus si los productos o procesos de producción son más bien únicos (alto puntaje).
- La presencia en la cadena de valor, está referida a si las empresas tienen desarrollo de productos, distribución y marketing (más alto puntaje), y no están sólo enfocadas en producir (bajo puntaje).
- La internacionalización de marcas se refiere a si el país vende sus propias marcas (más alto puntaje) o a través de marcas internacionales o commodities (bajo puntaje). Chile tiene un ranking de 3.9, que lo ubica debajo del promedio de todos los países analizados (que es 4.2), dado que para vender vinos super premium a altos precios se requiere el canal de comercialización que le ofrecen importantes bodegas francesas.

En la actualidad, un signo de la competencia feroz entre los países productores europeos y del Nuevo Mundo, es la intención de Estados Unidos de abandonarⁱⁱ la organización que reúne a todo los países productores del mundo (OIV).

Una primera conclusión de este documento, es que el meollo de conflicto se refiere al uso por parte de productores no europeos de las denominaciones “Champagne” y “Chablis”, así como de otras (caso “La Rioja” de la región productora argentina de igual nombre). También Europa frunce el ceño ante los nuevos productores que usan virutas de roble para dar la impresión de vinos que han madurado en barricas. Por esta razón, Estados Unidos ha estado haciendo lobby con Sudáfrica, Australia y Nueva Zelanda, así como con otros países, para formar un bloque rival llamado el New World Wine Group. La visión de Estados Unidos, es que juntando a estos países en un grupo rival del viejo mundo, podrían eclipsar a Francia y a otros productores tradicionales, principalmente en el gran mercado asiático.

I.3. Características productivas

I.3.a. *Europa*

El vino lleva muchos siglos integrados a la cultura, costumbres y tradiciones de la civilización occidental. Se han encontrado hojas de viñedo en tobas fósiles cerca de Montpellier y pepitas de uva en emplazamientos mesolíticos en Parma. Las primeras pruebas de la extracción del zumo de la uva y su posterior fermentación data de los sumerios. Sucesivamente pasó a Fenicia y Creta; mas tarde a Grecia, Sicilia, sur de Italia y Libia. Parece ser que España debe su cultivo a los griegos de Asia Menor, mientras que Gran Bretaña a los romanos que plantaban viñedos en todos los territorios que ocupaban. Antiguamente el vino se tomaba mezclado con perfumes y especias, los griegos le añadían agua y los romanos lo ayuntaban con miel, especias u otros vinos. Hasta el siglo XVIII no se crea la mentalidad con la que se pretende que el vino sea producto puro de la vid sin que sufra desvirtuaciones. En esta fecha comienza a consolidarse como países productores del viejo mundo: España, Francia, Italia, Portugal y Alemania.

En la actualidad, los vinos de calidad representan aproximadamente el 36%ⁱⁱⁱ de la producción, mientras que los de mesa o común el 56%, y el resto un 9%. Alemania lidera la producción de vinos de calidad con 96%, le sigue Francia (40%), España (36%), Portugal (29%) e Italia (20%).

En Gran Bretaña hay unas 840 hectáreas de viñedos, mayoritariamente con una superficie menor a 1 hectárea, y un 92% de la elaboración es vino blanco. Su escasa producción (15.800 hectolitros, menos del 0.2% del consumo anual) y el alto consumo de 8,8 millones de hectolitros de vino en su mercado doméstico (8vo en importancia mundial), lo convierte en el segundo importador de vino europeo.

España es el principal cultivador de uvas de Europa, con 1.1 millones de hectáreas, produciendo 32 millones de hectolitros (2002) con 53 denominaciones de origen, que representan el 40% de la producción de vinos (1998). Las principales áreas de cultivo son: Castilla-La Mancha, Rioja, Utiel Requena, Valdepenas, Asturias y Cantabria.

Francia cuenta con una superficie de 883.660 hectáreas de viñedos, con 143.960 productores, produce 55 millones de hectolitros de vino (2001). Existen 450 denominaciones de origen, que representan el 52% de la producción total de vinos (2000). Es el más importante importador y exportador mundial, y las principales regiones productoras son: Languedoc-Roussillon, Aquitaine y Provence/Alpes/Cote d'Azur.

Italia se ha estabilizado en la superficie cultivada, en 800.000 hectáreas que producen en promedio unos 50 millones de hectolitros, pero la última cosecha fue 43 millones de hectolitros (2002). Las principales zonas productoras se ubican en el norte: Veneto, Emilia-Romagna y Piemonte, entre otras. En la región central sobresale la zona de Toscana, mientras que en el sur las regiones de Sicilia y Puglia. Los datos disponibles de 1995^{iv} señalaban la existencia de 268 denominaciones de origen, principalmente sobre la producción de vinos de mesa y con identificación geográfica (78%), así como en finos (17%) y espumantes (5%).

Alemania es un fuerte importador, con una superficie cultivada de 102.605 hectáreas, una producción anual de 11 millones de hectolitros (2002), de los cuales, el 32% son de vino tinto y el 68% de vino blanco.

I.3.b. *Estados Unidos*

Las primeras viñas para elaborar vino fueron introducidas en México por los españoles en el siglo XVI y de allí pasaron por el norte del país a California, siendo los misioneros franciscanos los primeros en implantarlas en San Diego. El francés Vigne (1830) y el húngaro Haraszty (1851), se encargaron de extender los viñedos y mejorarlos en cuanto a calidad. La epidemia de filoxera (1870-76) que también afectó a Europa, y la ley seca (1919-33) influyeron en la oscilante evolución de este mercado. Sobre finales de la década del 60s el cambio de hábito en el consumo americano, proyectó un crecimiento vertiginoso convirtiendo a California en un centro vitivinícola mundial relevante, que concentra el 90% de la producción de Estados Unidos^v. Le sigue en importancia la región de Nueva York (4%), Oregon y Washington. A nivel nacional, hay 800 bodegas y 396 mil hectáreas cultivadas, que producen unos 22 millones de hectolitros de vino (2002).

El entorno socioeconómico y la cultura hacia las marcas y los vinos varietales, desarrollaron en este país un nuevo concepto en el marketing, a diferencia de Europa con las Denominaciones de Origen y los vinos regionales. La producción de vinos en 1994^{vi} se concentraba en vinos de cepaje (54%), mientras que los genéricos representaban el 46%. En la actualidad, los vinos finos tintos representan el 37% de la elaboración, sobre la de base de Cabernet-Sauvignon (60%) y Merlot (19%), los vinos blancos el 40% sobre variedad Chardonnay (68%) y los vinos rosados el 23% (White Zinfandel el 80%).

I.3.c. *Australia*

En 1788, al oeste de Sydney fueron plantadas las primeras viñas. Sin embargo después de la guerra, y por influencia de los inmigrantes europeos comenzó a crecer el sector vitivinícola. Históricamente, la elaboración de vinos se destinaba preferentemente al mercado interno (97%), con un bajo perfil exportador. Sin embargo, el continuo desarrollo de su industria vitivinícola a partir de su crisis comercial con la reducción del consumo interno, ha permitido exportar en la actualidad el 35% de su producción, y además, aumentar el consumo doméstico (18.6 litros/persona/año en 1994, a 20.4 litros en el 2000^{vii}).

Elabora 10 millones de hectolitros, y tiene una superficie de viñedos de 115.000 hectáreas. De la elaboración anual, el 30% son vinos blancos y el 70% tintos, mientras que el 90% del total son vinos finos o de alta calidad. La flexibilidad en el riego ha consentido obtener un mayor crecimiento en las vides. Se trata de poner más el acento en el sabor del vino, y en disminuir en gran medida el uso de fertilizantes y agroquímicos. El clima es el factor natural más influyente en la calidad de la uva y en el estilo del vino, sostienen los productores. En Europa, en contraposición, es el suelo el que proyecta la calidad.

I.3.d. *Nueva Zelanda*

Un misionero africano plantó por primera vez la vid en el siglo XIX, pero fue un residente británico quien inicia 12 años después la elaboración del vino. La primera empresa comercial elaboradora se establece en 1863, adquiriendo la actividad su mayor desarrollo a partir de 1910 con los inmigrantes yugoslavos y libaneses en la Isla del Norte. En el marco de una economía fuertemente regulada, donde el vino se destinaba en su mayoría al mercado interno, con bajo perfil exportador e incentivos tributarios, a fines de los años 70 y principios de los 80 condujeron a un aumento de las plantaciones y de la elaboración de vino de mesa, contribuyendo a incrementar el stock y generar una crisis. Sin embargo, la reducción de impuestos, liberación de las importaciones, subsidio de 3.300 dólares por hectárea erradicada, fuerte apoyo en la investigación y el incentivo a exportar por parte del gobierno, permitieron equilibrar el sector. El clima es el principal argumento sobre la calidad y estilo del vino, mientras que para los franceses es el “terroir” (suelo) lo más importante. Esto es así, porque existe muy poca variación climática entre distintas zonas para caracterizar al vino. (ej.: Borgoña y Burdeos). La aceptación mundial del vino de Nueva Zelanda es por su fresca e intenso aroma varietal.

Un dato relevante es que tiene 13.600 hectáreas cultivadas, con una producción anual baja en comparación con el resto de los países del nuevo mundo (600 mil hectolitros), de los cuales el 35% corresponde a la variedad Sauvignon Blanc, le siguen en importancia Pinot Noir (25%) y Riesling (8%). Existen 1.000 productores sobre una superficie cultivada de 13.600 hectáreas de viñedos, siendo las regiones productoras más importantes: Marlborough (16.8 hectáreas de viñedos por productor), Hawke's Bay (14.9 hectáreas) y Gisborne (13 hectáreas)..

I.3.e. *Chile*

Tiene la mayor tradición del Hemisferio Sur, siendo un misionero español en 1548 quien introduce las primeras cepas. En 1851 el productor Ochagavía inicia la modernización con uvas francesas y alemanas, en lugar de las españolas. Chile fue el único país que no fue afectado por la peste de la filoxera (1860), por lo cual reciben la savia original y las convierten en las únicas en el mundo que descienden directamente de las que existían antes del flagelo mencionado. El cultivo se realiza desde Concepción hasta Copiapó, aproximadamente 1.400 Km de sur a norte. El norte seco y caluroso (escasas lluvias) permite obtener vinos de alto grado alcohólico y escasa acidez, dando origen al pisco. Los incas lo denominaban “piskus”, que quiere decir “el ave que vuela”. En el valle central que rodea a Santiago se produce el 50% del vino nacional, y el de mayor calidad.

A principios de la década del 80, Chile sufrió su crisis económica en el vino, producto de una sobreoferta en el mercado interno con un retroceso en el consumo, debido a la creciente penetración de la cerveza a través de importantes campañas publicitarias, agravado por la nula promoción del vino local, que proyectó en los jóvenes la imagen de una bebida sólo para la gente adulta. Al igual que Australia y Nueva Zelanda, Chile buscó su alternativa comercial en la exportación, a pesar de la competencia de los países tradicionalmente como Francia, Alemania e Italia, entre otros. Compensó esta tradición, la debilidad del dólar frente a las monedas europeas, con lo cual estos países tradicionales debieron incrementar sus precios. La relación calidad y precio, favoreció por consiguiente el desarrollo externo de los vinos. Las inversiones extranjeras en Chile, aumentaron el prestigio de los vinos y favoreció su desarrollo comercial. En la actualidad hay un gran debate^{viii} sobre el modelo exportador y en la necesidad de evaluar, si debe seguir con la estrategia de costos bajos o ir hacia valor agregado.

La superficie cultivada es de 103.000^{ix} hectáreas en el 2002 (70% con variedades tintas), cuando en 1995 eran 54.000 hectáreas. Produce 5.8 millones hectolitros y se estima que alcanzará a elaborar 8 millones de hectolitros (hl) en el 2004, con una exportación equivalente al 55% de su producción.

I.3.f. *Argentina*

Tres corrientes colonizadoras distintas introdujeron, por semillas y por estacas, tanto por el norte, como por el este y oeste del territorio argentino. La primera corriente fue española y colonizó el Río de la Plata (1536), despoblándose posteriormente de Buenos Aires a Asunción (1541). La segunda tuvo acceso por el norte, como prolongación de la conquista del Perú, fue Nuñez de Prado quien ingresa la vid en el norte argentino (1550). La tercera corriente colonizadora proveniente de Chile introdujo la vid en Santiago del Estero (1556), años antes de fundarse Mendoza (1561) y San Juan (1562).

El artículo 40 de las Instrucciones de los Virreyes dadas por Felipe II en 1595 señalaba: "...que habiendo comprobado la buena difusión de las viñas y el vino en Sud América, y el perjuicio que podía causar al comercio de la península, se prohíbe toda producción vitivinícola en las nuevas colonias". Las prohibiciones reales fueron reiteradas por la Real Orden de Felipe IV e 1628, y el 27 de mayo de 1631 se dictó la Ley 18, Título 17, Libro 4 de la Recopilación de Indias por la que se aplica un impuesto del 2% sobre la producción, excesivas multas, para retrasar las viñas implantadas antes de la prohibición.

En 1877, al ocuparse la Isla Santa Catalina por las tropas del Virrey Ceballos, fueron trasladados prisioneros portugueses a la región de Cuyo, quienes forjaron el inicio de una actividad vitivinícola importante a partir de los conocimientos que poseían. La construcción del ferrocarril andino (1885), contribuyó al comercio del vino y con ello a su desarrollo.

En 1909, Argentina contaba con 122.000 hectáreas y un alto consumo por habitante (64 litros por persona/año), sustentado en la corriente de inmigrantes ubicadas en la Pampa Húmeda y en la Patagonia. Los trabajadores en la agricultura consumían vino para soportar el clima y mantener su resistencia. La vitivinicultura no fue una industria de calidad, sino de primera necesidad alimentaria. Esta última apreciación, marcó el cuadro general de incentivos tributarios, intervención estatal en regular los precios y protección al mercado interno, para expandir el cultivo de vid hasta las 324 mil hectáreas en 1982.

Sin duda el exceso de producción, el incremento del stock, la disminución de los precios de compra al productor y la baja del consumo fundamentalmente, presentaron un cuadro de desequilibrio económico. La receta utilizada fue erradicar viñedos y aumentar la intervención estatal en el comercio.

A pesar de una reducción en los viñedos del 35% al 2001, contabilizando 188 mil hectáreas y una producción de 12 millones de hectolitros, el consumo sigue en baja. El 53% de la elaboración eran vinos blancos, mientras que el 47% correspondía a vino tinto.

El 45% de la superficie cultivada es con variedades de alta calidad enológica (86.693 hectáreas^x), de las cuales el 75% corresponde a variedades tintas como Malbec (16.301 has.), Cabernet Sauvignon (12.196 has.), Syrah (7.910 has.) y Merlot (5.507 has.). El impulso exportador de los últimos años viene de la mano de nuevos capitales extranjeros a la región de Cuyo, con un gran esfuerzo por el atraso cambiario para la exportación.

Sin embargo, el modelo económico de paridad cambiaria denominado "convertibilidad", donde 1 peso era igual a 1 dólar, permitió ventajas comparativas para el desarrollo comercial en el mercado interno, dado que el atraso cambiario implicaba un alto precio en dólares para la venta a nivel minorista, comparado con el negocio de exportación.

A partir de la devaluación del peso frente al dólar, comenzó un proceso de reflexión sobre la evolución futura del sector. Sin embargo, la falta de un libretto común para el desarrollo sectorial, a través de un pensamiento estratégico consensuado entre todas las zonas productoras del país, es la principal dificultad^{xi}, incluso, para definir políticas activas.

I.3.g. *Sudáfrica*

El primer viñedo data de 1679, cuando Simón Van Der Stel inició el cultivo en su establecimiento agrícola, denominado Groot Constantia. En 1688 esta actividad recibe un importe empuje con la llegada

del francés Huguenots, que tenía un basto conocimiento en la elaboración de vinos. La primera empresa fue la cooperativa denominada KWV (Kooperatieve Wijnbouwers Vereniging van Zuid-Africa), y hoy existen unas 70 cooperativas dedicadas al negocio del vino. En 1973 se instaura la denominación de origen, siendo algunas de las más prestigiosas Paarl y Stellenbosch. Este país se caracterizó en los 70s por elaborar un vino blanco seco, de categoría común o básico, altamente aceptado por el mercado alemán. La variedad de uva más plantada es Chenin Blanc -Steen según el modismo regional-, seguida de otras variedades para vino blanco como: Cape Riesling -Crouchen-, Clairette Blanche, Colombar, Green Grape -Sémillon-, Hanepoot -Muscat- y Palomino. La variedad para vinos tintos más popular es Cinsaut -Hermitage según el modismo regional-, y le siguen en importancia Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Merlot, Pinot Noir y Shiraz -Syrah-. La superficie plantada de viñedos es 105.000 hectáreas al 2000, con una producción de 9 millones de hectolitros, de los cuales, el 15% es vino tinto y el 85% vino blanco. La principal región productora es “Western Cape”, que concentra el 85% de los viñedos de ese país.

II. CONSUMO

II.1. Metodología de análisis

El diseño y construcción de un modelo bidimensional, denominado Modelo de Análisis del Consumo Agroalimentario -MACA- (Figura 2), es muy útil para la formulación del planeamiento estratégico de los productores y empresas vinculadas al sector agroalimentario en general, así como para vinos en particular, como instrumento innovador en el análisis del negocio. El modelo reconoce al menos cuatro mercados diferentes: sostenible, esforzado, vulnerable y en retracción. Así por ejemplo, un mercado sostenible o en crecimiento, es aquél en el cual el vino y el resto de las bebidas alcohólicas se encuentran en crecimiento. En el mercado esforzado o vigoroso, se registra crecimiento en vinos, a pesar de caer el consumo del resto de las bebidas alcohólicas. El mercado vulnerable o cansado se caracteriza por una caída del consumo de vino y un aumento en el resto de las bebidas alcohólicas. Por último, el mercado en retracción o en caída, es donde se registra una baja del consumo vinos y del resto de las bebidas alcohólicas. La finalidad del modelo, no es otra que la de establecer qué países se encuentran ubicados en cada una de las clasificaciones. Esto ayuda al gerenciamiento porque permite precisar el posicionamiento del mercado en el cual se comercializa, o de aquellos en los que se desea incursionar y de esta manera, definir la estrategia. Los mercados sostenibles, en general, son importantes para construir un plan estratégico de acceso, pero de rentabilidad muy difícil de conseguir si no se tiene buenos costos de producción, transformación y comercialización. Son mercados que no se asocian a elevados precios, con una estrecha relación precio/calidad, aunque también hay “nichos” para productos diferenciados. Los mercados esforzados requieren de una eficiente red de distribución y de logística, así como de marketing y promoción. En los vulnerables y en retracción requieren de un fuerte posicionamiento de la marca, excelente presentación, diferenciación en la producción y elaboración -orgánica y manejo integrado de plagas-, y denominación de origen entre otras posibilidades. Algunas de estas últimas estrategias son aplicables a los nichos existentes en el mercado sostenible. En síntesis, el MACA ayuda a comprender el mercado en el cual se está actuando, y también, a generar una visión que potencie la situación actual en la que se encuentra el sector ó a realimentar un nuevo plan de negocio.

II.2. Tendencia en los 60s

El consumo mundial de vinos fue de 265.8 millones hectolitros en 1970, pudiendo observar la existencia de cinco grandes grupos de mercados según la dimensión anual de consumo. Estos son: a) Más de 50 millones de hectolitros: Francia e Italia; b) De 49.9 a 10 millones de hectolitros: ex-URSS, Argentina, España y Alemania; c) De 9.9 a 4 millones de hectolitros: Estados Unidos, Portugal, Rumania, Sudáfrica y Chile; d) De 4 a 1 millón de hectolitros: Hungría, Grecia, Austria, Suiza, Bulgaria, Brasil, Gran Bretaña, Bélgica-Luxemburgo y Australia y e) Menos de 999 mil hectolitros: Uruguay, Canadá, Holanda, Suecia, Turquía, Polonia, Dinamarca, Marruecos, Japón, Túnez, Nueva Zelanda, Argelia, Israel, México, Perú, Finlandia, Venezuela, Egipto, China y Colombia.

El análisis del posicionamiento abarca todos los países de los grupos señalados, representando el 95.6% del consumo mundial de vino. En el período analizado de la década de los 60s (1961 a 1970), el consumo de vino se incrementó de 210.7 a 265.8 millones hectolitros, pasando de 6.8 a 7.2 litros por habitante/año.

La tendencia del modelo MACA sobre el consumo de vino en los 60s (Figura 3), permite señalar que el 76.1% se ubicó en mercado sostenible, mientras que el 23.5% en mercado vulnerable o cansado - fundamentalmente por Francia-, el 0.3% en mercado esforzado o vigoroso y el 0.1% restante sobre el mercado en retracción.

II.3. Tendencia en los 90s

A finales del 2000, el consumo mundial de vinos había descendido un 12% con relación a 1970, ubicándose en 233.8 millones hectolitros. El análisis del 95.2% de los países consumidores de vino, permite identificar cuatro grandes grupos de consumo anual, desapareciendo del mercado el segmento de más de 50 millones de hectolitros anuales: a) De 49.9 a 10 millones de hectolitros: Francia, Italia, Estados Unidos, Alemania, España y Argentina; b) De 9.9 a 4 millones de hectolitros: China, Gran Bretaña, Sudáfrica, Portugal, Rumania y Rusia; c) De 3.9 a 1 millones de hectolitros: Australia, Japón, Hungría, Suiza, Brasil, Bélgica-Luxemburgo, Canadá, Austria, Chile, Grecia, Holanda, Georgia, Dinamarca, Uzbekistan, Suecia, Bulgaria y Uruguay y d) Menos de 999 mil hectolitros: Moldova, Polonia, Bielorusia, Ucrania, Nueva Zelanda, Finlandia, Túnez, Kazakhstan, Aerbaijan, Marruecos, Turquía, Perú, México, Argelia, Venezuela, Israel, Colombia, Corea Rep., Tailandia, Filipinas, Egipto, Malasia e Indonesia.

En el período 1990 al 2000 -90s-, el consumo de vino disminuye de 234.7 a 233.8 millones hectolitros, pasando de 4.5 a 3.6 litros por habitante/año (considerablemente menor, comparado con los 7.2 litros de 1970). Además, la tendencia del modelo de análisis -MACA- en los 90s (Figura 4), permite señalar que en los 90s sólo el 39.8% del consumo se ubicó en el mercado sostenible o en crecimiento, mientras que el 52.1% en mercado vulnerable o cansado, el 1.8% en mercado esforzado o vigoroso y el 6.3% en mercado en retracción o en caída.

II.4. Visión mundial

II.4.a. *Modelo MACA (Giacinti)*

La disminución mundial observada en el consumo de vinos durante la década de los 90s (-0.2%), va acompañado de un dinamismo muy particular sobre la demanda de otras bebidas alcohólicas, permitiendo arribar a la segunda conclusión de este documento, en cuanto a que la tendencia en el consumo de vinos en los 90s, al igual que en la mayoría de los agroalimentos^{xii}, no fue hacia un mercado único o global (Tabla 2). Respaldando esta conclusión, se podrá visualizar en las Figuras 3 y 4, que se reconoce la existencia de una tendencia hacia, por lo menos, cuatro mercados diferentes como son: sostenible o en crecimiento (donde crece el consumo de vino y del resto de las bebidas alcohólicas), esforzado o vigoroso (crece el consumo de vino pero no el consumo de otras bebidas alcohólicas), vulnerable o cansado (cae el consumo de vino a pesar de que crece el resto de las bebidas alcohólicas) y en retracción o en caída (cae la demanda de vinos y del resto de las bebidas alcohólicas).

En los 60s se podría haber desarrollado la teoría de un mercado global o único, dado que la tendencia del consumo de vino se ubicaba mayoritariamente (76.1%) en el mercado “sostenible”. Sin embargo, la tendencia en los 90s es una clara segmentación, con el 39.8% del consumo de vino en mercado “sostenible”, el 1.8% en mercado “esforzado”, el 52.1% en mercado “vulnerable” y el restante 6.3% en mercado en “retracción”. Pretender exportar vinos a varios países que se ubican en diferentes mercado, es imposible hacerlo con una sola estrategia. Por consiguiente, el desafío en el nuevo milenio es una mayor toma de decisiones.

La tendencia de los mercados a una mayor estratificación del consumo, dio lugar a la siguiente clasificación^{xiii}, que reconoce siete segmentos, según el valor de venta minorista del vino: a) Básico - menos de 3 u\$s-, b) Top-básico -3.1 a 5 u\$s-, c) Premium-popular -5.1 a 7 u\$s-, d) Premium -7.1 a 10 u\$s-, e) Super-premium -10 a 25 u\$s-, f) Ultra-premium -25.1 a 99 u\$s- y g) Icon -más de 100 u\$s-. El

canal de venta minorista va desde supermercados (Básico) a boutiques o negocios especializados (Icon), así como desde una abundante disponibilidad (Básico) a una escasa oferta (Icon), y desde el principal motivo de compra, el precio (Básico) a la imagen que se quiere proyectar (Icon). Algunos denominan al segmento básico y al top-básico como vinos commodity. También diferencia a estos segmentos el nivel de competencia (abundante=básico a escasa=icon).

En el mercado sostenible el principal motivo de compra es el precio, aunque, coexisten en el mismo, nichos o segmentos para vinos diferenciados.

Para algunos estudiosos^{xiv} del viejo mundo, la segmentación del consumo de vino está dada por el perfil del bebedor, quién valora la calidad asociada a marcas y al origen, al aval que le suponen los Consejos Reguladores como organismos que administran y garantizan la calidad.

Se reconocen cuatro segmentos de consumidores para los vinos con DO: a) Pasivo: poco experto, prefiere vinos suaves y poco diferenciados. b) Experto: valora la DO, precio ligado a la calidad y actúan por imágenes en el plano sociocultural. c) Experimentalista: presta mucha atención a la información, siempre dispuestos a probar vinos y el mayor precio no lo consideran un sinónimo de mayor calidad y d) Elitista: busca exclusividad, ofertas restringidas y no valoran la prescripción. Los consumidores pasivos y expertos suelen superar la edad de 45 años, mientras que los grupos elitistas y experimentales, generalmente son menores de 45 años. También consideran tres clasificaciones según la frecuencia de consumo del vino con DO: 1) Diario -precio de compra 2 dólares/litro-, 2) Ocasional -4 dólares/litro- y 3) Ocasiones especiales -8 dólares/litro o 1.500 pesetas-.

Darían la impresión que los vinos con DO de consumo diario y ocasional, compiten en el segmento de vinos básicos y top-básicos, de hasta 5 dólares. Esta situación refuerza la idea sobre el origen del conflicto entre el viejo y nuevo mundo, por el manejo del negocio. A esto se debe agregar el crecimiento importante de la última década en el consumo de vinos en Asia, Norte y Centro de América, África y Oceanía, como se observa en la Tabla 3 -Fuente FAO-, lo que potencia el problema de redistribución del poder sobre el negocio mundial.

Asia es una región dominada por países consumidores de vinos que se ubican en el mercado sostenible (estrategia de precio), donde crece el consumo de vinos y del resto de las bebidas alcohólicas, como es el caso de Corea, China, Tailandia, Indonesia, Filipinas y Turquía. En cuanto al mercado esforzado, donde aumenta el consumo de vinos pero decae el resto de las bebidas alcohólicas, podemos observar a Japón y Malasia. Con disminución del consumo se ubica Israel en mercado vulnerable, y los Emiratos Arabes en mercados en retracción.

América del Norte y Central, presenta a Estados Unidos y Canadá en mercado sostenible, mientras que México se posiciona en mercado vulnerable. El mercado de Estados Unidos en el año 2000, medido en litros de vinos, tenía la siguiente distribución: 45% Básico, 25% Top-básico, 15% Premium-popular, 8% Premium, 4% Super-premium y 2% Ultra-premium e Icon. En cuanto al mercado anual en facturación, tenía el siguiente reparto: 18% básico, 25% Top-Básico, 20% Premium-popular, 15% Premium, 9% Super-premium y 12% Ultra-premium e Icon. De esta forma, se convalida la posición de mercado "sostenible" de Estados Unidos en consumo de vinos (70% vinos básico y top-básico, 30% vinos diferenciados). En México, la sequía de varios años ha disminuido la producción doméstica y aumentado la importación para compensar parcialmente este desequilibrio, por ello la tendencia al consumo es negativa.

En Oceanía se observa en la última década una caída del consumo de bebidas alcohólicas en general, mientras que crece tan sólo el consumo de vinos en Australia (mercado esforzado) y disminuye en Nueva Zelanda (mercado en retracción).

En África la tendencia en los 90s es de aumento en el consumo de vinos y de otras bebidas alcohólicas (cerveza, licores, etc.), por ello se ubican en mercado sostenible Sudáfrica, Túnez y Egipto entre otros, a excepción de Marruecos que se posiciona en Esforzado (baja el consumo de otras bebidas pero sube el de vino).

En la ex-URSS se puede diferenciar la tendencia del consumo por países en la actualidad, encontrando en el mercado sostenible a Azberbaijan, así como Uzbekistán se posiciona en mercado esforzado, mientras

que Kazakhstan y Ucrania en mercados en retracción. En mercados vulnerables están la Federación de Rusia, Moldova y Georgia.

En Sudamérica aumenta el consumo de bebidas alcohólicas en la última década, pero con diferencias notables en cuanto a la demanda de vinos. En mercados sostenible –donde aumenta el consumo de vino y otras bebidas- se ubican Venezuela, Perú y Uruguay. En mercados vulnerables por caída del consumo de vinos están Brasil, Argentina y Chile, mientras que Colombia se ubica en mercado esforzado, dado que aumenta el consumo de vinos pero disminuye el de otras bebidas alcohólicas.

Con la mayor segmentación en la tendencia del consumo mundial por regiones se encuentra Europa, donde el mercado sostenible tiene registrado a pocos países: Grecia, Rumania, Polonia y Dinamarca. En mercado esforzados nos encontramos con países como: Bélgica, Inglaterra, Suiza, Suecia, Finlandia y Hungría. En mercados vulnerables podemos señalar a: Italia, Portugal, Austria y Holanda. Por último, en mercados en retracción se posicionan: España, Francia, Bulgaria y Alemania.

También vale la pena analizar la distribución comercial de la exportación de vinos de Argentina de los últimos años, desde la perspectiva de la metodología MACA. En el 2001 los vinos exportados de mesa o básico se concentraban en los mercados sostenibles (95%), mientras que los de calidad superior o finos, tenían los siguientes destinos: 38% mercado sostenible, 36% mercado esforzado, 14% mercado vulnerable y 12% mercados en retracción. Para el 2002, luego de la devaluación del peso argentino frente al dólar estadounidense, la exportación de vinos de mesa o básico se mantenía en mercados sostenible (84%), con un ligero aumento de las ventas a mercados en retracción (10%, explicado por las ventas a Rusia), mientras que seguía el perfil de amplia estratificación en vinos finos: 43% mercados sostenibles, 28% mercados esforzados, 17% mercados vulnerables y 12% mercados en retracción. El pequeño aumento en términos porcentuales de las ventas de vino de calidad hacia países ubicados en mercados sostenible, se explica por el mantenimiento de las ventas hacia Estados Unidos, mientras que declinaron (-13%) los despachos hacia Gran Bretaña. La suba del porcentaje de las ventas hacia mercados vulnerables, es por las exportaciones a Rusia. En resumen, las bodegas argentinas no pueden enfrentar la comercialización de vinos de calidad con un sólo pensamiento estratégico, dado la diversidad de sus ventas, con una tendencia hacia por lo menos cuatro tipo de mercados diferentes. El desafío del nuevo milenio y el escenario actual, favorable para exportar, es una mayor toma de decisiones.

II.4.b. *Perspectiva desde la OIV*

Las hipótesis con las que trabaja la Organización Internacional del Vino -OIV-, en el horizonte del año 2010, sitúan la superficie mundial de viñedo en 7,12 millones 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. La principal variación en el horizonte es el aumento del 50% del negocio internacional, con relación al 2000, así como por una disminución del consumo (-11%). En estas perspectivas, el pensamiento estratégico de cada país en el comercio mundial de vino es un factor clave en cualquier escenario futuro.

Nueve países (Alemania, Reino Unido, Francia, EEUU, 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: Italia es el primer país en volumen exportado con el 25%, seguido por Francia (23%) y España (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.

La evolución de las exportaciones por países nos muestra cómo 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 (31% la media del último quinquenio, en comparación con el quinquenio 1981/85), las

siguientes situaciones: a) Francia, España y Portugal aumentan un 50% en términos absolutos el volumen de sus exportaciones con un crecimiento relativo superior al promedio del comercio mundial. b) Italia y Alemania reducen el volumen de sus exportaciones en las dos últimas décadas en un 5 y 11% respectivamente. c) Los países del centro y este de Europa reducen el volumen exportado a la mitad y d) 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 diferenciación de los dos modelos de pensamiento estratégico sobre el negocio (Tabla 4), alimenta el debate sobre la evolución futura de la actividad a nivel mundial, sobre los modelos de producción, elaboración y comercialización.

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, como es un escenario de crisis y otro de crecimiento, aunque creen más probable el primero que el segundo. En ambos, hay dos tareas básicas que realizar: 1) analizar los factores que animan la competitividad de cada uno de los países exportadores que concurren en el mercado y 2) conocer las posibles estrategias de estos países para su desarrollo vitivinícola.

III. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

III.1. Europa

En los países con tradición vitivinícola de la Unión Europea, como España, Italia y Francia, la visión en los últimos años estaba centrada en la denominación de origen. Sin embargo hay algunas modificaciones en esta percepción, como el “Informe Berthomeau”^{xv} de Francia, mientras que se demanda la urgente concreción de un “Plan Estratégico” global de España^{xvi}, como ocurriera en el III Foro Mundial del Vino, realizado el 30 de Mayo del 2002 en Murcia.

El plan francés es promovido por el ex-ministro de Agricultura Jean Glavany, basado en el informe presentado por Jacques Berthomeau el 31 de julio de 2001^{xvii}, bajo el título “¿Cómo posicionar mejor los vinos franceses en los mercados de exportación?”. Entre los ejes fundamentales de su propuesta, se encuentra la pérdida francesa de la participación del mercado de Gran Bretaña^{xviii} (1990-49%, 2000-22%), a manos de los vinos del nuevo mundo.

La propuesta francesa es elaborar un documento sobre la visión estratégica de mediano y largo plazo de todo el sector, desde abajo hacia arriba. Entre los aspectos a considerar está la necesidad de modernizar las etiquetas, hacer la información más visible, contratar técnicos para construir una política comercial, segmentar los mercados para la exportación, acabar con las siglas mal adaptadas e informar a los productores de los gustos extranjeros. Otra de las observaciones realizadas es que “si se quieren mejorar las exportaciones, hay que ser fuerte en el mercado doméstico”. Una vez que se conocen los consumidores, lo siguiente que hay que hacer es “actuar, no sólo reaccionar” y que no se trata de “copiar lo que se hace en el nuevo mundo”, sino que se pretende sacarle “el máximo provecho a los productos franceses”. Por ello, otro de los objetivos de futuro del sector vitivinícola francés es “fabricar productos sencillos, pero siempre adaptados al consumo y a los consumidores”. Asimismo, tratar de hacer vino al mismo nivel que los competidores, no tiene que ser obstáculo para respetar la tradición. Es decir, la propuesta consiste en seguir produciendo grandes vinos, pero al mismo tiempo elaborar nuevos vinos con las nuevas reglas competitivas.

Por último, Berthomeau ha sugerido que se realice una planificación estratégica entre todos los países europeos y ha afirmado que le “sorprende” que la Unión Europea no haya previsto esta estrategia. Asegura que “hay que hablar e intercambiar ideas entre las naciones del viejo mundo, que todos veamos que tenemos intereses comunes, pero luego cada uno tiene que hacer su propio negocio”.

Lo que se propone desde Francia, es que la Unión Europea -UE- rebaje las condiciones para producir uvas y elaborar vinos, de tal manera que se permita, de alguna manera, una menor reglamentación y una menor rigidez. En este sentido, ha vuelto a insistir en que hay que respetar la tradición, pero que también se debe crear una zona en la que los vinos puedan competir con los de los países emergentes.

Los españoles consideran que las principales fortalezas para establecer su visión estratégica son la tradición, la gran estructura productiva y el esfuerzo de innovación que se ha realizado. Sin embargo, las debilidades son el individualismo, la dificultad para alcanzar un pacto sectorial, la inestabilidad de los precios, la necesidad de mayor inversión tecnológica, la poca promoción y marketing de la mayoría de las denominaciones de origen. En cuanto a las oportunidades es la apuesta al vino de calidad, la promoción en el marco de una adecuada investigación de mercado y una mejor logística. Las amenazas son la competencia creciente del nuevo mundo, la presión publicitaria de campañas antialcohólicas, los cambios en las costumbres -menor consumo diario y aumenta el ocasional-, así como la posible modificación del sistema fiscal del vino en la Unión Europea.

Para otros expertos, en el marco del III Foro Mundial del Vino^{xix}, como el responsable de la Unidad de Economía Vitivinícola de la Oficina Internacional del Vino (OIV), Yann Juban, defiende la necesidad de “contribuir a la normalización internacional de las prácticas enológicas y a la adaptación de las reglamentaciones si fuera necesario”.

El presidente de la Federación Española del Vino, José Luis Bonet, afirma que existen tres grandes guerras en el mundo del vino. La primera de ellas se refiere a la necesidad de incorporar el vino “a las pautas de consumo del hombre del siglo XXI o acabará siendo un producto de consumo marginal”. La segunda guerra es la que se produce entre los países tradicionales y los emergentes. En este sentido, “la Unión Europea tiene la ventaja de la tradición. Las Denominaciones de Origen son una ventaja en sí mismas, pero no pueden ser un cinto o una faja; hay que darles un margen de maniobra para estar en los mercados”, afirma Bonet. La tercera guerra “es la que desarrollan los vinos españoles para salir adelante en el mundo”, pero para esto, se tiene que superar la debilidad de la cuestión intersectorial, del individualismo, y tenemos que saber analizar y plantear estrategias.

Por su parte, el experto investigador del mercado de vinos en España de AC Nielsen, Ignacio Lauroba, señala que “Los consumidores de vino han dejado de verlo como un simple producto alimenticio; lo han convertido en un producto de gratificación personal; un producto que, fundamentalmente, les proporciona placer. Pero también el consumo se ha ido haciendo menos frecuente. De tal forma, que el futuro del vino pasa por atender las demandas del consumidor que prefiere la calidad. En la actualidad, hay que tener en cuenta la demanda de los consumidores por la calidad, y que el precio que está dispuesto a pagar por ella cambia según los diferentes momentos de consumo. Además hay infidelidad hacia las marcas, consecuencia de la curiosidad de los nuevos consumidores hacia otros productos y a la ausencia de marcas fuertes y reconocidas en el mercado”. Concluyó que “la Denominación de Origen no puede ser nada más que un paso previo, el paraguas que permita ir trabajando con más seguridad en la creación de marcas fuertes”.

El experto en vinos de World Wine Exchange de Francia, John Salvi, señala que “los países productores de la Unión Europea se están suicidando con su drástica, brutal, severa e innecesaria restricción, impuesta a los productores e industriales. En lugar de relajar progresivamente estas reglas, se están haciendo más severas año tras año y hay personas que están orgullosas con esta exigencia, porque, según ellos, están asegurando los altos estándares de calidad”. Por esta razón, los países productores de la Unión Europea deben aceptar el hecho de que muchos otros países con puntos de vista radicalmente diferentes -y consecuentemente con diferentes regulaciones-, están haciendo buenos vinos, incrementando las cantidades, y hoy hay que tratarlos como competidores al mismo nivel en el mercado del vino, dado que la mundialización es imparable”.

El director de División de Productos Agroalimentarios del Instituto de Comercio Exterior (ICEX), Jaime Lorenzo, afirma que hay muchas razones para el cambio de estrategia promocional de los vinos españoles en el mundo, lo que debe concretarse en un plan comprensivo del vino español que recoja también aspectos de producción. En este sentido, es urgente que el sector del vino se replantee la estrategia promocional con una campaña diseñada para que los mensajes sean fácilmente asimilables por los consumidores de todos los países. En su opinión, hay que hacer un énfasis especial en la calidad, ya que el vino español tiene un déficit de imagen en los mercados externos.

Por último, el secretario general del Comité Europeo de la Industria y el Comercio de Vinos y delegado de la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB) en Bruselas, José Ramón Fernández

Barrero, destaca que la Unión Europea está perdiendo el liderazgo mundial en el mercado de vinos. Esto demanda lograr acuerdos con países que garanticen el comercio, ya que la comunidad científica va por delante de los legisladores en el sector del vino. La diferencia en las prácticas enológicas, también existente entre los países europeos, que, a veces, son mayores que las diferencias con los países emergentes.

III.2. Estados Unidos

A mediados de 1999 los líderes del sector vitivinícola de este país, comenzaron a trabajar en un plan de largo plazo que orientará las acciones de su vitivinicultura y cuyo objetivo es a liderar la industria en el mundo en un plazo de 20 años^{xx}, denominado “Wine Vision”.

El pensamiento estratégico de este sector, está sustentado en que el cambio en el mercado de vinos no es tan revolucionario, sino que es parte de una gran transformación sociológica, política y de los negocios. Estos cambios incluyen: a) El movimiento hacia la economía global, con oportunidades de crecimiento en varias naciones desarrolladas debido al crecimiento del ingreso y el ensanchamiento de las clases medias. b) La consolidación internacional de los canales de distribución. c) La expansión de la oferta de variedades alrededor del mundo. d) El mayor gasto en investigación. e) El rol cada vez más complejo de la tecnología en cada nivel del mercado del vino, desde viñedos a bodegas y desde los departamentos de marketing al consumidor. f) La intensificación de las campañas anti-alcohol. g) Los discursos para regular el desarrollo de viñedos y bodegas basados en las preocupaciones de impactos ambientales y sociales. h) Y quizás la más importante, una revolución de consumidores que está cambiando el viejo orden mundial donde el poder del mercado oscila desde la multitud al individuo, desde la oferta a la demanda y desde el productor al consumidor.

De esta forma, este tipo de cambios requiere de diferentes estrategias para mantener ventajas competitivas. Necesita de industrias dinámicas que busquen permanentemente oportunidades y desarrollen sus fortalezas. Sin perjuicio de ello, deben estar atentas a sus vulnerabilidades, particularmente aquellas que inhibirán el éxito si se las ignora. Se trata de una plataforma para consolidar un desarrollo a largo plazo, tratando de buscar las respuestas a los siguientes interrogantes: 1) ¿Dónde estamos ahora?, 2) ¿Dónde queremos estar mañana? y 3) ¿Cómo vamos a llegar ahí colectivamente?

Sin embargo, el avance del documento sobre la plataforma estratégica, ya logró establecer prioridades, como son: I. Convertirse en líder de prácticas ambientales o de modelos que respeten el medio ambiente, es decir, socialmente responsables y económicamente viables; II. Hacer del vino una parte integral de la cultura estadounidense; III. Posicionar a los vinos de Estados Unidos en la mente del consumidor, como de alta calidad y por ende de alto valor, principalmente de aquellos países o nichos de alto nivel de ingresos; IV. Mejorar la coordinación y comunicación de la industria vitivinícola estadounidense, así como aumentar el acceso a la información sobre los mercados mundiales.

Con relación a convertirse en líder mundial del respeto sobre el medio ambiente, el pensamiento estratégico está centrado en producir y elaborar vinos bajo el manejo integrado de plaga, al cual denominan “Pest Management Strategic Plan in California Winegrape Production”^{xxi}.

III.3. Australia

Australia tiene la visión de ser líder mundial en innovación a través de “Strategy 2025”^{xxii}, siendo flexible a los cambios dinámicos del consumidor, pero no el más grande exportador. Se estructura sobre un programa de comunicación, desarrollo de ventajas competitivas, mejorar la capacidad de respuesta al consumidor en los diferentes mercados, apalancamiento ó sinergia con el sector del turismo, capacitación e información para mejorar los planes de negocios de los productores y bodegas, generar información para realizar el benchmarking o comparabilidad con los competidores, y un adecuado marco estatal, simplificando impuestos y regulaciones laborales a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Algunos datos sobre el entorno competitivo del sector vitivinícola australiano, lo aporta el documento denominado “Review of grape and wine industry extension”^{xxiii}, elaborado el 6 de Agosto del 2002, por Charles Drew del “Grape & Wine Research & Development Corporation”. Las principales fortalezas comentadas son la actitud hacia la innovación del sector en general, las alianzas verticales y la integración

en todos los sentidos, el fuerte enfoque estratégico a través de “Strategy 2025” y de “2010 Visión” o “Agenda 2000-2010”, el desarrollo tecnológico alcanzado, el alto nivel intelectual de las publicaciones y la preocupación por el acceso a la información, la presencia de oficinas estatales en todas las regiones productivas para lograr programas adecuados de investigación y desarrollo -IDOs-, entre otros aspectos.

En cuanto a las debilidades se menciona la insuficiente información generada sobre los consumidores para una adecuada capacidad de respuesta tecnológica, resistencia de los gerentes a los cambios, conflicto de intereses entre los programas de extensión a los productores y los proveedores de insumos, el aumento del stock, existen pocos especialistas en la dirección de las empresas y para la asistencia técnica desde las oficinas regionales del IDOs, el 57% de los productores tienen menos de 10 hectáreas de viñedos y dificulta el repago de las inversiones, las PyMEs son conservadoras y tienen una lenta reacción a los cambios, la falta de transparencia de los precios de mercado hacia los productores -en las diversas calidades comercializadas-, dificulta el desarrollo sectorial y aumenta el conflicto interno.

Las oportunidades son el acceso a la información disponible en las bases de datos, una mejor oferta de capacitación para las personas de todas las diferentes actividades que componen el sector, la aceptación por parte del sector de la oferta actual de conocimientos para toda la cadena agroindustrial, los fondos disponibles para extensión y la aceptación de los productores del IDOs, así como la coordinación nacional de los recursos estatales en los diferentes servicios vinculados al sector.

Por último, en las amenazas mencionan una caída de las exportaciones, tanto por problemas de la paridad del dólar australiano, como por problemas ambientales que cambien la imagen del vino nacional o por aumento de la competencia de Estados Unidos y Francia en la oferta de vino premium y super-premium, también la reducción de fondos públicos que afecten directamente o indirectamente al desarrollo del sector, así como una merma de aportes privados sobre los programas de investigación y desarrollo.

III.4. Nueva Zelanda

El Wine Institute of New Zealand^{xxiv}, comparte con el sector privado la visión del reconocimiento internacional por producir y liderar el mercado de vinos super y ultra-premium, con una suba hacia el 2006 de la participación en los mercados de Inglaterra (del 9.6 al 12%), Estados Unidos (0.8 al 2.8%) y Australia (4.6% al 9.2%), que representa el 80% de sus ventas externas.

Los 1.000 productores y 382 bodegas sobre las 13.600 hectáreas de viñedos, así como a gran distancia a los mercados con alto poder adquisitivo, hacen imposible tener costos competitivos a nivel internacional, lo que explica la visión de alcanzar nichos comerciales con productos diferenciados -super y ultra premium-, con fuerte segmentación de precios y fuerte promoción.

La clasificación de los diferentes segmentos comerciales de vinos, sobre la base del precio minorista por litro de vino es: a) Commodity menor a 3 u\$s, b) Premium de 3 a 7u\$s, c) Super-premium de 7 a 14 dólares y d) Ultra-premium más de 14 u\$s. La exportación a Estados Unidos es: 49% Commodity, 33% Premium, 12% Super-premium y 5% Ultra-premium. Las exportaciones a Gran Bretaña son: 25% Commodity, 65% Premium, 8.5% Super-premium y 1.5% Ultra-premium. Las ventas a Australia son: 50% Commodity, 35% Premium, 12% Super-premium y 3% Ultra-premium. Por último, Las proyecciones son incrementar de 200 a 600 mil hectolitros la exportación de vino al 2006^{xxv}.

III.5. Sudáfrica

El documento elaborado sobre el pensamiento estratégico del negocio del vino en Sudáfrica^{xxvi}, denominado “Vision 2020”, fue iniciado en junio de 1999 en Winetech (Wine Industry Network for Expertise and Technology), y aprobado en el mismo evento en junio del 2001.

Dicha propuesta de visión está sustentada en tres pilares: 1) La innovación tecnológica orientada por la demanda de los mercados, 2) Dominar los nichos comerciales en los mercados por alta calidad y distinción y 3) Alentar a las empresas a la internacionalización pero manteniendo las fuertes raíces culturales, y también con responsabilidad social.

Existe un clima favorable para exportar, se están descubriendo nuevas regiones con potencial para producir vinos de calidad, hay intención de incorporar nuevos jugadores al negocio sudafricano, con

fuerte espíritu empresarial e innovadores, y la cooperación o asociativismo para exportar está dando buenos frutos en la comercialización.

Sin embargo, esta venta de oportunidades como la descrita en el párrafo anterior, requieren de una transformación de la industria en línea con las tendencias dominantes en el mercado, que es hacia una baja del consumo del vino básico, emerge la oferta exportable desde el nuevo mundo, y aumenta de la demanda global de calidad premium y de vinos tintos.

Los ejes de la transformación no sólo deben darse sobre los vinos de calidad, sino también, en forma complementaria sobre el brandy -coñac- y el jugo concentrado de uva. Además, un desarrollo eficaz del negocio internacional sólo es posible con una eficiente logística y una excelente distribución comercial, lo que, hace necesario, considerar como factor clave, el mejoramiento del mercado interno como paso previo al de incrementar las exportaciones.

III.6. Chile

Prospectiva Chile 2010^{xxvii} es el documento oficial que recoge la visión estratégica del sector a mediano y largo plazo. Fue elaborado a encargo del Ministerio de Economía entre junio y setiembre del 2002, para implementar un Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica, tendiente a generar información acerca de aquellas actividades económicas que van a jugar un rol clave en el desarrollo económico, según el comportamiento que puede preverse de los mercados y de la evolución futura de la ciencia y la tecnología.

El principal resultado obtenido muestra que la abrumadora mayoría –más del 89%- de los encuestados se inclina por modificar la estrategia implícita seguida por la industria del vino chileno de exportación hasta ahora, de "best value for money" (buena relación precio-calidad). La mayor parte de quienes sostiene esa posición (más del 66%) opina que deben aumentar los precios, mejorando la calidad y la imagen, aunque sin abandonar el segmento actual de ventas. Adicionalmente, algo más del 22% del total de los encuestados sostiene que ese aumento de los precios, la mejoría en la calidad y la imagen debería hacerse intentando situar al vino chileno de exportación preferentemente en un segmento de mejores precios. El consenso, en suma, se sitúa claramente en la decisión de dejar de ser la "ganga" de los mercados internacionales avanzando hacia la conquista de mejores precios. Esto último, sobre la base de un aumento de calidad e imagen de los vinos exportados, comenzando por ganar terreno en el segmento en que actualmente se ubican, pero sin descartar la posibilidad de escalar hacia otros de mejores precios.

También se manifestó en este documento, una clara voluntad del sector por modificar las tendencias actuales, luego que un 91 % de los encuestados consideró conveniente potenciar cepajes. De los que así opinaron, una gran mayoría (83%), mencionó al "Carmenere" como el principal a desarrollar, coincidiendo plenamente con la idea de convertirlo en el cepaje emblemático de Chile, en forma similar a lo que constituye el Syrah para Australia, el Malbec para Argentina o el Pinotage para Sudáfrica.

Las debilidades según este documento, están centradas en que la industria chilena del vino se ha desarrollado sobre una buena relación precio-calidad, este calificativo merece algunas precisiones no del todo positivas. Esta relación precio-calidad implica que el vino chileno recibe un precio inferior que el de sus competidores, a igual calidad intrínseca del producto. En otras palabras, existe una brecha significativa entre la calidad intrínseca (físico-química, sensorial, etc.) y la calidad percibida, que lleva a los compradores a pagar un precio inferior. Este aspecto puede ser considerado una debilidad, por cuanto refleja problemas que van más allá de la calidad del vino, involucrando aspectos tales como la imagen del país, la calidad de los servicios, el apoyo de marketing, etc. Otros factores negativos son la baja intensidad de gasto en promoción y marketing (menor a 2 millones de dólares), y el mercado doméstico no representa un apoyo significativo para el desarrollo futuro de la industria de vinos finos, dado que actualmente, consume menos de la mitad de la producción y se concentra casi exclusivamente en vinos corrientes.

En cuanto a fortalezas, se destacan aspectos tales como la amplitud térmica muy marcada, ausencia casi total de lluvias en el período estival, amplia diversidad de zonas y condiciones productivas, sanitarias y ambientales excepcionales, que significan una menor presión de plagas y enfermedades, lo que permitiría que Chile tenga la viticultura más limpia del mundo. Por otra parte, dentro del "Nuevo Mundo", Chile

tiene la industria de vino fino más antigua; con el menor impuesto laboral sobre los salarios^{xxviii}; con una composición varietal de la oferta muy concentradas en cepas finas; y la diversidad de pequeños y grandes productores, así como de empresas, permite tener diversas estrategias que pueden actuar en forma complementaria.

Para otros investigadores^{xxix}, las fortalezas son la ausencia de contaminación en las áreas productivas, políticas estables, comunidad sin tensión multicultural y buena calidad. La principal debilidad del sector vitivinícola nacional proviene de una brecha existente entre la calidad intrínseca del vino chileno y la calidad percibida por los consumidores. El eje estratégico estaría puesto en: a) Tener un sector fuertemente organizado y con presencia internacional permanente; b) Tener consumidores nacionales capaces de conocer y valorar aspectos positivos de la viticultura nacional; c) Establecer una fuerte asociación entre el vino chileno y otras características valiosas del país en el ámbito del turismo y la gastronomía; d) Tener un sector público comprometido con el desarrollo del sector; e) Mantener un esfuerzo importante en investigación y desarrollo, que no sólo permita mejorar las tecnologías de producción, sino también que permita crear la imagen de que Chile contribuye al desarrollo de la industria mundial; f) Fortalecer el sistema de Denominación de Origen; g) Recuperar y potenciar los atributos únicos y valiosos de la viticultura chilena, como son el ser país libre de filoxera, y tener la más antigua tradición vitivinícola entre los exportadores del Nuevo Mundo, la viticultura más limpia, y un medio ambiente comparativamente más puro y h) Prepararse para enfrentar las reacciones proteccionistas en los mercados de destino tales como acusaciones de dumping y barreras para-arancelarias.

III.7. Argentina

La Estación Experimental del INTA en Mendoza (Equivalente al IRTA en España), se encuentra liderando un proceso para elaborar un documento estratégico del sector vitivinícola argentino, denominado “Plan Estratégico Vitivinícola 2002-2020” ó “PEVI”^{xxx}. Para ello, cuentan con la colaboración de LORIA (Laboratoire d’Organisation Industrielle Agro-Alimentaire), como lo señala el trabajo de Raúl Green y Leandro Pierbattisti de Julio del 2002^{lv}. Dicha propuesta es con el análisis DAFO en la Provincia de Mendoza, y una proyección de la oferta y demanda del negocio del vino a largo plazo. En base a este trabajo preliminar que tiene la visión, misión, objetivos, estrategias y propuestas desde la principal regional productora del país (68%), se intenta que el resto de las regiones del país se adhieran al documento inicial. Las fortalezas señaladas son: a) actores dinámicos, b) diversidad de actores y estrategias, c) presencia de un sistema cooperativo que comercializa el 20% del volumen de vino de mesa, c) fuerte mercado interno, d) diversidad geográfica en la producción, e) especialización hacia vinos tintos, f) cepaje emblemático “malbec” y h) alto contenido azucarino que permite un alto rinde para elaborar jugo concentrado. Las oportunidades se concentran en: a) creación de una identidad e imagen de vinos de calidad “Argentina”, b) Mejorar la orientación hacia la demanda, con vinos varietales y aprovechando una buena relación calidad/precio, c) focalización en mercados claves sobre premium y superpremium en Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Holanda, Japón, Dinamarca y Canadá; mientras que vinos básicos y premium en China, Brasil y en el resto de América Latina, d) Aumento de la calidad y competitividad por innovación, e) desarrollo del enoturismo y f) Demanda creciente de jugo concentrado de uva. En cuanto a las debilidades, son señaladas las siguientes: a) no existe una estrategia de desarrollo desde el sector privado y en la última década salieron del sistema unos 8.000 productores por falta de rentabilidad, b) insuficiente integración y articulación sectorial; las grandes bodegas tienden a no comprarle a los productores e incrementan viñedos propios, c) pocas empresas con alto desempeño en las exportaciones, d) faltan marcas reconocidas en el mercado internacional, e) falta de acuerdo sectorial para estandarizar un protocolo de calidad, f) insuficiente nivel tecnológico en las bodegas, g) deficiente relación calidad/precio en los vinos actuales, h) escasa o nula rentabilidad para la uva que tiene como destino la elaboración de jugo concentrado e i) carencia de investigación, desarrollo, formación y extensión. Mientras que las amenazas son: a) falta de una política activa para el sector desde la órbita gubernamental, b) disminución del consumo de vinos básicos, c) barreras para-arancelarias, d) poder creciente de la gran distribución y e) pocas empresas en el sector industrial de jugo concentrado.

El escenario de largo plazo es un mercado interno que no crece en volumen anual de consumo, mientras que disminuirá la demanda de vinos básicos y aumentará por lógica la de vinos finos (10 a 12.7 litros por año por persona), mientras que el crecimiento previsto en la elaboración de vinos hacia el 2020 -unos 6 millones de hectolitros-, deberán canalizarse hacia la exportación.

Para otros investigadores, como el caso de Santiago Blazquez^{xxxii}, los factores de éxito para los vinos argentinos está centrados principalmente en la logística y en la diferenciación, mientras que en un segundo plano se posicionan el precio, la relación calidad/precio, calidad en la materia prima, la estrategia de comunicación y la actualización tecnológica. Las oportunidades consideradas como tal son: a) el déficit entre producción y consumo de vinos en Brasil, Paraguay y Uruguay, b) nuevos mercados alternativos a nivel internacional, como algunos países asiáticos y el caso de Suecia y Canadá, c) un mercado prácticamente virgen para exportar vinos varietales como “malbec” y “torrontés”, d) acceso al crédito para mejorar el nivel tecnológico del cultivo y la elaboración y e) el apoyo hacia programas de calidad y a una mayor asociatividad entre productores y las bodegas, a través de las políticas activas desde el sector público. Las amenazas consideradas se ubican en: a) el poder creciente de las grandes cadenas de supermercados para pagar lo menos posible por los productos comercializados, sea a través del precio o de débitos por gastos, b) alto impuesto laboral frente a otros países como Chile, c) el mercado interno no puede absorber el aumento previsto en la elaboración de vinos hacia el mediano plazo, d) escaso desarrollo de las denominaciones de origen o de las identidades geográficas protegidas, e) desarrollo de las marcas blancas o propias de los supermercados, f) fuerte disminución de la actividad económica y sin horizonte de recuperación en el corto y mediano plazo y g) alta tasa de interés para los escasos créditos disponibles, incluso, hay reticencia de la banca por financiar al sector.

IV. Conclusiones y Reflexiones

Recordando la **primera conclusión** señalada, existe un fuerte conflicto entre los países productores de vino del Viejo Mundo y los del Nuevo Mundo, especialmente, desde Estados Unidos que impulsa una nueva organización mundial denominada “New World Wine Group”, separándose de la OIV. Tal vez esta disputa responde a que están visualizando diferentes horizontes estratégicos hacia el largo plazo, con distintos mercados y/o segmentos de consumo, o bien puede ser una cuestión más profunda de intereses.

La **segunda conclusión** de este documento es que se confirma, al igual que en muchos alimentos, que la tendencia mundial del consumo de vinos en la última década no es hacia un mercado único o global, sino, al menos, hacia cuatro grupos diferentes de mercados como son: sostenibles o en crecimiento, vulnerable o cansado, esforzado o vigoroso y en retracción o en caída. Y además, que cada uno de estos grupos de mercados requieren de una estrategia comercial en particular, por lo cual, si la exportación de una región es hacia países ubicados en distintos grupos, necesariamente la estrategia regional debe ser sobre varios factores de éxito.

En la **tercera y última conclusión**, se verifica una desigual o asimétrica visión en el pensamiento estratégico de los principales países productores de vino del mundo, con vistas al largo plazo. Esto no implica que existe una visión correcta y que las otras esten equivocadas, porque bien pueden estar sustentadas sobre diferentes segmentos de consumidores. No obstante, sí se observa distinto nivel de investigación y estudio para respaldar la visión estratégica en los países analizados, incluso, en algunos de ellos, subestimando las zonas productoras consideradas como marginales o bien, a través de alguna propuesta desde el sector técnico, con el diseño clásico de arriba hacia abajo a pesar de hacer un análisis DAFO.

La **reflexión inicial** es que la actividad vitivinícola, al igual que otros sectores alimenticios vinculados al comercio exterior, se ven condicionados por factores naturales y no naturales, que pueden alterar significativamente la rentabilidad del sector, y con ello la de los productores. Las variables “no naturales” cumplen un rol muy importante en la última década, tanto en la rentabilidad como en el riesgo implícito del negocio. Por ejemplo factores cambiarios -Tabla 5- y financieros, afectan los costos e ingresos de manera muy importante, a pesar de lo cual, han sido subestimados o no evaluados adecuadamente, incluso para elaborar indicadores de competitividad. La revaluación del euro contra el dólar

estadounidense a partir de 1996, la cual se está revirtiendo en los últimos meses; la devaluación de las monedas de los principales países exportadores del Hemisferio Sur en los últimos años; la volatilidad que presentan las divisas dentro del esquema de paridades flotantes; el flete marítimo atado a los precios del petróleo y las políticas que se aplican en los países centrales; influyen en forma muy elocuente en el negocio vinculado al comercio exterior, tanto de exportación como de importación. Una moneda sobrevolarada con respecto al dólar estadounidense -caso México en la actualidad y Argentina hasta el 2001-, implica un crecimiento de los costos en dólares y un aumento significativo de sus precios internos en dólares que hace tentador el negocio de importación. Por el contrario, una moneda que se devalúa frente al dólar estadounidense impacta en una baja considerable de los costos en dólares, y con ello, un incremento notable de la competitividad internacional en la relación calidad/precio en el negocio del vino. Además, con respecto al significado de rentabilidad sectorial, no existen dudas que un modelo “exitoso” sólo es aquel que presenta un desarrollo sostenible, es decir, donde la rentabilidad llega a los que producen, en forma proporcional a su esfuerzo y riesgo. No se debe confundir una región o país “exitoso” con aquel que es prestigioso por su imagen, por su innovación, por sus precios, por su poder de negociación, por su volumen comercial, entre otras consideraciones. Es deseable que además de prestigiosa, una región sea también “exitosa”.

En cuanto a la **reflexión central**, sobre este documento en particular, hay algunas expresiones de Nicolás Maquiavelo que son aplicables a este documento sobre el pensamiento estratégico, como el dicho «...Todo aquel que busque un “éxito” constante debe cambiar su conducta de acuerdo con los tiempos.». La esencia de la estrategia consiste en que cada área o región productiva descubra una concordancia entre sus capacidades y las principales potencialidades -fortalezas y oportunidades-, y esto es dinámico. Si no se logra ver los pequeños cambios en el negocio, difícilmente estará preparado para el gran cambio, y esto es lo que ocurrió en la última década. Ahora hay que administrar un gran cambio para ser exitoso. La realidad agronómica, climática y comercial es diferente en cada comarca productiva del mundo, aún dentro de una misma región. El Modelo de Análisis del Consumo Agroalimentario -MACA- permite demostrar que por lo menos, existen cuatro mercados diferentes: sostenibles, esforzados, vulnerables y en retracción. Esto implica que algunas regiones exportadoras, deberán considerar varias estrategias en forma complementarias, y no tan sólo centrarse en una, sean de costo o valor agregado. Para ser un modelo “exitoso” se debe optimizar la decisión estratégica, considerar los factores climáticos, económicos, culturales, geográficos y agronómicos, siendo creativos y no tratando de imitar a otras regiones o países. Aquellos que se limitan a copiar a otros, siempre terminan siendo más vulnerables en el tiempo. Por ello, se consideran estrategias seguras y verdaderas, aquellas que dependen del sector mismo, de sus propias virtudes. Hay que reflexionar y aprender de los errores, para ello hay que saber escuchar al mercado en cual se actúa comercialmente o se pretende ingresar, a la naturaleza de estos clientes, y buscar una mayor afinidad y consenso en el pensamiento estratégico en todo el complejo agroindustrial o cadena agroalimentaria.

La **reflexión final** es un breve comentario sobre la necesidad de esa mayor afinidad en el pensamiento estratégico en una región productora, entre los productores, empresarios, funcionarios y técnicos de la misma. Algo básico y necesario para comenzar el cambio de actitud, que permita establecer el camino hacia un modelo “exitoso”. Edward De Bono^{xxxii} sostiene que a veces es necesario el enfoque de “la pata del perro” para lograr ir hacia donde se desea, y esto es muy claro, considerando la respuesta de un irlandés a la pregunta de un turista de cómo llegar a cierto monumento, respondiéndole «...Si yo tuviera que ir, no saldría desde aquí.». Por lo general necesitamos desplazarnos hacia otro lugar o punto de referencia, para poder llegar con mayor facilidad a nuestro destino. El desarrollo metodológico del Modelo de Visión y Agenda sectorial, permite poner a disposición de las diferentes regiones productoras del mundo que desean un modelo “exitoso”, la posibilidad de una alternativa para establecer cuál es ese desplazamiento que se debe hacer como paso intermedio para llegar a la meta, la del “éxito”. Las experiencias recientes en México y Argentina sobre la producción y comercialización de frutas en fresco de clima templado, y de aceite de oliva, permitieron detectar que dentro de una mismo Estado o Provincia pueden estar coexistiendo varios grupos de pensamientos estratégicos con diferentes horizontes

comerciales. De lo que se trata, es de evitar la competencia entre estos grupos y eliminar las barreras que impiden el desarrollo sostenido del sector, descubriéndolos y complementándolos a través de la elaboración de agendas por áreas productivas o por comunas. Estas deben reflejar las identidades culturales de cada área, así como su realidad agronómica, financiera y comercial para luego, finalmente, integrarlas en la agenda total de una zona geográfica más amplia, o también denominado cluster, conglomerado, núcleo especializado, distrito industrial, encadenamiento agroindustrial, entre otros términos. Pudiera decirse que es la “partitura esencial” para que una orquesta pueda funcionar de la mejor manera posible, algo que tal vez no es necesario, cuando se trata de grupos musicales reducidos.

Figura 1 – Evolución de la producción mundial de vino (millones de hectolitros)

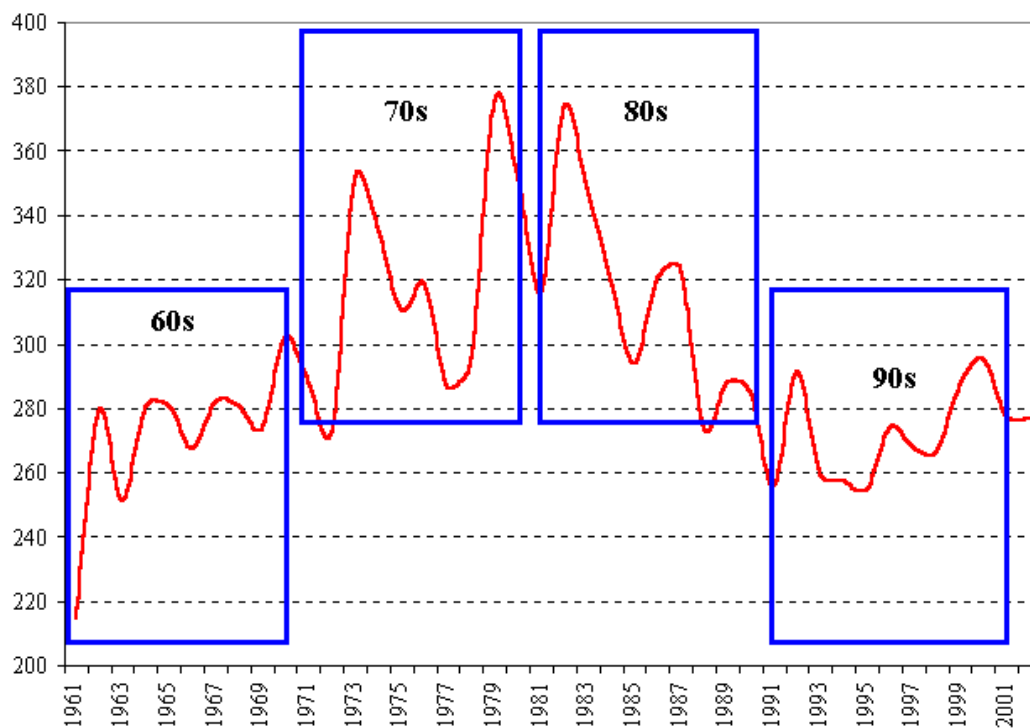


Figura 2 - Modelo de Análisis del Consumo Agrolimentario

M A C A	Disminuye el consumo de otras bebidas* (-%)	Aumenta el consumo de otras bebidas* (+%)
Aumenta el consumo de vinos (+%)	MERCADO ESFORZADO o VIGOROSO	MERCADO SOSTENIBLE o EN CRECIMIENTO
Disminuye el consumo de vinos (-%)	MERCADO EN RETRACCION o EN CAIDA	MERCADO VULNERABLE o CANSADO

Fuente: Elaboración y diseño propio (GIACINTI, Miguel. 1998).

(* al total del consumo de bebidas alcohólicas se le deduce el de vinos.

Figura 3 – Tendencia del consumo de vinos en los 60s (MACA)

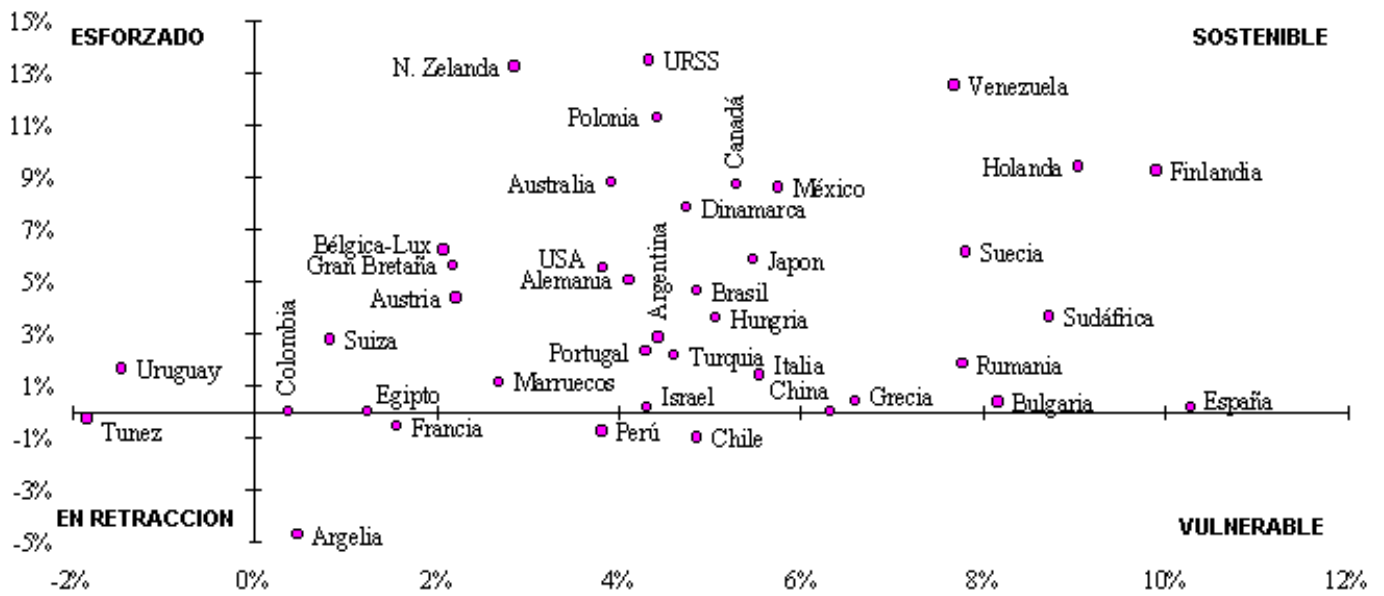


Figura 4 – Tendencia del consumo de vinos en los 90s (MACA)

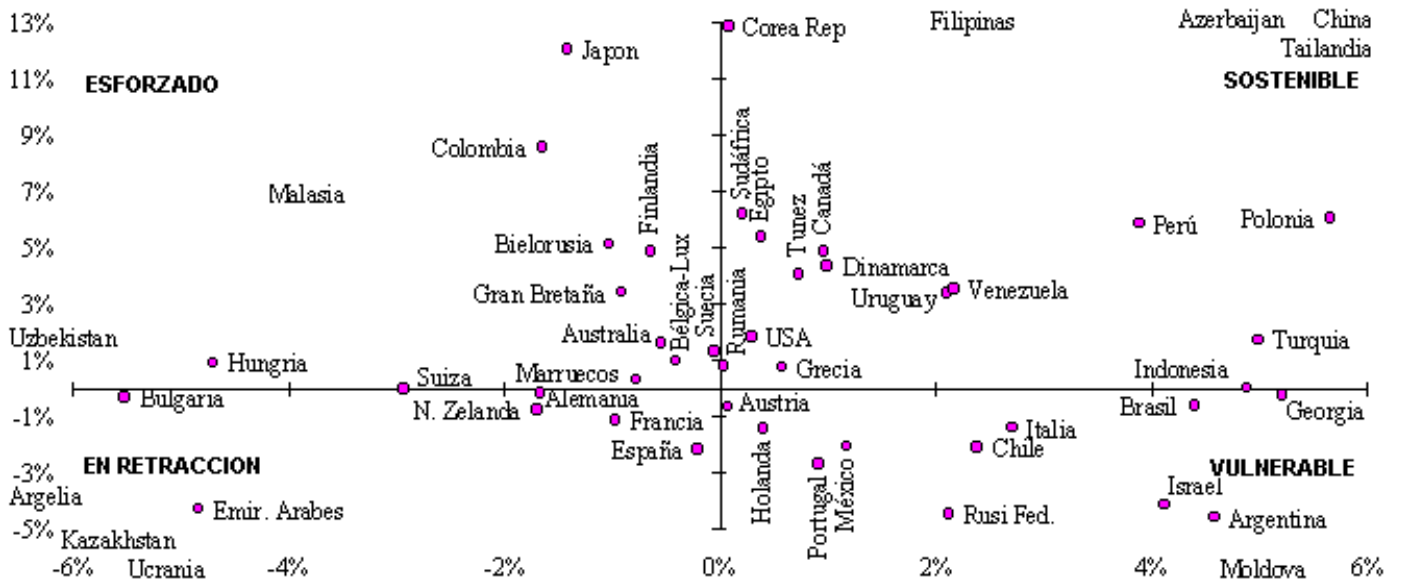


Tabla 1 – Ranking de competitividad mundial* (World Economic Forum)

Puntaje de 1 a 7	Capacidad de innovación	Diseño único de producto	Marketing y Promoción	Ventaja Competitiva	Presencia en la Cadena Valor	Internacionalización de la marca
Promedio	3,8	4,2	4,7	3,8	4,1	4,2
Nuevo Mundo						
Estados Unidos	5,9	5,9	6,7	6,2	6,4	6,2
Australia	4,4	4,4	6,0	4,1	4,2	4,0
Nueva Zelanda	4,7	4,8	5,6	4,0	4,0	5,1
Sudáfrica	4,1	4,2	5,5	3,4	3,8	4,3
Chile	3,6	3,7	5,0	3,1	3,4	3,9
Argentina	2,8	3,4	4,8	3,5	3,1	2,9
Viejo Mundo						
Alemania	5,7	6,0	6,2	6,3	5,8	6,3
Francia	5,9	5,9	6,5	5,8	6,0	6,1
Italia	5,1	5,9	5,8	5,6	5,7	6,1
España	4,7	4,9	5,6	4,7	5,0	5,3
Portugal	3,3	3,7	4,5	3,4	3,1	3,6

(*)La escala usada en la encuesta es de 1 a 7, de menor a mayor importancia

Tabla 2 – Tendencia en el consumo de vinos al 2000 (metodología MACA)

Mercados	60s	% crec. anual	% crec. anual	90s	% crec. anual	% crec. Anual
	Vinos	Vinos	Otras*	Vinos	Vinos	Otras*
Sostenible o en crecimiento	76.1%	5%	5.1%	39,8%	7.6%	2.7%
Esforzado o vigoroso	0.3%	1.6%	-1.5%	1,8%	3.7%	-2.2%
Vulnerable o cansado	23.5%	-1.8%	2.7%	52,1%	-3%	3.4%
En retracción o en caída	0.1%	-0.3%	-1.8%	6,3%	-3.4%	-4.9%
A nivel mundial	100%	2,4%	4%	100%	-0.2%	1.7%

(*) el resto de las bebidas alcohólicas: cerveza, licores, etc.

Tabla 3 – Evolución del consumo de vinos por regiones

millones de hectolitros	1961	1982	1994	2000	% 2000	% variación 2000/1982	% variación 2000/1994	Importan 2000	Exportan 2000
Europa	163,2	181,7	147,5	149,2	63,8%	-18%	1%	39,3	45,7
Norte y Centro de América	6,6	21,5	21,4	24,3	10,4%	13%	14%	7,4	2,8
Sur de América	23,2	30,0	21,4	20,0	8,6%	-33%	-7%	0,9	5,0
Asia	0,6	2,7	5,4	14,7	6,3%	444%	172%	2,6	0,3
Ex-URSS	9,0	41,4	13,7	12,2	5,2%	-71%	-11%	2,3	1,6
Africa	5,8	10,0	5,9	9,0	3,8%	-10%	53%	1,2	1,9
Oceanía	0,6	3,4	3,7	4,4	1,9%	29%	19%	0,7	3,5
A nivel mundial	209,0	290,7	218,8	233,8	100%	-20%	7%	54,5	60,8

Tabla 4 – Los dos grandes modelos de pensamiento estratégico^{xxxiii}

detalle	Denominación de Origen	Competitividad
Localización	Europa	Estados Unidos, Australia, Nueva Zelanda, Chile y Sudáfrica
Actividad central	Tradicional, agroindustrial	Industrial Comercial
Diferenciación	Origen (DO)	Marca y Variedades
Modernización	Mejora de la calidad	Reducción de costos
Estrategia	Imagen de calidad, reforzado con historia y cultura	Aumento de la oferta y animación de la demanda
Garantía	Por marca colectiva y regional	Por marca de la empresa

Tabla 5 – evolución real de la paridad de las monedas frente al dólar estadounidense (base 1990 = 100)

Año	C hil e	Br asi l	N ue va Ze la nd a	Su da fri ca	Ar ge nti na	M éx ic o	Ca na dá	E E. U.	Al e m an ia	Bé lgi ca	Fr an ci a	Es pa ña	Ita lia	Po rtu ga l	Di na m ar ca	Su ec ia	Su iz a	Ja pón	Chin a
1990	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
1991	98	120	105	97	78	91	92	100	105	103	115	101	101	94	104	97	102	95	113
1992	90	128	116	90	66	83	94	100	96	97	114	96	98	83	99	95	99	90	112
1993	92	129	116	96	62	78	99	100	100	104	124	117	123	96	108	125	103	80	102
1994	88	124	107	98	61	84	106	100	98	101	97	121	124	97	107	123	97	75	126
1995	79	108	96	95	61	120	108	100	88	90	76	111	123	86	95	113	84	72	107
1996	79	105	91	109	62	107	112	100	94	96	72	112	115	88	99	110	91	86	101
1997	77	108	98	109	63	95	110	100	108	111	76	130	127	101	113	128	109	96	80
1998	82	114	121	125	64	96	112	100	111	114	78	132	130	102	114	135	110	104	76
1999	90	174	125	134	66	88	113	100	117	120	107	138	136	107	119	143	117	92	92
2000	94	169	149	150	69	82	121	100	137	140	145	159	159	124	138	163	133	92	100
2001	110	209	163	180	72	78	136	100	142	144	150	163	164	126	143	184	135	107	102
2002	121	237	148	205	167	78	141	100	135	137	135	152	153	117	134	169	124	109	106

Nota: el índice de paridad real de las monedas en diferentes países frente al dólar estadounidense, cuando tiene un valor por debajo de 100 se considera sobrevaluado, lo que dificulta la exportación y facilita la importación; mientras que si es superior a 101 implica que está devaluado, mejorando la competitividad para exportador y actúa como barrera a la importación.

- i [www.salondelvino.com/web/servicios/informes/ images/economia_del_vino1.pdf](http://www.salondelvino.com/web/servicios/informes/images/economia_del_vino1.pdf) (Octubre 2002. Conferencia titulada “La economía del vino y la necesidad de una nueva Ley del Vino”, páginas 38 y 43)
- ii www.winoscyt.com:90/Merchandise/argentina/templates/Main/Category.jhtml?PRODID=2613&CATID=111
- iii En base a los informes del Departamento de Agricultura de EEUU, FAS/GAIN-REPORT (www.fas.usda.gov)
- iv [www.inra.fr/Internet/Departements/ ESR/UR/ivry/PDF/Cahier8.pdf](http://www.inra.fr/Internet/Departements/ESR/UR/ivry/PDF/Cahier8.pdf) páginas 4 y 5
- v www.fas.usda.gov/http/horticulture/wine/Wine%20Presentation/ Wine%20Presentation%20for%20the%20web.pdf
- vi [www.inra.fr/Internet/Departements/ ESR/UR/ivry/PDF/Cahier8.pdf](http://www.inra.fr/Internet/Departements/ESR/UR/ivry/PDF/Cahier8.pdf) páginas 6
- vii En base a los informes del Departamento de Agricultura de EEUU, FAS/GAIN-REPORT (www.fas.usda.gov)
- viii Informe CIEN, artículo “Diferenciación o Commodity”, Universidad del Desarrollo, N° 5 Jun/02, Santiago, Chile.
- ix En base al informe del 2002 del Departamento de Agricultura de EEUU, FAS/GAIN-REPORT (www.fas.usda.gov)
- x Estadísticas del 2000 del Instituto Nacional de Vitivinicultura (www.inv.gov.ar)
- xi www.inra.fr/Internet/Departements/ESR/UR/ivry/PDF/Cahier8.pdf Convenio LORIA (Laboratoire d’Organisation Industrielle Agro-Alimentaire) del INRA, y el equipo del EEA del INTA Mendoza, para el Plan Estratégico de Vino.
- xii GIACINTI M., 2000. “Visión Mundial del consumo agroalimentario”. Revista Fruticultura Profesional n° 109 Jun./2000, Editorial Agrolatino, España (www.agrolatino.com). Pág. 5 a 25.
- xiii RABOBANK, 2002. Conferencia “La economía del vino y la necesidad de una nueva Ley del Vino”, páginas 14 y 15) (www.salondelvino.com/web/servicios/informes/images/economia_del_vino1.pdf)
- xiv LAUROBA I., 1999. Artículo del jefe comercial de AC Nielsen de Barcelona, conferencia titulada “Los vinos del siglo próximo”, Revista Viticultura & Enología, páginas 5 a 12, Nro. 62 Junio/1999. Editorial Agrolatino, Barcelona (www.agrolatino.com).
- xv BARCO E., 2002. Estudio titulado “El sector vitivinícola en el siglo XXI”, que fuera publicado en la Revista Distribución y Consumo, Página 28, Octubre-2002. www.mercasa.es/es/publicaciones/Dyc/sum65/pdf/sector.pdf
- xvi www.laverdad.es/vinosmurcia/noticia300502-1.htm
- xvii Informe Berthomeau (www.acenologia.com/biblioteca.htm)
- xviii <http://mensual.prensa.com/mensual/contenido/2001/08/03/hoy/negocios/213078.html>
- xix www.afuegolento.com/noticias/86/actualidad/3361/
- xx [www.areadelvino.com/.../por+titulo/4B7DE73E1AB94E6503256AF800497118/\\$file/20a21%20Estrategia%20GV10.pdf](http://www.areadelvino.com/.../por+titulo/4B7DE73E1AB94E6503256AF800497118/$file/20a21%20Estrategia%20GV10.pdf)
- xxi www.cawg.org/guides/pdf/Pest_mang_plan.pdf; [www.cdpr.ca.gov/docs/empm/alliance/ 99-00/finlrpts/99-0257.pdf](http://www.cdpr.ca.gov/docs/empm/alliance/99-00/finlrpts/99-0257.pdf) y [lenewa.netsync.net/public/temp%20items/ Vit2003%20Program.pdf](http://lenewa.netsync.net/public/temp%20items/Vit2003%20Program.pdf)
- xxii www.winetitles.com.au/awol/overview/strategy2025/
- xxiii www.gwrdc.com.au/WEB%20docs/ Extension%20review%20discussion%20paper.pdf (Capítulo 8, página 43)
- xxiv static.tiz.co.nz:8192/tiz/rsrc/AnneMarieEF.ppt
- xxv www.nzwine.com/assets/Statistical_Annual_2001.pdf
- xxvi www.sun.ac.za/wine_biotechnology/Vision_2020.pdf
- xxvii www.ppt.cl/archivos/Estudio_Vinos.pdf
- xxviii Ver el documento “Agenda de Manzana”, CFI y Provincia de Río Negro, de Enero del 2003 (www.cfire.org.ar).
- xxix [www.iris.cl/Articulos/Vinochileno-crisisyrecimiento/ VINO CHILENO CRISIS CRECIMIENTO.doc](http://www.iris.cl/Articulos/Vinochileno-crisisyrecimiento/VINO_CHILENO_CRISIS_CRECIMIENTO.doc)
- xxx www.areadelvino.com/areadelvino/homeadv.nsf/por+titulo/272225AF25AA011803256C860048C627?OpenDocument
- xxxi www.ub.edu.ar/investigaciones/tesis/5_blazquez.htm
- xxxii DE BONO Edward, 1999. Libro “Aprende a pensar por ti mismo” de Editorial Paidós Plural, página 65
- xxxiii www.larioja.org/agricultura/publicaciones/cuadernodecampo/ap1.htm